

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kepemimpinan Kyai

##### 1. Pengertian, Dasar dan Fungsi Kepemimpinan Kyai

###### a. Pengertian Kepemimpinan Kyai

Kepemimpinan diambil dari kata pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut *leader*, adalah orang yang mempunyai anak buah dalam suatu lembaga. Pemimpin dapat diartikan sebagai penggerak utama dalam suatu lembaga pendidikan yang menjadi pemegang utama jalannya organisasi, orang yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan, dan memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu yang menjadi tujuan dan ambisinya. Di samping itu, pemimpin memiliki kepuasan, pengaruh, kekuatan, dan pemegang tanggung jawab utama bagi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya.<sup>1</sup> Adapun pengertian kepemimpinan secara umum menurut beberapa tokoh dapat penulis uraikan sebagai berikut:

- 1) Menurut Robbin yang dikutip lagi oleh Rohmat, kepemimpinan sebagai “*leadership as ability to influence a group toward the achievement goals*”. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk dapat mencapai tujuan.<sup>2</sup>
- 2) Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Anas Salahudin, *Filsafat Pendidikan*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2011, hlm. 194-195.

<sup>2</sup>Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan (Konsep dan Aplikasi)*, STAIN Press Purwokerto, Purwokerto, 2010, hlm. 39.

<sup>3</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta, 2013, hlm. 2.

- 3) Menurut Sulistyorini dan Muhammad Fathurrohman, kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing sesuatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu.<sup>4</sup>
- 4) Menurut E. Mulyasa kepemimpinan adalah sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.<sup>5</sup>
- 5) Menurut Irham Fahmi, kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.<sup>6</sup>

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kyai adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing dan membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien yang dilakukan oleh seorang alim sekaligus pendiri dan pemimpin sebuah pesantren sebagai muslim terpelajar telah membaktikan hidupnya demi Allah serta menyebarkan dan mendalami ajaran-ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan Islam.

## **b. Dasar Kepemimpinan Kyai**

Kyai bukan hanya sekedar pimpinan tetapi sebagai pemilik pesantren, pembimbing para santri atau masyarakat sekitarnya dalam segala hal. Selain itu, perlu adanya dasar yang dapat memperkuat dalam kepemimpinan, diantaranya sebagai berikut:

---

<sup>4</sup> Sulistyorini dan Muhammad Fathurrohman, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam*, Teras, Yogyakarta, 2014, hlm. 325.

<sup>5</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, (Konsep, Strategi dan Implementasi)*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002, hlm 107.

<sup>6</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori & Aplikasi*, Alfabeta, Bandung, 2013, hlm. 15.

Asas-asas kepemimpinan ialah:

- 1) Kemanusiaan, mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, yaitu pembimbingan manusia oleh manusia untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu demi tujuan-tujuan human.
- 2) Efisien, efisien teknis maupun sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber, materi, dan jumlah manusia atas prinsip penghematan, adanya nilai-nilai ekonomi serta asas-asas manajemen modern.
- 3) Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata, menuju pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.<sup>7</sup>

Kepemimpinan perlu diperhatikan terutama di lingkungan masyarakat, baik dalam organisasi formal maupun nonformal yang selalu ada seseorang yang dianggap lebih dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lainnya. Biasanya orang tersebut disebut pemimpin atau manajer.<sup>8</sup> Adapun dasar kepemimpinan menurut Al-qur'an dan Hadits diantaranya ialah:

Surat Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا  
 مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْ  
 ۞ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ (البقره : 30)

*Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman:*

<sup>7</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, cet. Ke-20, Rajawali Pers, Jakarta, 2008, hlm. 94.

<sup>8</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op. cit.*, hlm.1.

"*Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.*"(QS. Al-Baqarah: 30).<sup>9</sup>

Jika dilihat dari ayat di atas kekhalfahan manusia di bumi bentuk karunia dari Allah apapun yang terdapat di bumi ini telah di anugerahkan oleh Allah dan Allah telah menjadikan manusia sebagai khalifah untuk mengurus melestarikan dan mempergunakan semuanya untuk mencapai keridhaanNya. Dengan hal tersebut, maka manusia bukanlah penguasa atau pemilik dirinya sendiri tetapi hanyalah wakil sang pemilik yang sebenarnya. Jika bukan karena ridhaNya tak seorangpun yang mendapat amanah kepemimpinan, baik kecil maupun besar. Oleh karena itu setiap amanah kepemimpinan harus dipertanggungjawabkan di hadapan Allah. Termasuk urusan yang berkaitan mengatur orang yang dipimpin, mengarahkan manusia yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, menjaga dan melindungi kepentingan yang dipimpinnya.<sup>10</sup>

Dalam surat an-Nisa' ayat 59 telah dijelaskan kata khalifah disebut juga kata *Uli Amri*. kata *ulil amri* dilihat dari segi bahasa *uli* adalah bentuk jama dari *waliy* yang berarti *pemilik* atau *yang mengurus* dan *menguasai*. Bentuk jamak dari kata tersebut menunjukkan bahwa mereka itu banyak, sedang kata *al-amr* adalah *perintah* atau *urusan*. Dengan demikian, *uli al-amr* adalah orang-orang yang berwenang mengurus urusan kaum muslimin. Mereka adalah orang-orang yang diandalkan dalam menangani persoalan-persoalan kemasyarakatan. Siapakah mereka? Ada yang berpendapat bahwa mereka adalah para penguasa/pemerintah. Ada juga yang menyatakan bahwa mereka adalah ulama, dan pendapat ketiga menyatakan bahwa mereka adalah yang mewakili masyarakat dalam berbagai kelompok dan profesinya.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Al-Qur'an surat Al Baqarah ayat 30, *Al-Qur'an dan Terjemahannya Departemen Agama RI*, Bandung, 2006, hlm. 6.

<sup>10</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian al-Qur'an*, Vol. 1, Lentera Hati, Jakarta, 2002, hlm. 171-172.

<sup>11</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian al-Qur'an*, Vol. 2, Lentera Hati, Jakarta, 2002, hlm. 585.

Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat an-Nisa' ayat 59 yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ  
(النساء : 59)

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu” (QS. An-Nisa’:59).<sup>12</sup>

Ayat di atas memerintahkan kaum mukminin agar menaati putusan hukum dari siapa pun yang berwenang menetapkan hukum. Secara berurut dinyatakan-Nya *Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah* dalam perintah-perintah-Nya yang tercantum dalam al-Qur’an *dan taatilah Rasul-Nya*, yakni Muhammad SAW. dalam segala macam perintahnya, baik perintah melakukan sesuatu maupun perintah untuk tidak melakukannya, sebagaimana tercantum dalam sunnahnya yang shahih, *dan perkenankan juga perintah ulil amri*, yakni yang berwenang menangani urusan-urusan kamu, selama mereka merupakan bagian *di antara kamu*, wahai orang-orang mukmin, dan selama perintahnya tidak bertentangan dengan perintah Allah atau perintah Rasul-Nya.<sup>13</sup>

Sedangkan dalam sura an-Nisa’ ayat 83 kata *ulil amri* yakni penanggung jawab suatu persoalan dan atau yang mengetahui duduk persoalan yang sebenarnya. Sebagaimana firman Allah yang berbunyi:

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ ۗ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ  
وَإِلَىٰ أَوْلِيَ الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ  
عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٨٣﴾ (النساء : 83)

<sup>12</sup> Al-Qur’an surat An-Nisa’ ayat 59, *Al-Qur’an dan Terjemahannya Departemen Agama RI*, Bandung, 2006, hlm. 69.

<sup>13</sup> M. Quraish Shihab, *Op. cit.*, hlm. 583-584.

*Artinya : “Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan ulil Amri). kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu).” (QS. An-Nisa’: 83)<sup>14</sup>*

Ayat di atas merupakan satu tuntutan pokok dalam penyebaran informasi. Menurut Imam asy-Syabiti menulis dalam bukunya al-Muwafaqat yang dikutip lagi oleh Quraish Shihab, bahwa tidak semua apa yang diketahui boleh disebarluaskan, walaupun ia bagian dari ilmu syariat dan bagian dari informasi tentang pengetahuan hukum. Informasi dan bagian-bagiannya, ada yang dituntut untuk disebarluaskan, kebanyakan dari ilmu syari’at demikian dan ada juga yang tidak diharapkan sama sekali disebarluaskan, atau baru dapat disebarluaskan setelah mempertimbangkan keadaan, waktu atau pribadi.<sup>15</sup>

Dalam hadis Rasulullah SAW, istilah pemimpin dijumpai dalam hadis yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari, yang berbunyi:

حَدَّثَنَا بِشْرُ بْنُ مُحَمَّدٍ الْمَرْزُوقِيُّ قَالَ أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللَّهِ قَالَ أَخْبَرَنَا يُونُسُ بْنُ زُهَيْرٍ  
 قَالَ أَخْبَرَنَا سَالِمُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ عَنْ ابْنِ عَمْرِو بْنِ رَضِيٍّ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ  
 عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كَلِمَ رَاعٍ وَزَادَ اللَّيْثُ قَالَ يُونُسُ كَتَبَ زُرَيْقُ بْنُ حَكِيمٍ إِلَى ابْنِ  
 شِهَابٍ وَأَنَا مَعَهُ يَوْمَئِذٍ بِوَادِي الْقَرَى هَلْ تَرَى أَنْ أَجْمَعَ وَزُرَيْقُ غَامِلٌ عَلَى أَرْضٍ يَعْمَلُهَا  
 وَفِيهَا جَمَاعَةٌ مِنَ السُّودَانِ وَغَيْرِهِمْ وَزُرَيْقُ يَوْمَئِذٍ عَلَى أَيْلَةٍ فَكَتَبَ ابْنُ شِهَابٍ وَأَنَا أَسْمَعُ  
 يَأْمُرُهُ أَنْ يَجْمَعَ يُخْبِرُهُ أَنْ سَالِمًا حَدَّثَهُ أَنَّ عَبْدَ اللَّهِ بْنَ عَمَرَ يَقُولُ

<sup>14</sup> Al-Qur’an surat An-Nisa’ ayat 83, *Al-Qur’an dan Terjemahannya Departemen Agama RI*, Bandung, 2006, hlm. 72.

<sup>15</sup> M.Quraish Shihab, *Op. cit.*, hlm. 642.

سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كَلِمَ رَاعٍ وَكَلِمَ مَسْئُولٍ عَنْ رَعِيَّتِهِ  
 الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ  
 رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ  
 رَعِيَّتِهِ قَالَ وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكَلِمَ  
 رَاعٍ وَمَسْئُولٍ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه البخاري)<sup>16</sup>

Artinya : "Telah menceritakan kepada kami Bisyr bin Muhammad Al Marwazi berkata, telah mengabarkan kepada kami 'Abdullah berkata, telah mengabarkan kepada kami Yunus dari Az Zuhri berkata, telah mengabarkan kepada kami Salim bin 'Abdullah dari Ibnu 'Umar radliallahu 'anhuma, bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Setiap kalian adalah pemimpin." Al Laits menambahkan; Yunus berkata; Ruzaiq bin Hukaim menulis surat kepada Ibnu Syihab, dan pada saat itu aku bersamanya di Wadi Qura (pinggiran kota), "Apa pendapatmu jika aku mengumpulkan orang untuk shalat Jum'at?" Saat itu Ruzaiq bertugas di suatu tempat dimana banyak jama'ah dari negeri Sudan dan yang lainnya, yaitu di negeri Ailah. Maka Ibnu Syihab membalasnya dan aku mendengar dia memerintahkan (Ruzaiq) untuk mendirikan shalat Jum'at. Lalu mengabarkan bahwa Salim telah menceritakan kepadanya, bahwa 'Abdullah bin 'Umar berkata, "Aku mendengar Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas yang dipimpinya. Imam adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggung jawaban atas rakyatnya. Seorang suami adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas keluarganya. Seorang isteri adalah pemimpin di dalam urusan rumah tangga suaminya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atas urusan rumah tangga tersebut. Seorang pembantu adalah pemimpin dalam urusan harta tuannya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atas urusan tanggung jawabnya tersebut." Aku menduga Ibnu 'Umar menyebutkan: "Dan seorang laki-laki adalah pemimpin atas harta bapaknya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atasnya. Setiap kalian

<sup>16</sup> Abi Abdillah Muhammad bin Isma'il al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari (Kitab al-Da'awaat, Bab Fadhlul Dzikrullah 'Azza wa Jalla)*, Daar al-Ghod al-Jadid, Mesir, 2002M/1423H, hlm. 167-168.

*adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya."*

Hadis yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari di atas, diperjelas oleh Ibnu Hajar Al A hqalani dalam syarah kitab Fat al-bari bab al-ahkam yaitu dalam bab hukum, kata *arra'i* artinya orang yang memelihara dan diberi amanah atas kemaslahatan apa yang diamanatkan. Dia dituntut berbuat adil dan melakukan apa yang menjadi maslahat hal tersebut.

فالأُمِيرُ (Seorang raja memimpin rakyatnya) maksudnya adalah pemimpin tertinggi. Al Khathabi berkata, "Mereka bersekutu yakni pemimpin dan seorang laki-laki serta semua yang disebutkan dalam hadits --- dalam sifat pemimpin namun dengan makna berbeda-beda. Kepemimpinan penguasa tertinggi adalah menjaga syariat dengan menegakkan hukum serta berlaku adil dalam menetapkan hukum. Kepemimpinan seorang laki-laki terhadap keluarganya adalah cara mengurus mereka dan memberikan hak-hak mereka. Kepemimpinan seorang perempuan adalah mengatur urusan rumah, anak-anak, pembantu, dan memberi nasehat serta masukan kepada suami tentang semua itu. Sedangkan kepemimpinan pembantu adalah memelihara apa yang ada dalam tanggung jawabnya serta melakukan apa-apa yang dapat mendatangkan kebaikan padanya."

Ath-Thaibi berkata, "Dalam hadits ini disebutkan bahwa pemimpin (penjaga) tidak dituntut karena dzatnya. Bahkan ia diadakan untuk memelihara apa yang diamanahkan kepadanya oleh si pemilik. Oleh karena itu, dia patut tidak menggunakannya kecuali jika diizinkan oleh pembawa syariat."

Ulama lain berkata, "Masuk pula dalam cakupan umum ini orang yang hidup sendirian tanpa istri (atau suami), pembantu, dan tidak pula anak, karena dia tetap menjadi pemimpin atas anggota badannya agar melakukan hal-hal diperintahkan dan menjauhi hal-hal yang dilarang, baik berupa perbuatan, perkataan, maupun keyakinan. Anggota badan,



kekuatan, dan indranya adalah hal-hal yang dipimpinnya. Kedudukan seseorang sebagai pemimpin tidaklah menafikkan keberadaannya sebagai yang dipimpin ditinjau dari segi lain.”<sup>17</sup>

Berdasarkan ayat al-Qur’an dan Hadis Rasulullah SAW tersebut dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT.

### c. Fungsi Kepemimpinan Kyai

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antarindividu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti:

- 1) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.<sup>18</sup>

## 2. Teori Kepemimpinan

Terdapat beberapa teori kepemimpinan yang dapat penulis uraikan sebagai berikut:

- a. *Teori genetic*, yaitu seorang menjadi pemimpin karena sudah dilahirkan untuk menjadi pemimpin. Kepemimpinan merupakan pembawaan yang

---

<sup>17</sup> Ahmad bin Ali Ibnu Hajar al-a hqolani, *fat al-bari*, juz 13, kitab Ahkam, dar al-fikr, hlm. 111-113.

<sup>18</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op. cit.*, hlm. 34.

ditetapkan oleh Tuhan secara *deterministic*. Di samping itu, kepemimpinan diturunkan dari orang tuanya yang juga sebagai seorang pemimpin. Misalnya, mantan Presiden Soekarno adalah pemimpin yang jiwa kepemimpinannya diturunkan kepada Megawati Soekarno Putri.

- b. *Teori Sosial*, yang berpandangan bahwa pemimpin dilahirkan oleh kelompok tertentu. Keberhasilan kepemimpinannya sangat ditentukan oleh dukungan kelompoknya. Jika kelompoknya lari dari lingkungan organisasi yang dipimpinnya, secara otomatis sang pemimpin pun tamat riwayatnya.
- c. *Teori Situasional*, yang berpandangan bahwa lahirnya pemimpin bergantung pada situasi dan kondisi. Pelaksanaan kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi. Seperti pemimpin negara yang diciptakan oleh konstitusi dan keterlibatan rakyat secara langsung yang memilihnya. Sementara para pemimpin negara akan menerapkan gaya kepemimpinannya dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi.
- d. *Teori Ekologis*, teori yang berpandangan bahwa lingkungan sangat memengaruhi kepemimpinan. Seluruh aspek yang berhubungan dengan lingkungan, misalnya pendidikan dan pelatihan, bakat, situasi dan kondisi, memengaruhi gaya kepemimpinan.<sup>19</sup>

Menurut Robert Tannenbaum dan Fred Massarik dalam *Leadership Frame of Reference* yang dikutip lagi oleh Anas Salahudi telah memperkenalkan beberapa teori atau pendekatan kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

- a. *Trait Theory* disebut juga teori genetis atau teori bakat karena ia menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk.
- b. *Behavior theory* berpandangan bahwa kepemimpinan diciptakan oleh hubungan antarmanusia. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin itu sendiri dengan anggotanya.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, CV. Pustaka Setia, Bandung, 2014, hlm. 258-259.

<sup>20</sup> Anas Salahudin, *Op. cit.*, hlm. 200.

- c. *Humanistic theory* adalah teori yang berpandangan tentang gaya kepemimpinan manusiawi yang digambarkan oleh Huseman melalui lima gaya kepemimpinan, yaitu: (1) gaya autokratis; (2) gaya birokratis; (3) gaya diplomatis; (4) gaya partisipatis; dan (5) gaya *free rein leader*.
- d. Teori lingkungan pernah dikembangkan oleh V.H. Vroom dan Philip Yellow dengan mengacu pada pendekatan situasional yang berusaha memberikan model normatif. Mereka berasumsi, kepemimpinan akan berhasil apabila pemimpin bersikap fleksibel dalam mengubah gayanya sehingga cocok dengan situasi dan kondisi.
- e. *Exchange theory* atau teori pertukaran yang merupakan modifikasi dari teori sifat dan teori perilaku. Menurut teori ini, kepemimpinan dibentuk dan dikembangkan oleh pertukaran sosial, saling bergantinya posisi dan jabatan, naik turunnya kedudukan pejabat membangun situasi kepemimpinan yang sinergis.
- f. Teori pribadi dan situasi (*personal situasional theory*) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan produk terpadunya tiga faktor, yaitu: (1) perandai (sifat-sifat pribadi dari pemimpin); (2) sifat dari kelompok dan anggota-anggotanya; (3) kejadian-kejadian (masalah-masalah yang dihadapi oleh kelompok).
- g. Teori interaksi dan harapan (*interaction-expectation theory*) yang merupakan perpaduan antara teori perilaku dan lingkungan. Teori ini pada prinsipnya sama dengan kontingensi (*contingency theory*) dari F.E. Fileder dan *expectancy-reinforcement theory* dari Stogdill. M.G. Evans mengistilahkan teori ini dengan *path-goal theory*, yang dikembangkan oleh Robert J. House dan Terence R. Mitchell dengan nama *motivasional theory*.
- h. Teori motivasi mengembangkan gaya kepemimpinan melalui pembentukan hubungan komunikatif dan interaksi anggota organisasi. Semakin tinggi tingkat komunikasi atau semakin dekat hubungan antaranggota, antara atasan dan bawahan, akan semakin banyak menciptakan pemimpin organisasi. Interaksi antaranggota, pemimpin

dan bawahan menambah pengetahuan dan pertukaran pengalaman yang signifikan sehingga proses pergantian pemimpin serta pola, dan gaya kepemimpinan akan semakin dinamis.<sup>21</sup>

### 3. Faktor Penyebab Menjadi Pemimpin

Pada dasarnya pribadi yang ditunjuk sebagai pemimpin adalah orang-orang yang paling kuat, paling cerdas dan paling berani. Disamping itu, juga terdapat faktor penyebab menjadi pemimpin, diantaranya:

a. *Teori genetis* yang menyatakan bahwa:

- 1) Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya.
- 2) Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus.
- 3) Secara filosofi, teori tersebut menganut pandangan *deterministis*.

b. *Teori sosial* (lawan teori genetis) menyatakan bahwa:

- 1) Pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak dilahirkan begitu saja.
- 2) Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha menyiapkan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri.
- 3) *Teori ekologis* atau *sintetis* (muncul sebagai redaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu), menyatakan bahwa seorang akan sukses menjadi pemimpin, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologisnya.<sup>22</sup>

Menurut Irham Fahmi, hal-hal yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin sebagai berikut:

a. Tradisi/warisan. Seseorang menjadi pemimpin, karena warisan/keturunan, misalnya raja atau ratu Inggris, dan Belanda.

<sup>21</sup> *Ibid.*, hlm. 201.

<sup>22</sup> Kartini Kartono, *Kepemimpinan Dan Kepemimpinan : Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 33-34.

- b. Kekuatan pribadi baik karena alasan fisik maupun karena kecakapannya.
- c. Pengangkatan atasan. Seseorang menjadi pemimpin, karena diangkat oleh pihak atasannya.
- d. Pemilihan. Seseorang menjadi pemimpin, karena berdasarkan konsep penerimaan/*acceptance theory* anda menjadi dan kami akan mentaati instruksi anda.<sup>23</sup>

#### 4. Tipe Kepemimpinan Kyai

Tipe kepemimpinan pada dasarnya saling isi mengisi atau saling menunjang secara bervariasi, yang disesuaikan dengan situasinya sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif. Adapun tipe-tipe kepemimpinan kyai diantaranya sebagai berikut:

##### a. Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik dibagi dua macam yaitu: *pertama*, kewibawaan alamiah adalah kewibawaan yang telah ada pada diri pemimpin. *Kedua*, kewibawaan buatan, yaitu kewibawaan yang diciptakan oleh jabatan dan kekuasaan.<sup>24</sup>

Sebagaimana data dari jurnal Karsa yang ditulis oleh Edi Susanto *Dosen tetap pada Jurusan Tarbiyah STAIN Pamekasan dan Peserta Program Doktor IAIN Sunan Ampel Surabaya*. Tertulis bahwa melalui kharisma yang melekat padanya, Kyai dijadikan imam dalam bidang *'ubûdiyyah* dan sering diminta kehadirannya untuk menyelesaikan problem yang menimpa masyarakat. Rutinitas ini semakin memperkuat peran kyai dalam masyarakat, sebab kehadirannya diyakini membawa berkah. Misalnya, tidak jarang kyai diminta mengobati orang sakit, memberikan ceramah agama, diminta do'a untuk melariskan barang dagangan dan lain sebagainya. Sebagai implikasi dari peran yang dimainkan kyai ini, kedudukan pesantren menjadi multi fungsi.

---

<sup>23</sup> Irham Fahmi, *Op. cit.*, hlm. 31.

<sup>24</sup> Hikmat, *Op. cit.*, hlm. 258.

Kharisma kyai memperoleh dukungan masyarakat hingga batas tertentu, karena dia dipandang memiliki kemantapan moral dan kualitas iman yang melahirkan model kepribadian magnetis bagi para pengikutnya. Proses ini mula-mula beranjak dari kalangan terdekat, sekitar kediamannya, kemudian melebar keluar menuju tempat-tempat yang jauh, seperti kharisma KH. Hasyim Asy'ari dan KH. Wahab Chasbullah di Jombang, KH. Kholil Bangkalan dan KH.R. As'ad Syamsul Arifin dari Sitobondo dan beberapa kyai lain, terutama mereka yang berafiliasi pada organisasi Nahdlatul Ulama (NU). Kharisma yang dimiliki kyai tersebut dalam sejarahnya mampu menjadi sumber inspirasi perubahan dalam masyarakat.

Dengan kharisma yang dimilikinya, kyai tidak hanya dikategorikan sebagai elit agama, tetapi juga sebagai elit pesantren dan tokoh masyarakat yang memiliki otoritas tinggi dalam menyimpan dan menyebarkan pengetahuan keagamaan Islam serta berkompeten dalam mewarnai corak dan bentuk kepemimpinan, terutama dalam pesantren. Kharisma yang melekat pada dirinya menjadi tolok ukur kewibawaan pesantren.<sup>25</sup>

#### b. Paternalistik

Tipe kepemimpinan ini merupakan tipe kepemimpinan yang kebabakan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut:

- 1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- 2) Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- 4) Hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif.

---

<sup>25</sup> Edi Susanto, "Kepemimpinan Kharismatik Kyai dalam Perspektif Masyarakat Madura" *Jurnal Karsa*, vol.XI, 1 April 2007, hlm. 31-32.

- 5) Tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada pengikutnya dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas.
- 6) Selalu bersikap maha-tahu dan maha-benar.

c. Tipe Militeristik

Tipe ini mempunyai sifat kemiliteran-kemiliteran. Hanya gayanya saja yang mencontoh gaya militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe ini selaki dengan tipe kepemimpinan otoriter. Adapun sifat-sifat pemimpin militeristik antara lain ialah:

- 1) Lebih menggunakan sistem perintah/komando terhadap bawahannya, keras sangat otoriter, kaku dan sering kurang bijaksana.
- 2) Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan.
- 3) Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebih-lebihan.
- 4) Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya (disiplin *cadaver*/mayat).
- 5) Tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan dari bawahannya.
- 6) Komunikasi hanya langsung searah saja.<sup>26</sup>

d. Tipe Otoriter.

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Kartini Kartono, *Op. cit.*, hlm. 81-83.

<sup>27</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op. cit.*, hlm. 36.

e. Tipe *Laissez Faire*

Tipe kepemimpinan *Laissez Faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin dan membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbaut semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin, ketua dewan, komandan, kepala biasanya diperoleh melalui penyogokan, suapan atau berkat sistem nepotisme. Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya sama sekali menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Sehingga organisasi yang dipimpinnya menjadi kacau balau, morat-marit, dan pada hakikatnya mirip satu firma tanpa kepala.

f. Tipe Populistik

Kepemimpinan populis sebagai kepemimpinan yang dapat membangun solidaritas rakyat misalnya Soekarno dengan idealisme marhaenismenya, yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme, dan sikap berhati-hati terhadap kolonialisme dan penindasan-penindasan serta penguasaan oleh kekuatan-kekuatan asing. Kepemimpinan populasi ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali nasionalisme.<sup>28</sup>

g. Tipe Administratif atau Eksekutif

Kepemimpinan tipe administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan

---

<sup>28</sup> Kartini Kartono, *Op. cit.*, hlm.84-85.



birokrasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini diharapkan adanya perkembangan teknis yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.<sup>29</sup>

#### h. Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan ini dalam pelaksanaannya semua anggota diajak berpartisipasi menyumbang pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang bertipe demokratis adalah yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Pengembangan sumber daya dan kreativitas karyawan.
- 2) Pengembangan partisipatif karyawan.
- 3) Musyawarah dan mufakat.
- 4) Kaderisasi yang sistematis.
- 5) Pendelegasian normatif yang konstruktif.
- 6) Regenerasi kepemimpinan.<sup>30</sup>

## 5. Model Kepemimpinan Kyai

Kepemimpinan dalam Islam ada yang disebut *wilayatu al-Imam* tidak lain merupakan realisasi konkret dari gaya kepemimpinan Nabi Muhammad SAW yang telah diwajibkan menjadi standar keteladanan bagi semua pemimpin umat Islam. Hal ini berarti, kepemimpinan tidak sekedar dilandasi oleh kemampuan seseorang dalam mengatur dan menjalankan mekanisme kepemimpinannya, melainkan menganggap kepemimpinan lebih dilandasi oleh nilai-nilai spiritual (*spiritual value*) yang memiliki otoritas keagamaan dimana imam atau pemimpin dijadikan model bagi yang lain. Adapun model kepemimpinan kiai di pondok pesantren yaitu:

- a. Kepemimpinan *religion-paternalistik* di mana adanya suatu gaya interaksi antara kiai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas

---

<sup>29</sup> *Ibid.*, hlm. 85.

<sup>30</sup> Hikmat, *Op. cit.*, hlm. 258.

nilai-nilai keagamaan yang disadarkan kepada gaya kepemimpinan nabi Muhammad SAW.<sup>31</sup>

- b. Kepemimpinan *paternalistic-otoriter*, dimana Pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberi kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan.
- c. Kepemimpinan *legal-formal*, mekanisme kerja kepemimpinan ini menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.
- d. Kepemimpinan bercorak alami, model kepemimpinan ini kiai tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pondok pesantren, mengingat hal itu menjadi wewenangnya secara mutlak. Jika ada usulan-usulan pengembangan yang berasal dari luar yang berbeda sama sekali dari kebijakan kiai justru direspon secara negatif.
- e. Kepemimpinan *kharismatik-tradisional-rasional*, yaitu suatu pola kepemimpinan yang mengacu pada figur sentral dianggap oleh komunitas pendukungnya memiliki kekuatan supranatural dari Allah SWT, kelebihan dalam berbagai bidang keilmuan, partisipasi komunitas dalam mekanisme kepemimpinan kecil, dan mekanisme kepemimpinan tidak diatur secara birokratik, membutuhkan legitimasi formal komunitas pendukungnya dengan cara mencari kaitan geneologis dari pola kepemimpinan kharismatik yang ada sebelumnya, pola kepemimpinan yang bersifat kolektif, di mana tingkat partisipasi komunitas lebih tinggi, struktur keorganisasian lebih kompleks sentra kepemimpinan tidak

---

<sup>31</sup> Sugeng Haryanto, *Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri-Pasuruan)*, Kementerian Agama RI, Jakarta, 2012, hlm. 73.

mengarah atau individu melainkan lebih mengarah pada kelembagaan, dan mekanisme kepemimpinan diatur secara manajerial.<sup>32</sup>

## **B. Kerja Sama Para Ustad**

### **1. Pengertian Kerja Sama**

Pengertian kerja sama secara umum menurut beberapa pendapat para tokoh yaitu: Stephen P. Robbins dan Timmothy A. Judge kerja sama adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan membuat berbagai keputusan untuk membantu setiap anggota bekerja di dalam area tanggung jawabnya.<sup>33</sup> Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi kerja sama adalah semua kegiatan yang dilakukan dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling memengaruhi dan saling bergantung untuk menghasilkan prestasi yang positif, baik untuk jangka panjang dan pertumbuhan diri.<sup>34</sup> Menurut M. N Nasution, kerja sama merupakan salah satu unsur fundamental dalam *TQM*. Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama.<sup>35</sup>

Jadi, dapat disimpulkan bahwa, kerja sama para ustad adalah sekumpulan individu terdiri dari dua orang atau lebih, menghasilkan kinerja lebih baik dibandingkan dengan masukan individu yang dilakukan oleh seorang guru yang mengajarkan ilmu agama baik di lingkungan pesantren maupun masyarakat.

### **2. Teori-Teori Pembentukan Kerja Sama**

Adapun teori-teori pembentukan kerja sama menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi yaitu sebagai berikut:

---

<sup>32</sup> *Ibid.*, hlm. 74.

<sup>33</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta, 2008, hlm. 406.

<sup>34</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op. cit.*, hlm. 194.

<sup>35</sup> M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2001, hlm. 166.

a. Teori Kedekatan (*Propinquity*)

Arti teori kedekatan ini adalah bahwa seseorang berhubungan dengan orang lain disebabkan karena adanya kedekatan ruang dan daerahnya (*spatial and geographical proximity*).

b. Teori Interaksi (*George Homans*)

Teori ini berdasarkan pada aktivitas-aktivitas, interaksi-interaksi, dan sentimen-sentimen (perasaan atau emosi). Tiga elemen ini satu sama lain berhubungan secara langsung dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Semakin banyak aktivitas-aktivitas seseorang dilakukan dengan orang lain, semakin beraneka interaksi-interaksinya, dan juga semakin kuat tumbuhnya sentimen-sentimen mereka.
- 2) Semakin banyak interaksi-interaksi diantara orang-orang, maka semakin banyak kemungkinan aktivitas-aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain.
- 3) Semakin banyak aktivitas-aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain, dan semakin banyak sentimen seseorang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi-interaksi.

Pada umumnya teori-teori tersebut saling melengkapi, karena teori yang satu menerangkan sisi yang berbeda dari teori yang lain.

c. Teori Keseimbangan (*Theodore Newcomb*)

Teori ini menyatakan bahwa seseorang tertarik pada yang lain adalah didasarkan atas kesamaan sikap di dalam menanggapi suatu tujuan.

d. Teori Pertukaran

Teori ini ada kesamaan fungsinya dengan teori motivasi dalam bekerja. Teori *propinquity*, interaksi, keseimbangan, semuanya memainkan peranan di dalam teori pertukaran ini. Teori lain dari pembentukan kelompok adalah didasarkan atas alasan-alasan praktis (*practicalities of group formation*). Karakteristik yang menonjol dari suatu kelompok antara lain:

- 1) Adanya dua orang atau lebih
- 2) Yang berinteraksi satu sama lainnya
- 3) Yang saling membagi beberapa tujuan yang sama
- 4) Dan melihat dirinya sebagai suatu kelompok.<sup>36</sup>

### 3. Prinsip Kerja Sama

Prinsip kerja sama didasarkan pada pengorganisasian dalam manajemen. Organisasi merupakan aktivitas penyusunan dan pembentukan berbagai relasi personal dan jenis pekerjaannya, sehingga terwujudlah kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah disepakati. Dalam organisasi terdapat prinsip-prinsip kerja sama diantaranya:

- a. Memiliki tujuan yang jelas.
- b. Tiap anggota dapat memahami dan menerima tujuan tersebut.
- c. Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindak dan kesatuan pikiran.
- d. Adanya kesatuan perintah (*unity of command*).
- e. Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota.
- f. Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerja sama yang harmonis dan kooperatif.
- g. Pola organisasi hendaknya relatif permanen, dan struktur organisasi disusun sesederhana mungkin, sesuai dengan kebutuhan, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian.
- h. Adanya jaminan keamanan dalam bekerja (*security of tenure*), anggota tidak merasa gelisah karena takut dipecat atau ditindak dengan sewenang-wenang.
- i. Adanya gaji atau insentif yang setimpal dengan jasa/pekerjaan, sehingga dapat menimbulkan gairah kerja.
- j. Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hierarki tata kerjanya jelas tergambar dalam struktur organisasi.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op. cit.*, hlm. 203-205.

#### 4. Karakteristik Kerja Sama

Tidak semua kumpulan orang dapat dikatakan tim/kerja sama. Untuk dapat dianggap sebagai tim/kerja sama kelompok, maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Ada kesepakatan terhadap misi tim. Agar suatu kelompok dapat menjadi tim dan supaya tim tersebut dapat bekerja dengan efektif, semua anggotanya harus memahami dan menyepakati misinya.
- b. Semua anggota menaati peraturan tim yang berlaku. Suatu tim harus mempunyai peraturan yang berlaku sehingga dapat membentuk kerangka usaha pencapaian misi. Suatu kelompok dapat menjadi tim manakala ada kesepakatan terhadap misi dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku.
- c. Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil. Keberadaan tim tidak meniadakan struktur dan wewenang. Tim dapat berjalan dengan baik apabila tanggung jawab dan wewenang dibagi dan setiap anggota diperlakukan secara adil.
- d. Orang beradaptasi terhadap perubahan. Dalam *TQM*, perubahan bukan saja tak terelakkan, tetapi juga diperlukan sekali. Sayangnya, orang umumnya menolak perubahan. Oleh karena itu, setiap anggota tim harus dapat saling membantu dalam beradaptasi terhadap perubahan secara positif.<sup>38</sup>

#### 5. Jenis-Jenis Kerja Sama

Kerja sama bisa melakukan berbagai hal, bisa membuat produk, memberikan jasa, menegosiasikan berbagai perjanjian, mengoordinasi proyek-proyek, memberikan nasihat, dan membuat berbagai keputusan. Adapun jenis-jenis tim yaitu sebagai berikut:

---

<sup>37</sup> Hikmat, *Op. cit.*, hlm. 44-45.

<sup>38</sup> M.N Nasution, *Op. cit.*, hlm. 166-167.

a. Tim Penyelesai Masalah

Merupakan kelompok-kelompok yang terdiri atas 5 sampai 12 karyawan dari departemen yang sama, kemudian bertemu selama beberapa jam setiap minggu untuk mendiskusikan berbagai cara peningkatan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.<sup>39</sup>

b. Tim Kerja yang Mengelola Diri Sendiri

Merupakan kelompok-kelompok yang terdiri atas 10 sampai 15 orang yang memikul tanggung jawab dari para pengawas mereka yang terdahulu.<sup>40</sup>

c. Tim Lintas Fungsional

Merupakan para karyawan yang berasal dari tingkat hierarkis yang kurang lebih sama, tetapi dari berbagai bidang pekerjaan yang berbeda, yang berkumpul untuk menyelesaikan sebuah tugas.<sup>41</sup>

d. Tim Virtual

Merupakan tim yang menggunakan teknologi komputer untuk menyatukan anggota-anggota yang terpisah secara fisik guna mencapai tujuan bersama. Tim Virtual di pembuatan cip komputer intel menggunakan teknologi komputer dan komunikasi untuk berbagi informasi dan membuat berbagai keputusan. Intel memfasilitasi sekitar 40.000 karyawan tim virtual dengan komputer jinjing, penyetara, dan telepon seluler sehingga mereka bisa mengerjakan proyek-proyek tim dari manapun di dunia.<sup>42</sup>

## 6. Faktor-Faktor Penghambat Kesuksesan Kerja Sama

Sekumpulan orang belum tentu merupakan suatu kerja sama. Orang-orang dalam suatu kelompok tidak secara otomatis dapat bekerja sama. Sering kali kerja sama tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan.

---

<sup>39</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Op. cit.*, hlm. 407.

<sup>40</sup> *Ibid.*, hlm. 408.

<sup>41</sup> *Ibid.*, hlm. 409.

<sup>42</sup> *Ibid.*, hlm. 410.

Penyebab utamanya adalah faktor manusia. Beberapa aspek diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Identitas Pribadi Anggota Tim

Sudah merupakan hal yang alamiah bila seseorang ingin tahu apakah mereka cocok disuatu organisasi, termasuk di dalam suatu tim. Orang mengkhawatirkan hal-hal seperti kemungkinan menjadi *outsider*, pergaulan dengan anggota tim lainnya, faktor pengaruh, dan saling percaya antaranggota tim. Suatu tim dapat berjalan efektif bila anggotanya belum merasa cocok dengan tim tersebut.

b. Hubungan Antaranggota Tim

Agar setiap anggota dapat bekerja sama, mereka harus saling mengenal dan berhubungan. Untuk itu dibutuhkan waktu bagi anggota yang berasal dari berbagai latar belakang tersebut agar dapat saling membantu dan bekerja sama.

c. Identitas tim dalam organisasi

Faktor ini terdiri atas dua faktor. *Pertama*, kesesuaian atau kecocokan tim dalam organisasi. *Kedua*, pengaruh keanggotaan dalam tim tertentu terhadap hubungan dengan anggota diluar tim. Aspek ini terutama sangat penting dalam gugus tugas dan tim proyek di mana anggota tim itu berusaha mempertahankan hubungan yang terbina dengan rekan kerja yang bukan anggota tim. Mereka bisa saja merasa bahwa keanggotaannya dalam tim berdampak negatif terhadap hubungannya dengan kerja yang tidak termasuk dalam tim.<sup>43</sup>

## C. Pondok Pesantren

### 1. Pengertian dan Tujuan Pondok Pesantren

#### a. Pengertian Pondok Pesantren

Menurut WJS Poerwodarminto dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia mengartikan pondok sebagai tempat mengaji, belajar agama Islam. Sedangkan pesantren diartikan tempat orang yang belajar/menuntut

---

<sup>43</sup> M. N. Nasution, *Op. cit.*, hlm. 167.



pelajaran agama Islam.<sup>44</sup> Nurcholish Madjid berpendapat bahwa, asal usul perkataan “santri” dapat dilihat dari dua pendapat. *Pertama*, adalah pendapat yang mengatakan bahwa “santri” itu berasal dari perkataan “sastri”, sebuah dari bahasa Sanskerta, yang artinya *melek huruf*. *Kedua*, adalah pendapat yang mengatakan bahwa perkataan santri sesungguhnya berasal dari bahasa Jawa, persisnya dari kata *cantrik*, yang artinya seseorang yang selalu mengikuti seorang guru ke mana guru ini pergi menetap.<sup>45</sup>

Menurut Mastuhu pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.<sup>46</sup> Secara sederhana, pondok pesantren adalah sebuah sistem *tafaqquh fi al-ddin* yang biasanya ditopang oleh beberapa komponen baik *software* maupun *hardware* yang mendukung keberadaan pesantren sebagai sebuah sistem, seperti: kyai, santri, tradisi pengajian kitab, rumah pengasuh, masjid/mushala, ruang pembelajaran, dan pondok tempat tinggal para santri. Sebagai lembaga *tafaqquh fi al-ddin* pesantren memiliki fungsi memelihara, mengembangkan, menyiarkan, dan melestarikan agama Islam, dan sudah barang tentu juga ingin mencetak tenaga-tenaga pengembangan agama.<sup>47</sup>

Menurut H.A Timur Djaelani yang dikutip lagi oleh Nur Uhbiyati berpendapat, pondok pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam pada umumnya pendidikan dan pengajaran tersebut diberikan dengan cara non klasikaal (sistem barongan dan sorogan) di mana seorang kyai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam

---

<sup>44</sup> Nur Uhbiyati, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan Islam*, PT. Pustaka Rizki Putra, Semarang, 2013, hlm. 234-235.

<sup>45</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, Paramadina, Jakarta, 1997, hlm. 19-20.

<sup>46</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, INIS, Jakarta, 1994, hlm. 55.

<sup>47</sup> Abdurrahman Mas'ud dkk, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2002, hlm. 97.

bahasa arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, sedang para santri biasanya tinggal dalam pondok/asrama dalam pesantren tersebut.<sup>48</sup>

Menurut Muzayyin Arifin pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (kampus) di mana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau marasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari *leadership* seorang atau beberapa orang Kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal”.<sup>49</sup>

Menurut Zamakhsyari Dhofier, pesantren adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional di mana siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang (atau lebih) guru yang lebih dikenal dengan sebutan kyai.<sup>50</sup>

Jadi, dapat disimpulkan bahwa pondok pesantren adalah bukan wujud fisik tempat belajar agama, perangkat bangunan, kitab kuning, santri dan kyainya. Tetapi juga masyarakat dalam pengertian luas yang tinggal di sekelilingnya, dan membentuk pola hubungan budaya, sosial dan keagamaan, di mana pola-polanya kurang lebih sama dengan yang berkembang atau dikembangkan di pesantren atau berorientasi pesantren.

#### **b. Tujuan Pondok Pesantren**

Faktor pertama yang menyebabkan kurangnya kemampuan pesantren mengikuti dan menguasai perkembangan zaman terletak pada lemahnya visi dan tujuan yang dibawa pendidikan pesantren. Relatif sedikit pesantren yang mampu secara sadar merumuskan tujuan pendidikan serta menuangkannya dalam tahapan-tahapan rencana kerja atau program. Jadi, dengan adanya visi dan tujuan pendidikan pesantren itu sangat penting

---

<sup>48</sup> Nur Uhbiyati, *Op. cit.*, hlm. 235.

<sup>49</sup> Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Bumi Aksara, 2003, hlm. 229.

<sup>50</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, LP3ES, Jakarta, 2011, hlm. 79.

untuk dibuat dan dilaksanakan. Berikut pendapat beberapa tokoh mengenai tujuan pondok pesantren:

Menurut Zakiah Daradjad secara khusus, tujuan pembinaan dan pengembangan pondok pesantren yaitu untuk:

- a. Mendidik siswa/santri untuk menjadi anggota masyarakat, seorang muslim yang bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, memiliki kecerdasan, keterampilan dan sehat lahir batin sebagai warga negara yang ber Pancasila
- b. Mendidik siswa/santri menjadi manusia muslim dan kader ulama serta mubaligh yang berjiwa ikhlas, tabah, tanggung, memilih semangat wiraswasta serta mengamalkan syari'ah Islam secara utuh dan dinamis.
- c. Mendidik siswa/santri untuk memperoleh kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaan agar dapat menumbuhkan manusia-manusia pembangunan bangsa dan negara.
- d. Mendidik para santri agar dapat menjadi tenaga-tenaga penyuluh pembangunan macro (keluar), regional (pedesaan/masyarakat lingkungan) serta nasional.
- e. Mendidik para santri agar menjadi tenaga-tenaga yang cakap serta terampil dalam berbagai sektor pembangunan, khususnya pembangunan mental spiritual.
- f. Mendidik para santri agar dapat memberi bantuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya dalam rangka usaha pembangunan masyarakat Indonesia.<sup>51</sup>

Menurut Muzayyin Arifin, tujuan pondok pesantren yang bersifat *integrated* yang dapat menampung cita-cita negara dan ulama' ada 2 yaitu:

a. Tujuan umum

“membentuk mubalig-mubalig Indonesia berjiwa Islam yang Pancasila yang bertakwa, yang mampu baik rohaniah maupun jasmaniah mengamalkan ajaran agama Islam bagi kepentingan kebahagiaan hidup diri sendiri, keluarga, masyarakat dan bangsa, serta negara Indonesia.”

---

<sup>51</sup> Zakiah Daradjat, *Ilmu Pendidikan Islam*, Bumi Aksara, Jakarta, 2011, hlm.98-99.

b. Tujuan khusus

- 1) Membina suasana hidup keagamaan dalam pondok pesantren sebaik mungkin sehingga terkesan pada jiwa anak didiknya (santri).
- 2) Memberikan pengertian keagamaan melalui pengajaran ilmu agama Islam.
- 3) Mengembangkan sikap beragama melalui praktik-praktik ibadah.
- 4) Mewujudkan ukhuwah Islamiah dalam Pondok Pesantren dan di sekitarnya.
- 5) Memberikan pendidikan keterampilan, *civic*, dan kesehatan, serta olahraga kepada anak didik.
- 6) Mengusahakan terwujudnya segala fasilitas dalam pondok pesantren yang memungkinkan pencapaian tujuan umum tersebut.<sup>52</sup>

Sedangkan menurut Dhofier dan Sunyoto yang dikutip lagi oleh Sugeng Haryanto mengatakan bahwa titik penekanan tujuan pondok pesantren adalah:

- a. Mengembangkan watak pendidikan individual yang berorientasi pada *self-employment* dan *social-employment*. Para santri dididik sesuai dengan kemajuan dan keterbatasan dirinya. Oleh sebab itu, di pondok pesantren di kenal prinsip-prinsip dasar belajar tuntas dan maju berkelanjutan, para santri yang cerdas dan memiliki kelebihan kemampuan dari pada yang lain akan diberi perhatian istimewa dan selalu didorong untuk terus mengembangkan diri dan menerima pelajaran pribadi secukupnya. Maka dalam sistem pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren, ada pondok pesantren yang menggunakan kelas-kelas sebagai tingkatan atau jenjang, dan ada juga pondok pesantren yang tidak menggunakan kelas-kelas sebagai jenjang (non-klasikal).
- b. Untuk mendidik para santri mengenai pendidikan agama saja, tetapi juga mengusahakan agar mereka dapat memahami, menguasai, serta mengamalkan ajaran-ajaran agama Islam sebagai sumber ajaran dan motivasi pembangunan di segala bidang kehidupan.

---

<sup>52</sup> Muzayyin Arifin, *Op. cit.*, hlm. 239.

- c. Tujuan umum pondok pesantren adalah membina kepribadian para santri agar menjadi seorang muslim, mengamalkan ajaran-ajaran Islam serta menanamkan rasa keagamaan pada semua segi kehidupannya dan menjadikan santri sebagai manusia yang berguna bagi agama, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>53</sup>

Jadi, tujuan pondok pesantren tidak hanya secara kultural diterima tetapi juga telah ikut serta membentuk dan memberikan corak serta nilai kehidupan kepada masyarakat yang senantiasa tumbuh dan berkembang. Figur kiai, santri, serta seluruh perangkat visi yang menandai sebuah pondok pesantren senantiasa dikelilingi oleh sebuah kultur yang bersifat keagamaan. Kultur ini mengatur perilaku seseorang, pola hubungan antar warga masyarakat bahkan hubungan antara satu masyarakat dengan masyarakat lainnya.<sup>54</sup>

## 2. Ciri-Ciri Pondok Pesantren

Sistem pendidikan dan pengajaran pondok pesantren dari tahun ketahun mengalami perubahan, hal tersebut dipengaruhi oleh tuntutan masyarakat. Namun ciri khas pondok pesantren selalu tampak pada lembaga pendidikan tersebut. Ciri-ciri pondok pesantren menurut beberapa tokoh diantaranya:

Menurut A. Mukti Ali, ciri-ciri pondok pesantren ada 8 macam yaitu:

- a. Adanya hubungan yang akrab antara santri dengan kyai.
- b. Tunduknya santri kepada kyai, menurut anggapan para santri menentang kyai selain kurang sopan juga bertentangan dengan ajaran agama.
- c. Hidup hemat dan sederhana, bahkan terlalu hemat dan sederhana hingga menyiksa kesehatan badan.
- d. Semangat menolong diri sendiri, ini sesuai dengan tuntutan untuk memenuhi panggilan hidup sehari-hari yang dilakukan sendiri.

---

<sup>53</sup> Sugeng Haryanto, *Op. cit.*, hlm. 47.

<sup>54</sup> *Ibid.*, hlm. 48.

- e. Tolong menolong dan semangat persaudaraan. Hal ini disebabkan oleh kehidupan yang merata di kalangan santri juga, karena harus mengerjakan pekerjaan yang sama.
- f. Pendidikan disiplin sangat ditekankan.
- g. Berani menderita untuk mencapai suatu tujuan.
- h. Kehidupan agama yang baik.<sup>55</sup>

Sedangkan Menurut Sugeng Haryanto, ciri-ciri pesantren yaitu:

- a. Ada kiai mengajar dan mendidik
- b. Ada santri yang belajar dari kiai
- c. Ada masjid atau musholla
- d. Ada asrama tempat para santri bertempat tinggal
- e. Ada pengajaran kitab-kitab Islam klasik

Ciri-ciri di atas merupakan tanda keaslian suatu pondok pesantren. Oleh sebab itu, bila suatu pondok pesantren tidak terdapat minimal lima ciri tersebut, maka pesantren itu bukan asli lagi.<sup>56</sup>

### 3. Motode Pengajaran Pesantren

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang memberi pengajaran agama Islam, tujuannya tidak semata-mata memperkaya pikiran santri dengan teks-teks dan penjelasan-penjelasan yang Islami, akan tetapi untuk meningkatkan moral, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan, mengajarkan sikap tingkah laku yang jujur dan bermoral, dan menyiapkan murid untuk hidup sederhana dan bersih hati. Setiap murid diajar agar menerima etik agama di atas etik-etik yang lain.

Tujuan pendidikan pesantren bukanlah untuk mengerjakan kepentingan kekuasaan, uang dan keagungan duniawi, tetapi ditanamkan kepada mereka bahwa belajar adalah semata-mata kewajiban dan

---

<sup>55</sup> Nur uhbiyati. *Op. cit.*, hlm. 236-237.

<sup>56</sup> Sugeng Haryanto, *Op. cit.*, hlm. 46.

pengabdian kepada Tuhan.<sup>57</sup> Hal ini mengingat basic kajian dari pesantren itu sendiri yang merupakan ilmu-ilmu fikih, akidah atau tauhid, nahwu, sharaf, balaghah, hadis, tasawuf, akhlak dan ibadah-ibadah seperti salat, do'a dan wirid.<sup>58</sup>

Ada beberapa metode pengajaran yang dipergunakan untuk mendalami kitab-kitab standart (*muqarrarah*) di pesantren, yaitu metode *sorogan*, *weton*, *halaqah*, *muzakiroh* dan majlis ta'lim. Uraian-uraian metode tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Sorogan* yaitu penyampaian pelajaran di mana seorang santri atau murid maju dengan membawa kitab untuk dibaca dihadapan seorang guru atau kyai. Selanjutnya kyai itu membimbing kepada santri apabila ia menemui kesulitan dan membetulkannya apabila ia melakukan kekeliruan.
- b. *Weton* ialah penyampaian pelajaran di mana seorang guru atau kyai membaca kitab, menerjemahkan, menerangkan dan sering kali mengulas buku-buku dihadapan sekelompok murid atau santri.<sup>59</sup>
- c. *Halaqah* adalah diskusi untuk memahami isi kitab, bukan untuk mempertanyakan kemungkinan besar salahnya apa-apa yang diajarkan oleh kitab, tetapi untuk memahami apa maksud yang diajarkan oleh kitab. Santri yakin bahwa kiai tidak akan mengajarkan hal-hal yang salah, dan mereka juga yakin bahwa isi kitab yang dipelajari adalah benar.<sup>60</sup>
- d. *Muzakiroh* adalah memakai pola diskusi kelompok. Menurut Imron Arifin yang dikutip lagi oleh Ronald Alan Lukens-Bull berpendapat ada dua tingkatan dalam *muzakiroh*. Tingkat pertama melibatkan kelompok kecil santri yang mendiskusikan problematika keagamaan yang spesifik. Masing-masing kelompok mengangkat sendiri juru bicaranya untuk melaporkan hasil diskusi pada kelompok yang lebih besar untuk

---

<sup>57</sup> Abdurrachman Mas'ud, dkk, *Op. cit.*, hlm. 44.

<sup>58</sup> Ronald Alan Lukens-Bull, *Jihad ala Pesantren di mata Antropolog America*, Gama Media, Yogyakarta, 2004, hlm. 71.

<sup>59</sup> Nur Uhbiyati, *Op. cit.*, hlm. 179-180.

<sup>60</sup> Mastuhu, *Op. cit.*, hlm. 61.

diteruskan kepada kyai. Tingkat kedua dipimpin langsung oleh kyai. Dalam forum ini temuan-temuan/hasil-hasil diskusi dari masing-masing kelompok dilaporkan dan dievaluasi.<sup>61</sup>

- e. Majelis ta'lim secara etimologi artinya sebagai tempat untuk melaksanakan pengajaran atau pengajian agama Islam.<sup>62</sup> Majelis ta'lim yang sebenarnya bukan metode pendidikan yang sesungguhnya bagi para santri di pesantren. Meskipun santri hadir, majlis ta'lim adalah diperuntukkan bagi nasihat-nasihat keagamaan yang umum dan masih dasar. Sebuah variasi dalam hal ini adalah pengajian rutin bagi pemimpin-pemimpin agama setempat.<sup>63</sup>

#### **D. Model Kepemimpinan Kyai dalam Peningkatan Kerja Sama**

Model kepemimpinan kyai salah satunya dipahami sebagai kekuatan atau cara untuk menggerakkan dan memengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada beberapa model kepemimpinan kyai dalam peningkatan kerja sama diantaranya:

##### 1. Model Kepemimpinan Kontingensi oleh Fiedler

Yaitu model kepemimpinan yang memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh.

##### 2. Model Partisipasi Pemimpin oleh Vroom dan Yetton

Yaitu kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan. Vroom dan Yetton berasumsi bahwa pemimpin harus lebih luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi.

---

<sup>61</sup> Ronald Alan Lukens, *Op. cit.*, hlm. 70.

<sup>62</sup> Nur Uhbiyati, *Op. cit.*, hlm. 161.

<sup>63</sup> Ronald Alan Lukens, *Op. cit.*, hlm. 70.



### 3. Model Jalur-Tujuan (*Path Goal Model*)

Yaitu model yang memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri dan jalan untuk mencapai tujuan.

### 4. Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Yaitu model kepemimpinan yang didasarkan pada saling berhubungan diantara hal-hal berikut; jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pemimpin dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

### 5. Model Hubungan Berpasangan Vertikal

Yaitu pemimpin mengklasifikasikan bawahan ke dalam anggota dalam kelompok dan anggota luar kelompok. Anggota dalam kelompok memiliki rasa keterikatan dan sistem nilai yang sama, dan berinteraksi dengan pemimpinnya. Anggota luar kelompok memiliki kesamaan yang lebih sedikit dengan pemimpinnya dan tidak membagi banyak dengannya.<sup>64</sup>

Keempat model kepemimpinan di atas merupakan pengertian umum. Dapat penulis simpulkan bahwa model kepemimpinan kyai dalam peningkatan kerja sama yaitu dapat dilihat dari segi situasi yang mendukung, pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan, bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dan jalan untuk mencapai tujuan.

## **E. Hasil Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian terdahulu, peneliti belum menemukan judul yang sama, akan tetapi peneliti mendapatkan karya yang ada relevansinya sama dengan judul penelitian ini. Adapun karya tersebut antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Mardiyah, tentang “*Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri dan Pesantren Tebuireng Jombang*”. Hasil penelitian bahwa Kepemimpinan Kyai generasi pertama pada PM Gontor, memiliki tipologi

---

<sup>64</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op. Cit.*, hlm. 12-17

*the value-based juggler*, Tipologi kepemimpinan KH Imam Zarkasyi ini, kemudian dilanjutkan oleh K. H Abdullah Syukri Zarkasyi bersama K.H. Hasan Abdullah Sahal, dan K.H. Syamsul Hadi Abdan sebagai generasi kedua di PM Gontor dengan tipologi *humanist* yang cenderung mendorong dari belakang (*people-plus follow through*) dengan mengutamakan hubungan manusiawi (*human relation*).

Kepemimpinan kyai periode I di PP Lirboyo, memiliki tipologi *the value-based juggler* karena ia dapat menciptakan perubahan dan perbaikan pesantren yang dipimpinnya dengan memanfaatkan nilai-nilai agama dan pendekatan persuasif untuk mempengaruhi semua komunitas pesantren. Sedangkan pada kepemimpinan periode kedua sampai periode kepemimpinan sekarang lebih banyak menerapkan kebijakan *tut wuri handayani*, sebab mekanisme kehidupan pesantren itu sudah berjalan dengan dinamis. Selain daripada itu, kepemimpinan periode kyai Ahmad Idris Marzuqi lebih kepada menjalankan amanah pendiri pesantren dengan tipologi *humanist* yang cenderung mendorong dari belakang (*people-plus follow through*) dengan mengutamakan hubungan manusiawi (*human relation*).

Kepemimpinan kyai pada Pesantren Tebuireng hampir setiap periode kepemimpinan melakukan perubahan-perubahan. Kyai Hasyim Asy'ari sebagai pendiri pesantren Tebuireng, dapat diindikasikan kepemimpinan yang memiliki tipologi *the value-based juggler*, karena ia memiliki jiwa kepeloporan (*avant garde*) dan selalu berusaha menciptakan perubahan dan perbaikan pesantren diantaranya melakukan perubahan kurikulum salaf yang pada umumnya hanya ilmu alat dan ilmu fiqh, Kyai Hasyim Asy'ari menambahnya dengan ilmu tasawwuf dan ilmu Hadits. Sedangkan kepemimpinan kyai Salahuddin, memiliki tipologi *the broker* karena ia selalu mengorientasikan layanan (*service-oriented person*) kepada ustadz, guru, orang tua, para alumni dan organisasi masyarakat yang dekat hubungannya dengan sekolah, agar terjalin kemitraan yang saling menguntungkan dan membantu tujuan pendidikan yang diarahkan pada

perbaiki mutu belajar santri/murid.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan fenomenologi naturalistik (*phenomenological approach*) yang bermakna memahami peristiwa dalam kaitannya dengan orang dalam situasi tertentu. Proses penelitian ini menggunakan studi multi kasus (*multi-case studies*). Penggunaan metode ini karena sebuah *inquiry* secara empiris yang menginvestigasi fenomena sementara dalam konteks kehidupan nyata (*real life context*). Paradigma naturalistik memilih pengambilan sampel secara *purposive* atau teoritik, yaitu tiga pondok pesantren, yaitu: PM Gontor Ponorogo, PP Lirboyo Kediri dan Pesantren Tebuireng Jombang. Bentuk kepemimpinan yang dilakukan ketiga pimpinan pesantren ini mengindikasikan pada pola kepemimpinan transformational, yang mana pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan.<sup>65</sup>

2. Penelitian yang dilakukan oleh Rusmini, tentang “*Gaya kepemimpinan Kyai Lukman Al-Karim dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang)*”. Hasil penelitian menyatakan bahwa: kepemimpinan Kyai Lukman Al Karim dalam meningkatkan kualitas SDM di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh adalah Menanamkan sikap *wara’*, *uswatun hasanah* (teladan) dan *Riyadloh* (*tirokat*) kepada setiap santri, pengurus dan dewan asatizh. Sementara itu sistem kurikulum yang digunakan di Pesantren Bahrul Maghfiroh meliputi materi dasar-dasar keislaman, penggunaan kitab-kitab referensi, materi pelajaran umum dan ketrampilan.<sup>66</sup>

Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan (*field research*) yang bersifat *kualitatif*, melalui data yang diperoleh dari hasil observasi,

---

<sup>65</sup>Mardiyah, “Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang”, *Jurnal Tsaqafah*, vol.8, April, 2012, hlm. 101-102.

<sup>66</sup> Rusmini, “Gaya Kepemimpinan Kyai Lukman Al-Karim Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang)”, *Jurnal Studi Keislaman*, vol. 15, 2015, hlm. 517.

wawancara mendalam, serta dokumentasi, dikaji tentang ide-ide pemikiran Kyai Lukman dalam mengembangkan dan memajukan pesantren yang dipimpinnya. Adapun sumber data sekunder dapat berupa hasil-hasil penelitian sebelumnya tentang masalah yang sejenis maupun yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola pesantren. Peneliti melakukan analisis data ketika masih dalam proses maupun pada saat selesai mengumpulkan data di lapangan, yang meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.<sup>67</sup>

3. Penelitian yang dilakukan oleh Winarto, tentang “*Kepemimpinan Kyai Dalam Pembaruan Pondok Pesantren (Studi Multi Situs Di Pondok Pesantren Lirboyo Dan Pondok Pesantren Al Falah Kediri)*”. Hasil penelitian menyatakan bahwa:

Gaya kepemimpinan kyai dalam pembaruan pondok pesantren terdapat perbedaan dari generasi pertama didirikan sampai dengan generasi terakhir. Perbedaan tersebut terjadi pada pondok Lirboyo yang terjadi pergantian kepemimpinan sampai dengan generasi ketiga sedangkan Al-Falah hanya sampai dengan generasi kedua. Pada kepemimpinan awal kedua pesantren kyai sangat berperan secara penuh terhadap pesantren. Gaya kepemimpinan yang dipakai kedua pesantren otoriter-karismatik, sehingga keikutsertaan santri senior belum terlihat. Semua keputusan mutlak berada pada kyai. Pada generasi ke dua pelaksanaan manajemen yang diterapkan di dalam pondok Lirboyo lebih teratur, pendelegasian wewenang sudah terstruktur secara sistematis. Keterlibatan santri senior mulai terlihat pada generasi dua ini, terdapat *action* dalam manajemen konflik yang menjadi *inovating* dalam pesantren. Adapun kesamaannya lembaga tersebut menerapkan manajemen kolektif yang memerankan fungsi *organizing*, manajemen terbuka memerankan fungsi *actuating* dan *coordinating*, dan manajemen yang dikelola secara tradisional yang memerankan fungsi keseimbangan /penstabilan *stabilizing*. Namun otorita dalam kedua pondok

---

<sup>67</sup> *Ibid.*, hlm.497.

pesantren bersifat individualistik sedangkan keorganisasian dalam kedua pondok pesantren berjalan secara kolektif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis naturalistik. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan a. Observasi Partisipan, b. Wawancara mendalam, c. Dokumentasi. Informan diambil teknik purposif. Wujud data adalah kata-kata, catatan, laporan, dan dokumen yang diperoleh dari pengasuh pontren, para asatidz dan guru, kemudian murid (santri) pontren Lirboyo dan Al Falah Kediri. Teknis analisis data dimulai dengan cara: Reduksi Data, Penyajian, dan Mengambil Kesimpulan. Sedangkan pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan 1) Kredibilitas, 2) Triangulasi data, 3) triangulasi Sumber data, 4) Konfirmabilitas, 5) Diskusi Teman Sejawat.<sup>68</sup>

4. Penelitian yang dilakukan oleh Mastuhu, tentang “*Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren (Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren)*”. Hasil penelitian menyatakan bahwa:

*Pertama*, butir-butir positif dari sistem pendidikan pesantren yang perlu dikembangkan dalam Sistem Pendidikan Nasional, dengan melalui berbagai penyesuaian dengan tantangan zamannya, seperti: a. pandangan bahwa tugas melaksanakan pendidikan dipandang sebagai ibadah kepada Tuhan Yang Maha Esa. Oleh karena itu, di dalam menjelaskan proses kegiatan belajar-mengajar seyogianya dilakukan dengan ikhlas dan mengharap rida Tuhan. b. hubungan yang baik dan saling menghormati antara murid dan guru, murid percaya bahwa dirinya tidak akan menjadi orang baik dan pandai tanpa guru, dan guru di dalam melaksanakan tugasnya dirasakan sebagai mengemban amanat Tuhan. c. lembaga pendidikan pesantren dipandang sebagai tempat mencari ilmu dan mengabdikan, bukan sebagai tempat mencari kelas dan ijazah.

*Kedua*, butir-butir negatif dari sistem pendidikan pesantren yang tidak perlu dikembangkan lebih lanjut dalam sistem pendidikan pesantren,

---

<sup>68</sup> Winarto, “Kepemimpinan Kyai dalam Pembaharuan Pondok Pesantren (Studi Multi Situs Pondok Pesantren Lirboyo dan Pondok Pesantren Al-Falah Kediri)”, *Tesis Pascasarjana*, IAIN Tulungagung, 2015, hlm. 215-218.

karena sudah tidak sesuai dengan kebutuhan zaman, seperti: pandangan bahwa ilmu adalah hal yang sudah mapan dan dapat diperoleh melalui berkah kyai dan pandangan bahwa kehidupan *ukhrawi* paling penting, sedang kehidupann duniawi dipandang tidak atau kurang penting.

*Ketiga*, butir-butir plus-minus yang perlu dikembangkan lebih lanjut dari sistem pendidikan pesantren ke dalam Sistem Pendidikan Nasional, seperti: sistem asrama harus mampu berfungsi sebagai forum dialog untuk mengembangkan ilmu dan kepribadian yang seimbang antara kepribadian individual dan kolektif dan jenis kepemimpinan kharismatik (agama) perlu dilengkapi atau dikembangkan dengan kepemimpinan rasional (ilmu), agar lebih mampu menghadapi zamannya.

*Keempat*, bentuk pendidikan pesantren di masa depan seharusnya merupakan sekolah (madrasah) dengan kurikulum: 30% moral (agama), 70% pengetahuan umum dan dilaksanakan dalam kultur pesantren lengkap dengan konsep “asrama masa depan” yang kreatif dan inovatif dalam mengembangkan dan mengamalkan ilmu yang diasuhnya, serta mampu menciptakan program-program kegiatan ilmiah sesuai dengan tantangan zamannya.<sup>69</sup>

Penelitian ini menggunakan pendekatan sosiologis-antropologis dan fenomenologis-interaksi simbol. Dengan pendekatan sosiologis-antropologis diharapkan dapat ditembus tabir rahasia nilai-nilai kehidupan pesantren. Sedangkan pendekatan fenomenologis-interaksi simbol dengan tujuan menyajikan apa adanya dan membandingkan, termasuk menguji hipotesis, baik hal itu dilakukannya dengan membandingkannya antara masyarakat yang diteliti dan masyarakat lain, maupun dengan seperangkat konsep nilai-nilai yang ada dalam diri peneliti atau terkandung dalam ajaran yang seharusnya direalisasikan dalam kehidupan empiris. Metode yang digunakan yaitu *grounded research*, bahwa semua analisis harus

---

<sup>69</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren (Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren)*, INIS, Jakarta, 1994, hlm. 161-163

berdasarkan data yang ada dan bukan berdasarkan sebagai ide yang ditetapkan sebelumnya.<sup>70</sup>

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepemimpinan ternyata sudah ada yang meneliti tentang kepemimpinan kyai di pondok pesantren. Namun penelitian di atas berbeda dengan penelitian yang peneliti lakukan, baik dari segi tempat, objek, subjek maupun waktu. Tapi selama ini sudah ada peneliti lain yang pernah membahas tentang kepemimpinan kyai di pondok pesantren Nurul Huda Kajen kecamatan Margoyoso kabupaten Pati. Kesamaannya dapat penulis lihat yaitu dari kepemimpinan kyai dan lokasi penelitian. Nama dari peneliti Ahmad Shofwan, S.Pd.I NIM MP-13009, Pascasarjana STAIN Kudus dengan judul tesis “Pengaruh gaya kepemimpinan kyai terhadap kedisiplinan dan kepribadian santri di pondok pesantren Nurul Huda Kajen kecamatan Margoyoso kabupaten Pati tahun 2016” Kalau dicermati lebih jauh penelitian-penelitian di atas belum ada yang mengkaji secara spesifik tentang kepemimpinan kyai untuk meningkatkan kerja sama para ustad di pondok pesantren Nurul Huda Kajen kecamatan Margoyoso kabupaten Pati. Akan tetapi, penulis meneliti tentang kerja sama yang dilakukan seorang kyai dengan ustad, pada dasarnya diharapkan dapat menjadikan kontribusi dan meningkatkan kualitas ustad saat mengajar santri maupun dapat meningkatkan mutu agar pondok pesantren Nurul Huda Kajen dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Serta digali juga tentang faktor pendukung, penghambat dan solusi yang diambil kebijakan kyai untuk meningkatkan kerja sama para ustad baik dari segi mutu maupun manajemen mengelola pondok pesantren.

#### **F. Kerangka Berpikir atau Kerangka Teoritik**

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang berpengaruh langsung terhadap berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Meski tidak ada keraguan bahwa suatu organisasi akan berhasil manakala ia memiliki sumber dana yang

---

<sup>70</sup> *Ibid.*, hlm. 46.

cukup, memiliki struktur yang kuat, dan memiliki jumlah tenaga terampil yang memadai, faktor kepemimpinan tidak boleh diabaikan begitu saja. Tanpa kehadiran pemimpin yang kompeten, roda organisasi mustahil akan berjalan dengan lancar.<sup>71</sup>

Kepemimpinan kyai secara lebih komprehensif, perlu dikemukakan mengenai konteks kepemimpinan tersebut dalam kehidupan pesantren. Ditinjau dari perspektif para penghuninya, pesantren terdiri dari kyai yang menjadi pengasuh, para guru (ustad) dan para santri. Ketiga komponen ini yang lazimnya dikenal sebagai warga pesantren. Dari sudut pandang struktur organisasi/kepengurusannya, adakalanya pesantren mengadopsi sistem yang sangat sederhana, yaitu seorang kyai memegang pimpinan mutlak dalam segala hal. Namun demikian, tidak jarang pula sang kyai mendelegasikan otoritasnya tersebut kepada seorang ustad senior.

Seorang kyai dalam mengelola pondok pesantren perlu adanya kerja sama dengan asisten seperti ustad. Ustad adalah santri kyai yang dipercayai untuk mengajar agama kepada para santri dan supervisi oleh kyai.<sup>72</sup> Kerja sama itu ada banyak hal yang perlu ditingkatkan oleh seorang ustad. Kedudukan ustad di pesantren pada dasarnya memiliki dua fungsi pokok, yaitu pertama sebagai ajang pelatihan dan penggemblengan sebelum menjadi kyai dikemudian hari. Dan kedua, sebagai pembantu kyai dalam mendidik para santri. Berkenaan dengan fungsinya yang pertama, seorang ustad biasanya sudah mulai diperkenalkan oleh kyainya kepada khalayak masyarakat luar. Bentuk pengenalannya bisa bermacam-macam, seperti menyambut dan melayani tamu-tamu yang berkunjung ke pesantren. Dalam fungsi ini, ia tidak ubahnya tengah belajar memainkan peran sebagai asimilator kultural, yakni tentang bagaimana ia mengasimilasikan nilai-nilai yang berlaku di pesantren dengan radiasi produk-produk kultural yang berasal dari luar. Sementara itu, terkait dengan fungsinya yang kedua, seorang ustad biasanya diharuskan oleh

---

<sup>71</sup> Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, LKiS, Yogyakarta, 2013, hlm. 60.

<sup>72</sup> Mastuhu, *Op. cit.*, hlm. 126.



kyainya untuk mematangkan penguasaannya atas literatur-literatur keagamaan yang diajarkan di pesantren.<sup>73</sup>

Kedua fungsi ustad di atas dapat dikatakan sebagai calon asimilator budaya dan tenaga ahli dibidang ilmu-ilmu agama, merupakan tugas yang sangat berat. Karena setiap apa yang dijalankan oleh ustad selalu berada dalam pengawasan kyai.<sup>74</sup>

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kyai itu tidak bisa berdiri sendiri tanpa adanya santri dan jajaran dibawahnya seperti asisten kyai sekaligus ustad, ustad/ustadah. Juga banyak dukungan dari luar yaitu masyarakat sekitar. Dalam membentuk suatu organisasi pondok pesantren juga harus lebih genius dalam mengatur suatu organisasi.

Untuk mewujudkan pesantren yang berkualitas tentunya banyak kerja keras untuk menggapai kesuksesan itu. Kyai sebagai peran utama dalam pesantren yang ada di pondok pesantren Nurul Huda Kajen ini memiliki tekad untuk membuat kinerja baru berupa mengadakan kerja sama dengan ustad yang ada di pondok tersebut. Tujuannya yaitu diharapkan pondok pesantren Nurul Huda ini dapat terealisasikan visi misinya. Salah satu usaha yang harus dilakukan adalah memperbaiki mutu dan kualitas pondok terutama pantauan kyai kepada ustad saat melaksanakan kegiatan pondok seperti saat mengajari santri.

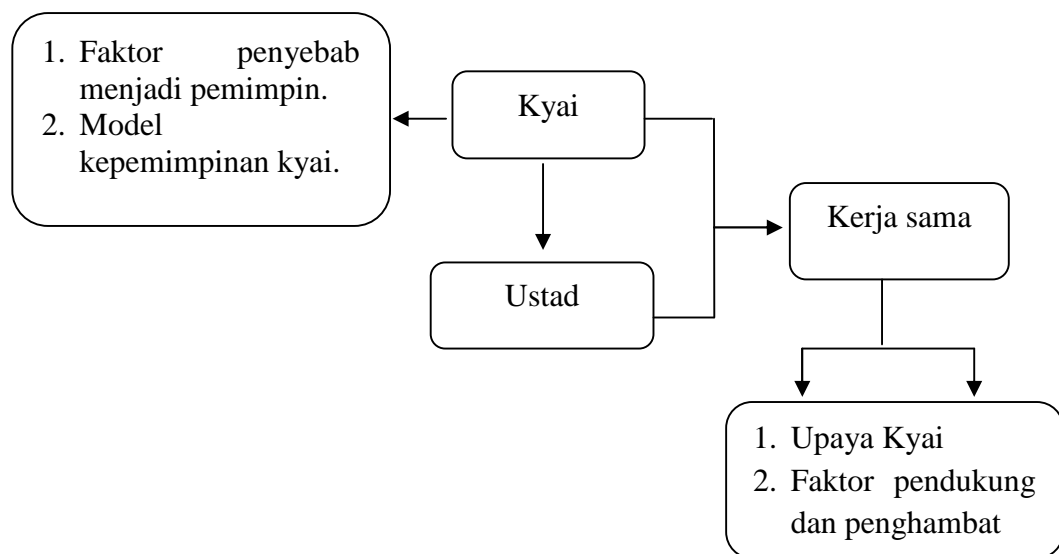
Untuk mewujudkan suatu tujuan, membutuhkan usaha dan proses seperti yang diusahakan di pondok pesantren Nurul Huda dalam meningkatkan mutu pesantren. Untuk meningkatkan kualitas pondok pesantren terutama untuk menghasilkan insan yang berkualitas yang memiliki keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT.

---

<sup>73</sup> Abd. Halim Soebahar, *Op.,cit*, hlm. 66.

<sup>74</sup> *Ibid.*, 67.

**Gambar 2.1**  
**Bagan Kerangka Berfikir**  
**Kepemimpinan Kyai dalam Meningkatkan Kerja Sama Para Ustad**  
**di Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso**  
**Kabupaten Pati Tahun 2017.**



Bagan di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan kyai di pondok pesantren Nurul Huda Kajen ini diharapkan dapat memberikan kontribusi guna meningkatkan kerja sama para ustad. Berawal dari peneliti mengobservasi seluruh kegiatan baik rapat koordinasi yang diselenggarakan di pondok pesantren, yang terdiri dari pendahuluan, pelaksanaan, dan evaluasi atau hasil keputusan akhir disertai kegiatan wawancara dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti. Setelah proses observasi, wawancara dan dokumentasi selesai kemudian dilakukan analisis data sehingga terdapat hasil bahwa kepemimpinan kyai berkaitan erat dalam peningkatan kerja sama para ustad di pondok pesantren Nurul Huda Kajen. Kyai adalah figur sentral dalam pesantren. Posisinya bukan hanya sekedar sebagai pemimpin, melainkan juga sebagai guru dan model bagi perilaku para santri dan elemen sosial lainnya di pesantren. Untuk

mengetahui jati diri kyai dapat di ketahui melalui faktor penyebab menjadi pemimpin, tipe kepemimpinan kyai dan model kepemimpinan kyai. Setelah mengetahui jati diri seorang kyai, dalam meningkatkan kerja sama para ustad tidak dapat lepas adanya upaya kyai, faktor pendukung dan penghambat untuk meningkatkan kerja sama para ustad di pondok pesantren Nurul Huda Kajen. Dengan mengetahui hal tersebut, sehingga peneliti dapat memberikan saran-saran yang bersifat konstruktif berkenaan kyai bekerja sama dengan para ustad yang ada di pondok pesantren Nurul Huda Kajen sebagai wadah untuk peningkatan kualitas pondok pesantren.