

## BAB II

### KERANGKA TEORI

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kepemimpinan

###### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan ialah suatu cabang ilmu yang membahas mengenai tugas, fungsi dan tujuan seorang pemimpin didalam mengatur, mengelola dan mempengaruhi anggota lainnya untuk menjalankan tugasnya sesuai yang diinginkan. Disiplin Ilmu kepemimpinan selalu mengalami perkembangan dalam dinamika kehidupan manusia.<sup>1</sup>

Kepemimpinan menjadi faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi dan merupakan aktivitas utama untuk mencapai suatu tujuan. Secara umum, kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok ke arah tujuan yang diinginkan.<sup>2</sup>

Definisi kepemimpinan dikemukakan oleh beberapa pendapat ahli yang menjelaskan tentang pengertian kepemimpinan itu sendiri, antara lain :

- 1) Menurut pendapat Stephen P. Robbins bahwa, kepemimpinan ialah suatu keahlian yang digunakan untuk mempengaruhi orang lain ke arah pencapaian tujuan.<sup>3</sup>
- 2) Menurut pendapat Richard L., mengatakan bahwa, kepemimpinan ialah kegiatan mengarahkan dan memengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan bersama.
- 3) Menurut pendapat Ricky W. Griffin bahwa, kepemimpinan ialah suatu alat yang digunakan pemimpin dalam memberikan pengaruh tindakan orang lain tanpa mengandalkan kekerasan..<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi*, 68.

<sup>2</sup> Danang Sunyoto, *Teori, Kuesioner, dan Proses Analisis Data Perilaku Organisasi*, (Jakarta: CAPS, 2013), 24.

<sup>3</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi*, 68.

<sup>4</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi*, 68.

- 4) Menurut pendapat Ordway bahwa, kepemimpinan ialah suatu aktivitas yang dijalankan pemimpin untuk mempengaruhi anggota untuk bekerjasama mewujudkan tujuan yang direncanakan.<sup>5</sup>

Berdasarkan dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa definisi kepemimpinan ialah kemampuan dalam mengarahkan dan mempengaruhi perilaku orang lain untuk bekerja sama mencapai tujuan yang telah direncanakan. Pemimpin merupakan alat yang menjadi satu kesatuan dalam mencapai tujuan bersama yaitu ke arah tujuan yang diinginkan. Pemimpin dan kepemimpinan jika diibarat seperti sekeping mata uang logam yang tidak dapat terpisahkan, artinya bisa dikaji secara terpisah namun harus dilihat sebagai satuan kesatuan.<sup>6</sup>

Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan, dan jiwa kepemimpinan yang dimiliki dari seorang pemimpin adalah tidak bisa diperoleh dengan cepat dan segera, namun bagi dari sebuah proses yang terbentuk dari waktu ke waktu hingga akhirnya membentuk dalam sebuah karakteristik. Hal ini dapat berarti bahwa ada sebagian yang gigih dalam membantu penegasan sikap kepemimpinan pada dirinya tersebut.<sup>7</sup>

b. Teori Kepemimpinan

Ada beberapa teori mengenai kepemimpinan itu sendiri diantaranya yaitu :

1) Teori Genetis (keturunan)

Dalam istilah lain, kepemimpinan adalah *Traits With In The Individual Leader*. Seseorang yang sudah ditakdirkan untuk menjadi pemimpin sejak ia dilahirkan dan sudah memiliki bakat pemimpin yang tertanam dalam dirinya. Pemimpin dalam teori genetis ini bukan semata ada karena memang sengaja dibuat atau didik oleh lingkungan untuk menjadi pemimpin,

---

<sup>5</sup> Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku Dan Budaya Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2016), 147.

<sup>6</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi*, 69.

<sup>7</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi*, 69.

tetapi memang adanya faktor dari keturunan (*leaders were borned and not made*)<sup>8</sup>.

2) Teori Sosial

Berdasarkan teori sosial ini, kepemimpinan mempunyai fungsi dalam menjalankan kerjasama dengan orang lain secara individu maupun kelompok (*function of the group*). Dalam hal ini dapat dijelaskan, bahwa pentingnya peranan masyarakat sosial untuk membentuk dan menciptakan pemimpin yang sebenarnya bukan karena terlahir sebagai pemimpin, tetapi sengaja dibuat berdasarkan keputusan masyarakat sosial yang hidup dalam kelompok tertentu ataupun yang terkait.<sup>9</sup>

3) Teori Situasional

Teori kepemimpinan ini didasarkan pada kondisi dan situasinya. Kepemimpinan tidak dilihat secara konteks psikologi maupun sosiologi, tetapi berdasarkan sudut pandang ekonomi dan politik. Kepemimpinan menurut teori ini adalah fungsi yang dilihat dari situasi tertentu, sehingga membentuk kepribadian pemimpin (*function of the situation*).<sup>10</sup>

4) Teori Ekologis

Teori kepemimpinan berdasarkan ekologis ini, menjelaskan bahwa pemimpin dapat dibentuk melalui penggabungan antara kemampuan atau bakat yang dimiliki, pendidikan dan juga pelatihan secara intensif. Teori ekologis tidak hanya bersumber dari diri pemimpin itu sendiri secara natural, tetapi juga bersumber secara struktural yang membantu pemimpin dalam melaksanakan fungsinya

5) Teori Sosial *Behavioristic*

Dalam suatu kepemimpinan dapat dilahirkan oleh beberapa hal yaitu mempunyai bakat dan kecerdasan IQ, EQ dan SQ, memiliki pengalaman menjadi seorang pemimpin, dibentuk oleh lingkungan sosial melalui pendidikan dan pelatihan serta berdasarkan keputusan sosial politik.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Hasan Basri dan Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan*, 39.

<sup>9</sup> Hasan Basri dan Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan*, 39.

<sup>10</sup> Hasan Basri dan Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan*, 39.

<sup>11</sup> Hasan Basri dan Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan*, 40.

c. Fungsi Kepemimpinan

Kata kepemimpinan yang diambil dari kata *Leadership* berasal dari kata yang sama yaitu *to lead* yang mempunyai arti memulai, menumbuhkan, dan menimbulkan ke depan. Kepemimpinan sendiri mempunyai fungsinya seperti mencapai target yang diinginkan, mengatur perilaku anggotanya untuk patuh terhadap peraturan pemimpin tanpa adanya paksaan, dan memberikan contoh yang baik untuk para anggotanya.<sup>12</sup>

Selain itu, pemimpin akan selalu berusaha untuk menjalankan visi, misi dan tujuan bersama beserta anggota dan bawahan yang memiliki tugasnya masing-masing untuk membantu pemimpin pada tuntunan perubahan pada orientasi masa depan organisasi.<sup>13</sup>

Menurut pandangan yang dikemukakan oleh James M. Kouzes dan David W. Johnson, yang dikutip oleh Badeni mengatakan bahwa fungsi kepemimpinan untuk eektivitas organisasi adalah sebagai berikut:

1) Menentang adanya Status Quo

Adanya perubahan teknologi dan arus globalisasi, maka perubahan ilmu pengetahuan akan berdampak pada terjadinya perubahan yang memerlukan respon secara cepat dan tepat. Perubahan tersebut juga mengalami banyak proses dalam cara yang digunakan selama pelaksanaan tugas secara efektif, dengan melalui terobosan inovasi dan perkembangan kreativitas<sup>14</sup>.

2) Menyelaraskan Visi dan Misi Bersama

Menyelaraskan visi dan misi bersama ini sebagai bentuk komitmen pemimpin dengan anggotanya, maka hal ini sangat diperlukan untuk menunjang kemajuan organisasi sesuai dengan visi mis tersebut. Dimana seorang pemimpin bertugas untuk membuat kebijakan-kebijakan berdasarkan visi dan misi yang dibangun bersama oleh anggotanya melalui keputusan pemimpin. Hal ini dilakukan agar semua

---

<sup>12</sup> Badeni, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 130.

<sup>13</sup> Badeni, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 130.

<sup>14</sup> Badeni, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 131.

anggota bersikap komitmen terhadap hal tersebut, maka pemimpin harus<sup>15</sup>:

- a) Memiliki visi organisasi yang rasional dan sesuai dengan rencana masa depan.
- b) Membangun komitmen visi dan misi melalui komunikasi dan antusias yang tinggi.
- c) Membangun visi dan misi yang mudah dipahami semua anggota.
- d) Pemberdayaan setiap anggota menjadi tim yang aktif.<sup>16</sup>

d. Nilai-nilai Kepemimpinan Dakwah

Menurut pandangan Brantas, sebagaimana yang dikutip oleh Irham Fahmi menyatakan bahwa, terbentuknya sistem kepemimpinan yang hakiki tidak terlepas dari karakteristik nilai-nilai yang ada pada diri seorang pemimpin, sebagaimana yang dikemukakan oleh Guth dan Tanguiri<sup>17</sup>, yaitu:

- 1) Nilai Teoritik yaitu nilai-nilai yang terkait dengan teori yang akan dicari kebenarannya secara empiris dan penalaran akal fikiran.
- 2) Nilai Ekonomis yaitu nilai-nilai yang dilihat dari berbagai aspek kehidupan yang penuh dengan kenikmatan dan keindahan di setiap peristiwa yang muncul pada dirinya sendiri.
- 3) Nilai Sosial yaitu mempunyai sifat empati kepada orang lain dan tidak semata untuk kepentingan dirinya sendiri
- 4) Nilai Politik yaitu mempunyai kekuasaan yang berorientasi pada kompetensi yang menjadi faktor penting dalam kehidupannya.
- 5) Nilai Religi yaitu kaitannya dengan spiritualitas seseorang dalam menghubungkan segala aktivitas apapun kepada Tuhan.<sup>18</sup>

Sebaiknya seorang pemimpin mempunyai nilai-nilai yang telah disebutkan diatas. Nilai atau *valeu* pemimpin pada prinsipnya masih ada beberapa hal lagi yang harus

---

<sup>15</sup> Badeni, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisas*, 131.

<sup>16</sup> Badeni, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisas*, 131.

<sup>17</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi*, 78.

<sup>18</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi*, 78.

diperhatikan. Selain dari kelima hal tersebut, ada hal yang perlu diperhatikan oleh pemimpin yaitu :

a) Mempunyai Sikap yang Bijaksana

Sikap bijak atau kebijaksanaan seorang pemimpin berkaitan dengan kebijakan didalam mengambil keputusan secara seimbang atau adil, sehingga tidak berat sebelah dan dapat dipertimbangkan dari beberapa aspek dengan *balance*.

b) Mempunyai Rasa Kesetiakawanan yang Tinggi

Nilai kesetiakawanan yang tinggi menunjukkan pemimpin tersebut memiliki loyalitas tinggi pada sesama rekan. Kadang kala, kita menemukan ada pemimpin yang tingkat egonya tinggi dan lebih mementingkan dirinya tanpa menghiraukan bahwa keputusannya telah memiliki maksud khianat pada yang lainnya.<sup>19</sup>

Pemimpin dakwah memiliki nilai-nilai kepemimpinan yang berbeda dari pemimpin pada umumnya, hal ini dapat terlihat dari sifat, ciri dan nilai-nilai karakteristik yang mempunyai daya tarik tersendiri untuk meyakini para pengikutnya, sehingga mereka selalu melaksanakan perintah serta tindakan yang diinginkan oleh pemimpin dalam kegiatan dakwah. Nilai-nilai pribadi itu harus memungkinkan pemimpin tersebut dapat menjalankan fungsi dan tugasnya selaku pemimpin dakwah dengan sebaik-baiknya.

Dalam diri pribadi seorang pemimpin dakwah itu, harus dapat mencerminkan ide dakwah yang hendak dipimpinkannya. Nilai-nilai pribadi yang punya daya tarik dan kekuasaan semacam itu sebagaimana telah dibuktikan oleh sejarah adalah nilai-nilai pribadi yang dimiliki oleh Rasul Allah Muhammad Saw.

Pembahasan tentang sifat, ciri atau nilai-nilai pribadi yang bagaimana yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin dakwah, maka nilai-nilai pribadi atau akhlak Rasul Allah Muhammad Saw. itu merupakan sumber yang tidak boleh dilupakan. Adapun sifat, ciri atau nilai-nilai pribadi yang

---

<sup>19</sup>Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi*, 79.



hendaknya dimiliki oleh pemimpin dakwah antara lain adalah sebagai berikut:

a) Merencanakan Masa Depan

Salah satu fungsi dari kepemimpinan adalah perencanaan (*planning*), yaitu merencanakan sesuatu dengan pengambilan keputusan pada waktu sekarang, untuk mengatur tindakan atau kegiatan serta tercapainya tujuan pada waktu yang akan datang, untuk dapat melaksanakan fungsi tersebut seorang pemimpin haruslah memiliki ketajaman pandangan jauh ke masa depan.<sup>20</sup>

b) Dapat Bertindak Bijaksana

Dalam mengambil suatu keputusan, pemimpin terkadang harus dipandang tetapi oleh sebagian anggota, tetapi dipandang juga sebaliknya oleh sebagian anggota yang lain. Ketika menghadapi masalah yang ada, maka persepsi atau penilaian bawahan terhadap pemimpin tentulah berbeda dari yang satu dengan lainnya. Oleh karenanya, pemimpin dalam menghadapi masalah hendaknya bersikap adil dan bijaksana.<sup>21</sup>

c) Mempunyai Wawasan yang Luas

Segala kegiatan apapun di suatu lembaga membutuhkan seseorang yang akan dipilih untuk menjadi pemimpin. Apalagi dalam kegiatan mensyiarkan dakwah islam, sangat dibutuhkan pemimpin yang berwawasan luas dan pengalaman mengenai ilmu keagamaan. Apabila dalam penyelenggaraannya dipimpin oleh orang-orang yang memiliki pengetahuan yang sangat luas, sehingga kendala-kendala yang muncul selama proses pelaksanaan dakwah dapat mencari solusi yang tepat. Seorang yang dikatakan memiliki pengetahuan yang luas, tidak berarti harus mereka yang berpendidikan tinggi, karena tidak jarang seseorang telah menempuh pendidikan tinggi tetapi ternyata pengetahuannya hanya terbatas pada bidang yang dipelajarinya. Tetapi mereka yang tidak

---

<sup>20</sup> Hidayat, *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*, 16.

<sup>21</sup> Hidayat, *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*, 17.

menempuh pendidikan tinggi justru memiliki kemampuan dan pengetahuan yang luas.<sup>22</sup>

## 2. Gaya Kepemimpinan

### a. Definisi Gaya Kepemimpinan

Definisi dari gaya kepemimpinan ialah bentuk dari tindakan maupun sikap, atau penampilan (*performa*) pemimpin yang dilihat dari cara melaksanakan tugasnya didalam kepemimpinan. Seorang pemimpin mempunyai cara atau tipe kepemimpinan yang berbeda-beda, yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi pemimpin tersebut.<sup>23</sup>

Gaya dapat diartikan sebagai norma atau aturan yang dijadikan pedoman seseorang untuk mempengaruhi sikap dan tindakan yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam menggerakkan setiap aktivitas anggotanya secara konsisten.<sup>24</sup> Gaya kepemimpinan menjadi suatu pola tingkah laku seseorang yang mempunyai ciri khas membentuk tipe kepemimpinan dalam mempengaruhi anggotanya.

Dapat disimpulkan bahwa, gaya kepemimpinan ialah norma perilaku atau *performa* pemimpin yang selalu diperlihatkan kepada anggota didalam menghandel organisasi yang dipimpinya, dengan harapan gaya kepemimpinannya tersebut membawa dampak bagi organisasi kepada perubahan yang lebih baik.<sup>25</sup>

Jika dilihat dari dimensi kepemimpinan, pemimpin mempunyai dua dimensi perilaku yaitu tahap pertimbangan (*Consideration*) dan proses memelopori struktur (*Initiating structure*). Dalam tahap pertimbangan, seorang pemimpin menjadi suportif dan partner bagi anggota atau bawahannya.<sup>26</sup>

Pemimpin yang selalu mempertimbangkan perilakunya dengan banyak bertindak memberi dukungan dan rasa kepedulian terhadap bawahan, seperti halnya dalam mementingkan kepentingan anggotanya dari kepentingan pribadi, juga peduli terhadap lingkungan

---

<sup>22</sup> Hidayat, *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*, 17.

<sup>23</sup> Hidayat, *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*, 18.

<sup>24</sup> Hidayat, *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*, 18.

<sup>25</sup> Hidayat, *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*, 18.

<sup>26</sup> Hidayat, *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*, 19.



sekitarnya, dan memberikan apresiasi terhadap anggota yang breprestasi dalam pekerjaannya.<sup>27</sup>

Proses dalam memelopori struktur, pemimpin seringkali memberi pengarahan dalam sasaran pekerjaan atau tugas yang harus diselesaikan oleh anggotanya sesuai dengan sistem kepemimpinannya. Pemimpin yang antusias dalam meelopori struktur ia akan terlibat dalam perilaku yang terkait dengan tugas seperti penetapan jadwal *deadline*, menetapkan sistem prosedur kinerja dan mengawasi serta mengevaluasi peningkatan kinerja.<sup>28</sup>

b. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Penerapan tipe kepemimpinan yang digunakan oleh setiap pemimpin, diklasifikasi menjadi lima macam yaitu diantaranya :

1) Kepemimpinan yang Otokratik

Kepemimpinan tipe ini bersifat hanya mengandalkan dirinya sendiri atau otoriter atau bisa juga sebagai pemegang kekuasaan penuh. Gaya ini sangat tidak disukai oleh bawahan maupun pengikutnya, karena biasanya pemimpin akan bertindak semaunya tanpa menghiraukan kritikan ataupun saran dari para bawahannya. Oleh karena itu, tipe kepemimpinan ini pemimpin yang berhak atas kekuasaannya dalam mengatur dan mengelola organisasi yang dipimpinya.<sup>29</sup>

Gaya kepemimpinan otokratik, berhubungan erat dengan segala sesuatu yang menyangkut organisasi sangat ditentukan oleh pemimpin itu sendiri. Dalam mengambil keputusan, hanya pemimpin yang berhak memberikan keputusan, sedangkan bawahannya tidak berhak untuk menyuarakan ide ataupun gagasannya, melainkan hanya mengikuti instruksi yang diberikan oleh pemimpin tersebut.<sup>30</sup>

.Komunikasi yang terjalin antara bawahan dengan pemimpin adalah komunikasi satu arah, karena pemimpin hanya mengandalkan dirinya sendiri dan

<sup>27</sup> Hidayat, *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*, 19.

<sup>28</sup> Hidayat, *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*, 19.

<sup>29</sup> Sondang P Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 17.

<sup>30</sup> Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, 137.

tidak mengikutsertakan bawahannya. Pemimpin yang seperti ini menggunakan tipe yang bersifat sangat *task oriented* sehingga menilai bahwa tipe kepemimpinan yang kejam.<sup>31</sup>

## 2) Kepemimpinan yang Demokratik

Gaya kepemimpinan ini dapat dikatakan sebagai gaya kepemimpinan yang terbaik diantara yang lainnya, karena kepemimpinan ini selalu mementingkan kepentingan kelompok diatas kepentingan individu atau pribadi.<sup>32</sup> Sehingga bawahan dapat ikut berpartisipasi untuk menjadi bagian dari proses pencapaian kepemimpinan, dimana pemimpin memberikan peluang kepada bawahan untuk berperan aktif memberikan ide-idenya pada saat dilaksanakan musyawarah dengan tujuan untuk mencapai mufakat.

Pemimpin yang demokratis akan sejalan dengan para anggotanya, karena kerjasama yang terjalin bekerjasama menentukan keputusan kelompok yang dibuat atas dasar kesepakatan bersama. Pemimpin yang demokratis lebih memprioritaskan keputusan yang telah dibuat bersama, sehingga pemimpin meengayomi anggotanya sebagai teman diskusi, bukan hanya seorang yang dipekerjakan melainkan menjadi sahabat dalam bekerja.<sup>33</sup>

Menurut dari pembahasan yang ada, sekiranya terlihat bahwa setiap gaya kepemimpinan mempunyai kelebihan dan kekurangan tertentu.<sup>34</sup> Akan tetapi, gaya kepemimpinan ini memberikan tanggung jawab yang besar terhadap wewenang yang diberikan kepada seluruh anggotanya, yang ikut berperan aktif dalam membuat keputusan., serta diperbolehkan untuk memberi ide atau gagasan kepada pemimpin secara terbuka.<sup>35</sup>

Keterbukaan pemimpin akan gagasan atau terobosan baru yang dikemukakan oleh setiap anggota dapat memajukan kepemimpinannya, karena ia sudah

---

<sup>31</sup> Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, 137.

<sup>32</sup> Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, 137.

<sup>33</sup> Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku Dan Budaya Organisasi*, 151.

<sup>34</sup> Sondang P Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, 25-27.

<sup>35</sup> Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku Dan Budaya Organisasi*, 163.

mau menerima dan memanfaatkan gagasan tersebut untuk kemajuan kelompok. Disini pemimpin bersikap toleransi terhadap trobosan-trobosan baru, sehingga dapat menciptakan kreativitas yang dikembangkan oleh bawahannya. Hubungan antara pemimpin dengan anggota akan terlihat lebih harmonis karena terjalin komunikasi yang baik.<sup>36</sup>

3) Kepemimpinan yang bersifat *Laissez Faire*

Kepemimpinan dengan tipe ini berlawannya dari gaya kepemimpinan yang otokratis, dimana kekuasaan dan pengambilan keputusan sepenuhnya ada pada pemimpin. Akan tetapi, kekuasaan dan pengambilan keputusan dalam kepemimpinan ini secara mutlak berada pada anggota bawahannya untuk mejadi lebih kreative.<sup>37</sup>

Kepemimpinan ini jika dilihat dari cara memimpin bersifat pasif dan menunggu keputusan dari anggotanya. Gaya kepemimpinan ini, pemimpin tidak bertindak semaunya dan tidak pula ikut campur dalam proses pengambilan keputusan tersebut.<sup>38</sup>

4) Gaya Kepemimpinan yang Paternalistis

Gaya kepemimpinan ini, ciri-cirinya yang menonjol yaitu mempunyai sifat paternal atau jiwa kepemimpinan. Pemimpin yang bersifat seperti ini memiliki pengaruh jiwa kepemimpinan untuk menggerakkan bawahan dalam mencapai suatu tujuan. Pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin ini terkadang dapat bersifat sentimental terhadap anggota bawahannya, karena pengaruh yang diberikan cukup membuat anggota meluluhkan hatinya.<sup>39</sup>

5) Gaya Kepimpinan yang Karismatik

Menurut pandangan para ahli manajemen mengenai kepemimpinan kharismatik, mereka belum dapat mengetahui pasti apa yang menjadi sebab seorang pemimpin mempunyai jiwa kharisma. Kepemimpinan kharismatik ini dianggap mempunyai

<sup>36</sup> Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku Dan Budaya Organisasi*, 163.

<sup>37</sup> Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku Dan Budaya Organisasi*, 164.

<sup>38</sup> Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku Dan Budaya Organisasi*, 164.

<sup>39</sup> Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 135-136.

daya tarik yang amat besar, untuk menarik simpati para pengikutnya, sehingga memiliki pengikut yang cukup banyak pula. Pemimpin ini telah diberkahi oleh Allah Swt. sebagai anugerah berupa kekuatan gaib (*supranatural powers*).<sup>40</sup>

### 3. Pondok Pesantren

#### a. Definisi Pondok Pesantren

Pesantren ialah salah satu cabang pendidikan berbasis *Islamic*, yang berfungsi sebagai tempat untuk pertahanan umat pada zaman nabi, juga dijadikan tempat untuk berdakwah dan tempat untuk kegiatan umat Islam. Secara bahasa, kata Pesantren selalu digabungkan dengan kata Pondok yang merupakan dua kata yang digabung menjadi satu kesatuan yaitu Pondok dan Pesantren. Penggunaan kata Pondok diserap dari bahasa Arab yaitu *Funduq* yang mempunyai arti "asrama" atau tempat penginapan. Sedangkan kata Pesantren diambil dari bahasa Tamil yaitu *santri*, yang kemudian mendapat imbuhan awalan *Pe* dan akhiran *An* yang mempunyai arti seorang yang menuntut ilmu.<sup>41</sup>

Pesantren yang dibentuk oleh lingkungan masyarakat, mempunyai keunikan dan nilai-nilai kehidupan yang bermakna bagi mereka, karena Pesantren dapat memberikan manfaatnya dalam segala aspek kehidupan. Terbentuknya Pesantren karena adanya Kiai, Ustadz atau Ustadzah dan Santri, yang menepat bersama dalam suatu komunitas yang bernilai religi sesuai dengan norma-norma dan adat istiadatnya yang berlaku.<sup>42</sup>

Pesantren termasuk dalam kategori lembaga pendidikan terbesar di Indonesia. Pesantren bertempat di berbagai pelosok, baik itu disekitar pedesaan ataupun perkotaan. Pesantren yang berada di sekitar Pedesaan mempunyai cara atau startegi perkembangan dengan berbagai pendekatan budaya tradisional.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, 136-137.

<sup>41</sup> Sondang P Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, 21.

<sup>42</sup> Zulkhingga, *Dinamika Perkembangan Pondok Pesantren di Indonesia*, (Jurnal Darul Ilmi: Vol. 1, No. 2, 2013), 166-167.

<sup>43</sup> Ahmad Faris, *Kepemimpinan Kia Dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren*, (Jurnal Anil Islam: Vol. 8, No. 1, 2015), 125.

Sejarah berdirinya Pesantren karena pengaruh sejarawan Walisongo pada abad ke 15 sampai 16 tepatnya di daerah Jawa. Berdasarkan *Oral History* yang telah berkembang, memberikan indikasi bahwa Pondok-pondok tertua dan besar di luar Jawa juga memperoleh inspirasi dari ajaran-ajaran yang disebarluaskan oleh Walisongo.<sup>44</sup>

Pesantren sebagai pusat penyebaran ajaran Islam para wali merupakan sambungan sistem *zawiyah* di India dan Timur Tengah. Dari Para wali itulah yang merintis berdirinya model lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang bernama Pesantren. Para wali juga dikenal sebagai tokoh spiritual atau bahkan perancang scenario bagi munculnya kesultanan Islam di berbagai wilayah Nusantara, sehingga dapat dibayangkan betapa penting dan strategisnya kedudukan pesantren ketika itu dalam puncak kekuasaan pemerintah.<sup>45</sup>

Melihat sejarahnya, Pesantren ini seharusnya dipandang sebagai lembaga pendidikan alternative di Indonesia, namun pemerintah terkesan melihat Pesantren sebelah mata dengan lembaga pendidikan formal lainnya. Di sisi lain pemerintah mengakui produk-produk atau kualitas lulusan pesantren, akan tetapi disisi lain pesantren tetap tidak secara utuh diakui sebagai lembaga pendidikan.<sup>46</sup>

Sistem pendidikan di Pesantren melalui penyelenggaraan yang diberlakukan pesantren yang sama dengan lembaga pendidikan umum. Jika dibanding dengan pendidikan di Pesantren salaf, umumnya dengan menggunakan metode sorogan, bandungan, dan wetonan. Sistem sorogan merupakan proses pembelajaran yang bersifat individual atau pendidikan tradisional, dan sistem pembelajaran dasar dan paling sulit bagi para santri, sebab

---

<sup>44</sup> Abdurrachman Mas'ud dkk, *Dinamika Pesantren Dan Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 3.

<sup>45</sup> Imam Bawani dkk, *Pesantren Buruh Pabrik Pemberdayaan Buruh Pabrik Berbasis Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS Printing Cemerlang, 2011), 45.

<sup>46</sup> Imam Syafe'i, Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter, (*Jurnal Pendidikan Islam*: Vol. 8, No. 1, 2017), 66.

santri dituntut kesabaran, kerajinan, ketaatan dan disiplin diri dalam menuntut ilmu.<sup>47</sup>

Metode bandungan atau juga disebut wetonan adalah sistem belajar kelompok dalam arahan dan bimbingan kiai yang terdiri antara 5 sampai 500 orang santri. Santri tersebut mendengarkan seorang guru atau kiai yang membaca, menerjemahkan, menerangkan, dan mengulas kitab-kitab dalam bahasa arab dan santri masing-masing memperhatikan bukunya sendiri dan membuat catatan yang dianggap sulit ataupun penting.<sup>48</sup>

b. Macam-macam Pondok Pesantren

1) Pondok Pesantren yang Tradisional

Pesantren tradisional ialah Pesantren yang menggunakan sistem pembelajaran yang masih tradisional, dengan metode belajarnya *sorongan* dan *bandongan*. Metode belajar ini sudah ada sejak zaman penjajahan kolonial Belanda yang masih dipakai hingga sekarang ini, tetapi hanya beberapa Pondok yang masih menerapkan sistem metode tradisional, selebihnya menggunakan sistem pembelajaran modern. Salah satu contohnya adalah Pondok Pesantren Salaf atau Salafiyah yang termasuk ke dalam kategori Pesantren yang masih murni.<sup>49</sup>

Pembelajaran yang diterapkan di Pesantren Salaf masih menggunakan kitab-kitab yang klasik dan kurikulumnya berdasarkan permasalahan mengenai kitab yang dipelajari sesuai dengan tingkatannya yang dimulai dari tingkat awal, menengah hingga lanjutan.<sup>50</sup>

2) Pondok Pesantren Modern

Pesantren yang Modern merupakan Pesantren yang sistem pembelajarannya menggunakan sistem belajar klasikan dan sistem belajar modern seperti menambahkan pendidikan formal ke dalam sistem

---

<sup>47</sup> Imam Syafe'i, Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter, 66.

<sup>48</sup> Imam Syafe'i, Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter, 66.

<sup>49</sup> Ahmad Muhakamurrohman, Pesantren: Santri, Kiai dan Tradisi, (*Jurnal Kebudayaan Islam*: Vol. 12, No. 2, 2014), 112.

<sup>50</sup> Kholid Junaidi, Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Di Indonesia, (*Jurnal Pendidikan Islam*: Vol. 2, No. 1, 2016), 105



pendidikan nonformal. Pembelajaran kitab klasik masih diterapkan, tetapi lebih dominan pada sistem pembelajaran yang sudah dirubah kurikulumnya menjadi pembaharuan sistem modern. Hal ini sebagai suatu tindakan atau usaha untuk tetap mempertahankan eksistensinya di era modernisasi ini.<sup>51</sup>

Sistem pembelajaran yang berupa kombinasi antara pendidikan Pesantren dengan pendidikan formal yang mana seperti didirikannya sekolah umum, dimulai dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi.<sup>52</sup>

Sistem pendidikan modern jika dilihat dari segi infrastruktur sangat berbeda dengan pesantren tradisional, karena bangunan pesantren modern mempunyai lingkungan yang lebih bersih dan terawat, terdapat dapur, mempunyai seragam, tersedia auditorium, terdapat lapangan olahraga, ruang ketarampilan, hingga laboratorium bahasa.<sup>53</sup>

Pada tata pelaksanaannya metode belajar *bandongan* dan *sorongan* pada Santri yang ada di Pesantren modern ini, mulai merubah sistem pembelajaran menggunakan absen. Pengelolaan dalam pembaharuan sistem Pesantren yang sudah dirancang sesuai dengan prosedur yang ada , bertujuan untuk mempersiapkan generasi santri dalam menghadapi arus globalisasi.<sup>54</sup>

### 3) Pondok Pesantren (*Ahsyriyah*)

Pesantren khalafiyah termasuk kategori Pesantren gabungan yaitu Pesantren yang sistem pembelajarannya dikombinasikan antara pengajaran dalam pendidikan tradisional dengan pengajaran dalam pendidikan modern. Pesantren ini berbeda dengan pesantren tipe pertama dan kedua, karena menjadikan

---

<sup>51</sup> Ferdinan, Pondok Pesantren Ciri Khas Perkembangannya, (*Jurnal Tarbawi*: Vol. 1, No. 1), 17.

<sup>52</sup> Kholid Junaidi, Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Di Indonesia, 105.

<sup>53</sup> Ahmad Muhakamurrohman, Pesantren: Santri, Kiai dan Tradisi, 114.

<sup>54</sup> Ahmad Muhakamurrohman, Pesantren: Santri, Kiai dan Tradisi, 114.

pendidikan sebagai wadah pengaplikasian keterampilan bagi santrinya.<sup>55</sup>

c. Elemen-elemen Pondok Pesantren

Berdirinya sebuah Pondok Pesantren karena adanya suatu elemen yang membangun kegiatan di Pesantren. Tidak hanya berisi kegiatan keagamaan saja, melainkan juga terdapat kegiatan umum untuk mengembangkan diri menjadi suatu lembaga pengembangan masyarakat.<sup>56</sup> Adapun elemen-elemen yang membentuk adanya Pondok Pesantren yaitu sebagai berikut :

1) Kiai

Kiai merupakan seorang yang diangkat sebagai pemimpin Pondok Pesantren dan *actual leader* yang kharismatik. Kiai karismatik memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dengan cara menginternalisasi yaitu mempengaruhi orang lain yang disadari atas nilai-nilai, perilaku, sikap dan pola perilaku yang ditekankan pada sebuah visi bagi kebutuhan orang yang dipimpin.<sup>57</sup> Kiai disebut tokoh sentral dalam suatu pesantren, maju mundurnya pesantren ditentukan oleh karisma dan wibawa sang kiai.<sup>58</sup>

2) Masjid

Masjid adalah pusat kegiatan setiap muslim baik untuk kegiatan ukhrowi maupun duniawi. Selain dijadikan untuk tempat melaksanakan sholat berjamaah, tetapi masjid juga dijadikan tempat untuk berlangsungnya belajar mengajar atau mengaji.<sup>59</sup>

Kiai dan Santri juga melaksanakan proses belajar mengajar yang bertempat di masjid, sehingga masjid merupakan elemen yang sangat penting dari pondok pesantren. Masjid juga komponen yang tidak dapat

---

<sup>55</sup> Rahmat Arofah Hari Cahyadi, Pengembangan Pondok Pesantren, (*Jurnal Islamic Education*: Vol. 1, No. 1, 2017), 47.

<sup>56</sup> Zulhimma, Dinamika Perkembangan Pondok Pesantren di Indonesia, 169.

<sup>57</sup> Mohammad Masrur, Figur Kiai Dan Pendidikan Karakter Di Pondok Pesantren, (*Jurnal Ilmiah Pendidikan*: Vol. 1, No. 2, 2017), 275.

<sup>58</sup> Zulhimma, Dinamika Perkembangan Pondok Pesantren di Indonesia, 169-170.

<sup>59</sup> Zulhimma, Dinamika Perkembangan Pondok Pesantren di Indonesia, 171-172.

dipisahkan dengan pesantren, dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik dan membina para santri terutama dalam manifestasi sholat lima waktu, sholat jumat dan khutbah serta pengajaran kitab-kitab Islam klasik.<sup>60</sup>

3) Santri

Santri adalah murid yang mendalami ilmu agama di pesantren, karena bagi pesantren santri adalah elemen [enting yang harus ada. Santri sendiri dibagi menjadi dua macam yaitu:

- a) Santri mukim adalah peserta didik yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam kelompok pesantren.<sup>61</sup>
- b) Santri kalong adalah peserta didik yang berasal dari desa-desa disekeliling pesantren, yang biasanya tidak menetap dalam pesantren. Proses menjalani suasana kehidupan baru di Pondok Pesantren, biasanya santri mengurus diri sendiri kebutuhan sehari-hari dan mendapat fasilitas serupa antara santri yang satu dengan lainnya.

Santri diwajibkan mengikuti semua aturan yang dibuat atau telah ditetapkan di pondok pesantren tersebut dan jika ada pelanggaran akan dikenakan sanksi sesuai dengan bentuk pelanggaran yang dilakukan oleh santri atau peserta didik.<sup>62</sup>

4) Pondok

Pondok dalam bahasa lainnya adalah padepokan yang mana dijadikan tempat tinggal santri bersama dengan Kiai dan pengurus lainnya. Setiap santri yang ada di padepokan wajib mematuhi peraturan-peraturan yang telah dibuat. Penyesuaian waktu kegiatan tertentu telah ditentukan dan dijadwalkan oleh pengurus untuk diikuti oleh setiap Santri. Adapun kegiatan yang

---

<sup>60</sup> Wiwin Fitriyah dkk, Eksistensi Pesantren Dalam Pengembangan Kepribadian Santri, (*Jurnal Studi Keislaman Dan Ilmu Pendidikan*: Vol. 6, No. 2, 2018), 160.

<sup>61</sup> Wiwin Fitriyah dkk, Eksistensi Pesantren Dalam Pengembangan Kepribadian Santri, 160.

<sup>62</sup> Wiwin Fitriyah dkk, Eksistensi Pesantren Dalam Pengembangan Kepribadian Santri, 160.

dilaksanakan di waktu yang telah ditentukan, seperti waktu shalat, menggaji, belajar dan lain sebagainya.<sup>63</sup>

Dalam mula perkembangannya Pondok telah mengalami perubahan fungsi, yang awal mula semata hanya untuk tempat menginap atau tempat tinggal bagi Santri untuk mengabdikan dan mendalami ilmu melalui proses pembelajaran yang diberikan oleh Kiai. Seiring berjalannya waktu yang mengikut arus globalisasi, Pondok juga dapat berfungsi sebagai tempat pelatihan keterampilan dan kemandirian bagi Santri, agar nantinya ketika terjun dilapangan Santri menjadi seorang yang bermanfaat dan hidup mandiri di masyarakat.<sup>64</sup>

#### 5) Pengkajian Kitab-kitab Klasik

Setiap Pondok Pesantren selalu berhubungan dengan kitab yang dijadikan sebagai pedoman pembelajaran santri di Pondok, karena kitab merupakan unsur yang harus ada untuk mendukung pemahaman dan pengembangan Santri dalam mempelajari ilmu agama.<sup>65</sup>

Banyak pengkajian kitab yang wajib dipelajari oleh Santri melalui kajian-kajian kitab klasik. Kajian kitab yang biasanya paling sering dipelajari selama belajar di Pondok, sekarang ini lebih dikenal dengan sebutan kitab kuning. Pada masa abad pertengahan, kitab kuning merupakan hasil tulisan para Ulama-ulama Islam terdahulu. Setiap Santri diharapkan mampu memahami isi dan kandungan yang terdapat didalam kitab kuning.. mengetahui bahwa kemampuan pemahaman yang dimiliki santri berbeda-beda sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Bagi Santri yang memiliki kecerdasan dalam membaca kitab kuning akan mudah memahami isi kitab dengan baik dan

---

<sup>63</sup> Zulhimma, *Dinamika Perkembangan Pondok Pesantren di Indonesia*, 170.

<sup>64</sup> Zulhimma, *Dinamika Perkembangan Pondok Pesantren di Indonesia*, 171.

<sup>65</sup> Zulhimma, *Dinamika Perkembangan Pondok Pesantren di Indonesia*, 172..

bener, sehingga ia mampu untuk mengamalkan apa yang telah ia pelajari.<sup>66</sup>

d. Tujuan Pondok Pesantren

Menurut pendapat M. Arifin menyatakan bahwa pada dasarnya ada beberapa hal yang menjadi tujuan dari sebuah Pesantren yaitu tujuan khusus dan tujuan umum.

1) Tujuan Khusus

Secara spesifik didirikannya sebuah Pesantren sebagai tujuan khusus adalah untuk mempersiapkan generasi yang berakhlakul karimah serta menjadi insan yang beriman dan bertaqwa kepada Allah Swt. dan dapat mengamalkan ilmunya ke dalam kehidupan bermasyarakat.

2) Tujuan Umum

Secara umum tujuan Pesantren yaitu membimbing dan mendidik Santri untuk berperilaku sesuai dengan ajaran syariat Islam dan dapat menyebarkan dakwah Islam kepada khalayak masyarakat umum dari apa yang telah ia pahami dan pelajari.<sup>67</sup>

e. Pengembangan Pondok Pesantren

Pengembangan dalam lingkungan Pesantren diperlukan adanya usaha untuk membentuk karakteristik jiwa yang mandiri, sehingga terciptalah kemandirian dalam diri seorang pengurus dan santri. Kebutuhan dalam pembiayaan yang ada di Pesantren sebagian besar bentuk usaha dari masyarakat untuk memakmurkan Pesantren menjadi lembaga swadaya masyarakat. Setiap lahan di Padepokan berasal dari tanah yang telah diwakafkan seseorang, kemudian dijadikan ladang sawah untuk pengembangan di bidang usahanya.<sup>68</sup>

Pengembangan ini dilakukan karena mempunyai tujuan tertentu, agar masyarakat dapat meningkatkan upaya perekonomiannya secara global. Tentunya hal ini ditunjukkan untuk masyarakat dan akan kembali kepada masyarakat sebagai sumber daya dalam mengupayakan kemajuan dibidang perekonomian. Sudah banyak Pesantren yang berkembang karena ia sudah berupaya untuk

---

172. <sup>66</sup> Zuhlimma, *Dinamika Perkembangan Pondok Pesantren di Indonesia*,

<sup>67</sup> Ferdinan, *Pondok Pesantren Ciri Khas Perkembangannya*, 14-15.

<sup>68</sup> Rahmat Arofah Hari Cahyadi, *Pengembangan Pondok Pesantren*, 44.

mengatasi masalah-masalah sosial yang terjadi dimasyarakat dan sudah melakukan banyak perubahan yang cukup signifikan seperti pembaharuan perluasan cakupan Pesantren dengan membuat trobosan-trobosan baru. Pesantren sendiri mempunyai strategi dan sistem manajerial untuk mengembangkan lembaganya sebagai upaya penggerak pembaharuan dalam masyarakat.<sup>69</sup>

Menurut pandangan yang dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantara bahwa, Pesantren bagian dari pendidikan nasional yang bersifat dasar, karena selaras dengan jiwa kepribadian yang dibangun oleh bangsa Indonesia sejak zaman penjajahan. Seiring berkembangnya era modernisasi yang membuat semua bergerak dan mengalami perubahan yang cukup pesat dan kompetitif. Begitu pun di dunia pesantren yang juga mengalami perubahan dan tantangan yang cukup serius.<sup>70</sup>

Menurut pendapat Nandang Najmulmunir, sebagaimana yang dikutip oleh Diyah Yuli Sugiarti menyatakan bahwa jika Pesantren ingin memajukan lembaganya dan dapat mengalami pengembangan yang pesat maka harus mempunyai standar kompetensi berikut yaitu 1) mempunyai kemampuan untuk meneladani akhlak Rasulullah Saw; 2) Kemampuan mensinergikan ilmu pengetahuan (*Sains*) dengan Al-quran; 3) kemampuan dalam bidang ilmu teknologi dan memberikan komunikasi yang baik; 4) Kemampuan manajerial ummat serta, bagian dari Kader ulama waratsatul anbiya<sup>71</sup>.

Pesantren didalam melakukan upaya pengembangan di bidang pendidikan, keagamaan dan sosial, sebaiknya selalu dilakukan upaya agar selalu dalam perbaikan secara konsisten, yang didorong oleh perkembangan manajerial Pondok Pesantren yang kompeten. Pengembangan Pondok tidak terlepas dari kendala-kendala dalam menghadapi perubahan dunia yang

---

<sup>69</sup> Rahmat Arofah Hari Cahyadi, Pengembangan Pondok Pesantren, 45.

<sup>70</sup> Diyah Yuli Sugiarti, Strategi Pengembangan Pondok Pesantren Dalam Membangun Peradaban Muslim Di Indonesia, (*Jurnal Edukasi*, Vol. 3, No. 1, 2011), 10.

<sup>71</sup> Diyah Yuli Sugiarti, Strategi Pengembangan Pondok Pesantren Dalam Membangun Peradaban Muslim Di Indonesia, 22.



dinamis. Ada beberapa hal yang harus dihadapi pesantren dalam melakukan pengembangannya, yaitu:<sup>72</sup>

1) *Image* (Citra) Pesantren

Citra Pondok Pesantren merupakan hal yang harus tetap terjaga eksistensinya sebagai suatu lembaga pendidikan yang bersifat tradisional maupun modern, dimana hal tersebut akan memberi dampak dan pengaruhnya terhadap pemikiran masyarakat akan kehidupan Pesantren. Dalam hal ini, menjadi tantangan yang harus dicari solusi oleh warga pesantren dalam memecahkan problem yang dihadapinya dalam menjawab semua tantangan zaman.

2) Terdapat Fasilitas Penunjang

Fasilitas penunjang merupakan alat atau benda yang diperlukan untuk menunjang seseorang agar selalu merasa aman dan nyaman. Fasilitas penunjang yang berupa sarana dan prasarana memang harus selalu sadari dan diperhatikan kondisinya. Dalam menyediakan fasilitas Pondok maka dibutuhkan sarana dan prasarana yang memadai, agar terkesan membuat Santri lebih aman dan nyaman.<sup>73</sup>

3) Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Apabila Pesantren mempunyai sumber daya yang mendukung kemajuan suatu lembaga, sangat diperlukan adanya peningkatan kualitas kinerja SDM sesuai dengan kemampuannya dibidang tertentu yang masih berkaitan dengan kehidupan masyarakat sosial, sehingga dapat dipertimbangkan lagi oleh lembaga. Peningkatan kualitas SDM bertujuan untuk meningkatkan kinerja seseorang sesuai prosedur yang ada dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

4) Aksesibilitas dan *Networking*

Akses *networking* merupakan kebutuhan untuk menunjang dalam pengembangan jejaring sosial. Di dunia pesantren akses informasi masih kurang

---

<sup>72</sup> Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), 199.

<sup>73</sup> Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, 199.

memadai, sehingga Pesantren-pesantren di daerah pelosok masih terlihat lemah.<sup>74</sup>

5) Manajemen Kelembagaan

Dalam manajemen kelembagaan dibutuhkan pengelolaan yang baik, karena ini merupakan unsur terpenting dalam suatu organisasi. Pengelolaan Pondok Pesantren untuk saat ini masih terlihat kurang dilaksanakan secara optimal, sehingga penguasaan dibidang teknologi dan informatika membutuhkan manajerial lembaga yang baik pula. Hal tersebut bisa dilihat dalam proses pendokumentasian (data base) santri dan alumni pondok pesantren yang masih kurang terstruktur.<sup>75</sup>

6) Pembenahan Administrasi

Sistem administrasi di dalam pesantren memang tidak mudah untuk memperbaiki sistem administrasi yang masih kekurangan, yang disebabkan karena dikelola dengan sistem tradisional. Begitu pula tidak mudah mengubah keikhlasan mental santri dan alumni untuk peduli terhadap hal-hal yang sepele, akan tetapi penting yang berkaitan dengan administrasi.<sup>76</sup>

7) Kemandirian Ekonomi Kelembagaan

Kebutuhan keuangan selalu menjadi kendala dalam melakukan aktivitas pesantren, baik yang berkaitan dengan kebutuhan pengembangan Pondok Pesantren maupun dalam proses aktivitas keseharian pesantren. Tidak sedikit proses pembangunan pesantren berjalan dalam waktu lama hanya menunggu sumbangan atau donasi dari pihak luar, bahkan harus melakukan penggalangan dana di pinggir jalan.<sup>77</sup>

8) Kurikulum yang Berorientasi *Life Skills* Santri dan Masyarakat

Apabila melihat tantangan ke depan yang semakin berat, peningkatan kapasitas santri dan masyarakat tidak hanya cukup dalam bidang keagamaan semata, tetapi

---

<sup>74</sup> Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), 200.

<sup>75</sup> Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, 200.

<sup>76</sup> Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, 201..

<sup>77</sup> Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, 201.

harus ditunjang oleh kemampuan yang bersifat keahlian.<sup>78</sup>

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini sepengetahuan peneliti, sudah ada beberapa skripsi yang menggunakan judul ini, yang dijadikan sebagai penguat data dalam menelaah penelitian terdahulu yang masih relevan, seperti di antaranya yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Suko Rina Adibatunabillah, skripsinya berjudul “Gaya Kepemimpinan Kiai di Pesantren As-Salimiyyah Nogotirto Gamping Sleman”. Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan yang menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini membahas mengenai gaya kepemimpinan Kiai yang ada di Pondok Pesantren As-Salimiyyah.

Hasil penelitian ini menjelaskan tentang pola kepemimpinan yang diterapkan oleh K.H Salimi Mamba’ul Ulum dengan tiga model yaitu kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan otokratik dan kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan K.H Salimi Mamba’ul Ulum lebih dominan kepada gaya kepemimpinan kharismatik, yang dapat dilihat saat beliau mengajar para santri. Dampak dari gaya kepemimpinan Kiai ini bagi Pondok Pesantren As-Salimiyyah yaitu secara kualitas pondok sangat baik karena para alumni yang telah kembali ke daerah asalnya memiliki kemampuan dalam mengabdikan diri di masyarakat.

Pada penelitian ini, peneliti mendapatkan sebuah temuan baru yaitu seorang pemimpin pesantren tidak selalu menggunakan lima gaya kepemimpinan sekaligus, dalam penelitian ini K.H. Salimi Mamba’ul Ulum hanya menggunakan tiga gaya kepemimpinan. Penelitian di atas memiliki persamaan pada tema yang digunakan yaitu membahas tentang gaya kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren. Adapun, perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan penelitian sebelumnya, terletak pada ruang lingkup pembahasannya. Penelitian sebelumnya membahas tentang bagaimana gaya kepemimpinan Kiai dan bagaimana dampak dari gaya kepemimpinan yang dilakukan, sedangkan penelitian ini lebih membahas mengenai gaya

---

<sup>78</sup> Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, 201.

kepemimpinan kiai serta bagaimana kiai dalam mengembangkan Pondok Pesantren.<sup>79</sup>

2. Penelitian yang dilakukan oleh Selviana, skripsinya berjudul “Karakteristik Kepemimpinan Mudir Ma’had Al-Jami’ah IAIN Bengkulu”. Dalam penelitian ini berisi pembahasan tentang pola kepemimpinan Mudir Ma’had Al-Jami’ah IAIN Bengkulu dengan memfokuskan nilai-nilai kepemimpinan dan karakteristik kepemimpinan.

Hasil penelitian ini mendeskripsikan bahwa kepemimpinan Mudir Ma’had Al-Jami’ah IAIN Bengkulu menggunakan kepemimpinan demokratis. Beliau memiliki karakteristik kepemimpinan yang baik, seperti dalam meningkatkan prestasi Maha Santri dengan melakukan sistem pendidikan yang berbasis Pesantren. Beliau adalah sosok yang sangat tegas dan bertanggung jawab dalam mengingatkan dan mengarahkan Maha Santrinya. Beliau menerapkan ini dalam berbagai aspek kehidupan seperti hal kegiatan spiritual atau dakwah sosial.<sup>80</sup>

Penelitian ini memiliki persamaan yang terletak pada temanya yaitu kepemimpinan. Adapun perbedaannya dengan penelitian sebelumnya membahas tentang pola kepemimpinan Mudir, sedangkan penelitian sekarang membahas gaya kepemimpinan Kiai Akhmad Munddofar yang diterapkan untuk mengembangkan sebuah Pondok Pesantren.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ilyas Arif Purwanto dan Achmad Muhammad, skripsinya berjudul “Kepemimpinan Kiai dalam Membentuk Etos Kerja Santri”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif.

Hasil dari penelitian ini mendeskripsikan kepemimpinan Kiai dalam membentuk etos kerja santri, meliputi strategi Kiai dalam membentuk etos kerja, dan peran Kiai dalam mengkonstruksi etos kerja santri dengan mengambil setting kasus pada Badan Usaha Milik pesantren An-Nawawi Berjan Gebang Purworejo. Secara kualitatif dalam kajian ini dijelaskan bahwa kepemimpinan Kiai dalam membentuk etos kerja santri

---

<sup>79</sup> Suko Rina Adibatunabillah, “Gaya Kepemimpinan Kiai Di Pesantren Studi Kasus Di Pondok Pesantren As-salimiyyah Nogotirto Gamping Sleman”, <http://digilib.uin-suka.ac.id/29867/> diakses pada 8 desember 2020 jam 02.30

<sup>80</sup> Selviana, “Karakteristik Kepemimpinan Mudir Ma’had Al-Jami’ah IAIN Bengkulu”, <http://repository.iainbengkulu.ac.id/3540/1/SELVIANA> diakses pada 8 desember 2020 jam 02.30

terlihat dalam berbagai peran Kiai, terutama sebagai pembimbing, motivator dan *uswatun hasanah* yang diimplementasikan dalam fungsi-fungsi kepemimpinannya.<sup>81</sup>

. Terdapat persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang ini, terletak pada temanya yaitu kepemimpinan Kiai dalam suatu Pondok Pesantren. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penelitian diatas membahas kepemimpinan dalam membentuk etos kerja santri di Pondok Pesantren, sedangkan penelitian sekarang membahas gaya kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan pondok pesantren.

### C. Kerangka Berpikir

Pengembangan yang dilakukan pemimpin pondok pesantren memiliki gaya kepemimpinan yang unik sehingga dapat menarik santri. Kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan itu sendiri merupakan perilaku ataupun sikap yang ditampilkan oleh pemimpin dalam mengelola organisasi, sehingga dengan gaya tersebut pemimpin memiliki harapan bahwa ke depannya akan lebih baik dan organisasi yang dikelola memiliki perubahan. Model yang diterapkan oleh setiap Kiai yang satu dengan yang lainnya sangat berbeda-beda sesuai dengan karakteristiknya. Model setiap pemimpin Islam atau disebut dengan Kiai dapat memberikan pengaruh besar dalam mengembangkan pondok pesantren yang dipimpin.

Pemimpin pondok pesantren atau kiai harus memiliki visi dan misi yang kuat agar pondok pesantren dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Visi dan misi dirancang untuk merencanakan tujuan agar pondok pesantren dapat berkembang kedepannya. Pondok pesantren dapat berkembang pesat jika visi dan misinya sesuai dengan kebutuhan pondok pesantren.

---

<sup>81</sup> Ilyas Arif Purwanto dan Achmad Muhammad, “*Kepemimpinan Kiai Dalam Membentuk Etos Kerja Santri*”, <http://ejournal.uin-suka.ac.id/dakwah/JMD/article/view/649> diakses pada 7 maret 2021 pada jam 12.53

Disini peneliti akan memberikan gambaran kerangka berfikir yang berbentuk bagan. Berikut ini adalah bagan mengenai alur kerangka berpikir peneliti :

