

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Kepemimpinan Dalam Pandangan Islam

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin dan imbuhan “ke “dan “an”. Istilah kepemimpinan (*Leadership*) berasal dari kata leader artinya pemimpin, atau to lead artinya memimpin. <sup>8</sup>Gary Yukl, menyimpulkan beberapa definisi kepemimpinan dari pendapat para ahli sebagai berikut::

- a. Kepemimpinan adalah “perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama”.
- b. Kepemimpinan adalah “pengaruh tambahan yang melebihi dan berada diatas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin”.<sup>9</sup>

Menurut Malayu S.P Hasibuan dalam bukunya menyebutkan tentang pemimpin. “Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Pemimpin itu harus mempunyai bawahan, harus membagi pekerjaannya, dan harus tetap bertanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut.”<sup>10</sup>

Sedangkan menurut pancasila, seorang pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya. Dengan kata lain beberapa asas utama dari kepemimpinan pancasila:

“ing ngarso sung tuladha artinya seorang pemimpin harus mampu dengan sifat dan perbuatannya menjadi dirinya pola anutan dan ikutan bagi orang-orang

---

<sup>8</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, 37.

<sup>9</sup> Ibid, 39.

<sup>10</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 42.

yang dipimpinnya. Ing madya mangun karsa artinya seorang pemimpin harus membangkitkan semangat berswakarya dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya. Tut wuri handayani artinya seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.”<sup>11</sup>

Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah yaitu sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran satu jabatan administrative, dan persepsi dari lain-lain tentang legimitasi pengaruh.<sup>12</sup>

Pengertian kepemimpinan akan timbul dimanapun dan dalam bentuk kapan saja keberadaannya, dalam hal ini ada tiga hal yang selalu mengikutinya yaitu:

- 1) Adanya orang yang dipengaruhi
- 2) Adanya orang yang mempengaruhi
- 3) Adanya orang yang mempengaruhi mendorong kepada tercapainya suatu tujuan.<sup>13</sup>

Kepemimpinan (Leadership) adalah kemampuan seseorang yaitu pemimpin atau leader untuk mempengaruhi orang lain yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya, sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut. Kadangkala dibedakan antara kepemimpinan sebagai kedudukan dan kepemimpinan merupakan suatu

---

<sup>11</sup> Ibid, 43-44.

<sup>12</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teorik Dan Permasalahan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), 17.

<sup>13</sup> Masduqi, *Leadership Teori Kepemimpinan Sebuah Tatapan Perkembangan Zaman*, (pasuruhan: Garoeda Indah, 1996), 18.

kompleks dari hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang dapat dimiliki oleh seorang atau suatu badan.

Sebagai suatu proses sosial, kepemimpinan meliputi segala tindakan yang dilakukan seseorang atau suatu badan, yang menyebabkan gerak dari warga masyarakat. Kepemimpinan ada yang bersifat resmi (*formal leadership*) yaitu kepemimpinan yang tersimpul dalam suatu jabatan, dan ada pula kepemimpinan karena pengakuan dari masyarakat atau kemampuan seseorang untuk menjalankan kepemimpinan. Suatu perbedaan yang mencolok antara kepemimpinan yang resmi (*informal leadership*) adalah bahwa berada diatas landasan-landasan atau peraturan- peraturan resmi sehingga dengan demikian daya cakupnya agak terbatas.<sup>14</sup>

Kepemimpinan tidak resmi, mempunyai ruang lingkup tanpa batas-batas resmi, oleh karena pemimpinnya tersebut didasarkan atas pengakuan dan kepercayaan masyarakat. Ukuran besar tidaknya kepemimpinan tidak resmi terletak pada tujuan dan hasil pelaksanaan kepemimpinan tersebut yang dianggap menguntungkan atau merugikan masyarakat. Walaupun seorang pemimpin yakin yang melaksanakan kepemimpinan yang resmi yang menjadi landasannya, akan tetapi dapat melakukan kebijaksanaan yang dapat memancarkan kemampuan mereka sebagai pemimpin. Misalnya, kebijaksanaan tersebut dapat diwujudkan dalam memilih untuk melaksanakan peraturan-peraturan memilih orang-orang yang langsung berhubungan dengan masyarakat untuk melaksanakan peraturan.

---

<sup>14</sup> Ahmadi abu, dkk, *Psikologi Sosial*, (Jakarta: Reneka cipta,1999), 123-124.

Kepemimpinan tidak resmi juga dapat dipergunakan pula dalam suatu jabatan resmi dan juga dengan lebih leluasa di dalam masyarakat yang belum dilipiti oleh peraturan-peraturan yang bersifat resmi. Kepemimpinan ditandai dengan ciri-ciri kepribadian dimana di dalam suatu situasi yang khusus mengambil peranan penting dalam usaha mencapai tujuan kelompok bersama-sama dengan anggota yang lain, ciri- ciri ini secara fungsional berhubungan dengan pencapaian kelompok.

Sebagaimana telah ditegaskan bahwa kepemimpinan diidentikkan dengan visi dan nilai-nilai, pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain didalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang akan dilakukan.<sup>15</sup>

## 2. Kepemimpinan dalam Islam

Sejak sejarah manusia pertama yaitu Nabi adam as, sudah dibutuhkan adanya pemimpin yang dapat mengatur hubungan manusia. Nabi Adam as telah mendapat amanah dari Allah swt sebagai kholifah atau pemimpin untuk mengatur ekosistem alam semesta dengan baik.<sup>26</sup> Sebagaimana dalam firman Allah swt Q.S Al-Baqarah,2: 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِي الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah)

<sup>15</sup> Nanag Fattah, *Landasan Menejemen Dan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 88.

di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."<sup>16</sup>

Dalam ayat diatas memakai istilah Kholifah yang sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan. Secara terminologi pemimpin dalam Al- Qur'an menggunakan istilah:

a. Khalifah

Dari segi bahasa khalifah terdiri dari tiga huruf yaitu kha', lam, fa. Yang mengandung makna mengganti kedudukan, belakangan, dan perubahan. Di dalam Al-Qur'an ditemukan bentuk kata kerja pertama khalafa-yakhlifu yang artinya "mengganti", dan bentuk kata kerja kedua istakhlafa-yastakhlifu yang memiliki arti "menjadikan". Khalifah disini memiliki tugas diantaranya dalam konteks social yaitu amar ma'ruf nahy mungkar.<sup>17</sup>

b. Ulu al-Amri

Istilah Ulu al-Amri terdiri dari dua kata Ulu artinya pemilik dan al-Amri yang artinya urusan atau perkara atau perintah. Jika kedua kata tersebut digabungkan yaitu pemilik urusan atau pemilik kekuasaan. Kata al-Amri sendiri berasal dari bentuk masdar dari kata kerja amara- ya'muru yang berarti menyuruh atau memerintah. Dengan demikian Ulu al-Amri yaitu pemilik kekuasaan dan pemilik hak untuk memerintah sesuatu.

c. Imam

Kata imam berasal dari huruf hamzah dan mim, yang memiliki arti pokok, tempat kembali, jamaah, waktu, dan maksud. Para ulama

---

<sup>16</sup> Q.S Al-Baqarah,2:30

<sup>17</sup> Musdah Mulia, *Kemuliaan Perempuan dalam Islam*, (Megawati Institute, 2014), 39.

mendefinisikan imam adalah setiap orang yang dapat diikuti dan ditampilkan kedepan untuk berbagai permasalahan.<sup>18</sup>

Dari berbagai uraian tentang kepemimpinan atau khalifah diatas dapat diambil kesimpulan bahwa seorang pemimpin itu harus menyeru kepada kebajikan, menegakkan keadilan, dan menolak kezaliman.

### 3. Karakteristik Pemimpin

Kepemimpinan dalam persepektif Islam juga menawarkan konsep tentang karakteristik- karakteristik seorang pemimpin sebagaimana yang terdapat pada pribadi para Rasul. Adapun sifat-sifat Nabi dan Rasul adalah:

- a. Siddiq artinya benar dan jujur. Seorang pemimpin harus senantiasa berperilaku benar dan jujur dalam sepanjang kepemimpinannya.
- b. Amanah artinya dapat dipercaya, bertanggung jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya.
- c. Tabligh artinya komunikatif dan argumentatif. Seorang pemimpin harus menyampaikan berita kepada bawahannya dengan benar.
- d. Fatanah artinya intelektual, kecerdikan, kebijaksanaan. Jadi seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan berbagai macam inovasi yang bermanfaat.<sup>19</sup>
- e. Selain keempat karakter diatas menurut Imron Arifin, sosok kyai sebagaipemimpin pesantren harus memiliki karakter sebagai berikut: Pertama, kyai harus bisa dipercaya, pemimpin harus jujur dan bertanggung jawab. Kedua, seorang kyai harus bisa ditaati, oleh karena itu seorang kyai

---

<sup>18</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, 49-50.

<sup>19</sup> Hermawan *Kartajaya*, (Bandung: Mizan, 2006), 120.

harus memiliki kemampuan di bidang ilmu agama secara profesional. Ketiga, seorang kyai harus memiliki pribadi yang mempesona.<sup>20</sup>

- f. Menurut James O'Toole pemimpin harus memiliki karakter nilai dasar diantaranya: Pertama , Integrity yaitu tidak pernah kehilangan pandangan. Kedua, Trust yaitu dapat mereflesikan nilai dan aspirasi pengikutnya. Ketiga, Listening yaitu mau mendengarkan orang-orang yang dilayani.<sup>21</sup>

#### 4. Sifat-Sifat Seorang Pemimpin

Dalam menggerakkan atau memotivasi orang lain agar melaksanakan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan, maka seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan ketrampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Seorang pemimpin juga harus memiliki sifat diantaranya berpengetahuan luas, peka, lapang dada, selalu tanggap, bertindak adil, jujur, bertanggung jawab, selektif terhadap informasi. Didalam Al-Qur'an juga di jelaskan tentang sifat-sifat terpuji yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin diantaranya:

QS. Al-Mujadilah: 58:11

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجْلِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ  
وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ  
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya: "Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan".<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Imron Arifin, (Malang:Kalimasahada Press,1993), 130

<sup>21</sup> Mardiyah, ,54.

<sup>22</sup> Qs. Al-Mujadilah 58:19

Dan Q.S Al-Hujurat 49:16

قُلْ أَتَعْلَمُونَ اللَّهَ بِدِينِكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya: "Katakanlah: "Apakah kamu akan memberitahukan kepada Allah tentang agamamu, padahal Allah mengetahui apa yang di langit dan apa yang di bumi dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu?"<sup>23</sup>

Selain memiliki sifat diatas seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya memiliki beberapa model (Tipe). Tipe kepemimpinan ini bermacam- macam diantaranya:

a. Tipe kepemimpinan pribadi (Personal Leadership)

Dalam sistem kepemimpinan ini, segala sesuatu tindakan itu dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk itu dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan. Dalam tipe kepemimpinan ini yang dilihat adalah kecerdasan, kejujuran, ketegasan, dan lain-lain.<sup>24</sup>

b. Tipe kepemimpinan otoriter (autoritotion leadership)

Pemimpin ini menentukan segala-galanya, semua aktifitas kelompok dijalankan atas intruksi pemimpin. Pemimpin mengatur dan mendekte anggota, sedangkan anggota hanya sebagai pelaksana perintah pemimpin.

Kepemimpinan ini memiliki kelebihan yaitu keputusan akan dapat diambil dengan cepat karena mutlak hak pemimpin, tidak ada bantahan dari bawahan. Adapun kelemahannya yaitu suasana kaku, mencekam, dan menakutkan karena sifat keras dari pemimpin.

c. Tipe Kepemimpinan Demokratis (Democratis Leadership)

<sup>23</sup> Q.S Al-Hujurat, 49:16

<sup>24</sup> Mardiyah, Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi,41

Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Kelebihan dari kepemimpinan model ini adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan harmonis dan tidak kaku, keputusan dan kebijaksanaan dilakukan secara diskusi, mengembangkan daya kreatif dari bawahan.

Adapun kekurangannya yaitu proses pengambilan keputusan akan berlangsung lama karena diambil secara musyawarah, sulit dalam penyampaian kata mufakat karena pendapat setiap orang jelas berbeda.

d. Tipe Kepemimpinan Menurut Bakat (Indigenous Leadership)

Biasanya timbul dari kelompok orang-orang yang informal di mana mungkin mereka berlatih dengan adanya sistem kompetisi, sehingga bisa menimbulkan klik-klik dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya di mana ia ikut berkecimpung.<sup>25</sup>

Tipe kepemimpinan seorang kyai di Pondok Pesantren tidak sama antara satu dengan lainnya, hal ini di pengaruhi dan didukung oleh watak sosial dimana kyai itu hidup. Adapun dalam pandangan Islam tipe atau tipe kepemimpinan didalam pondok pesantren sebagai berikut:

- 1) Tipe kepemimpinan religio-paternalistic dimana adanya suatu gaya interaksi antara kyai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas

---

<sup>25</sup> Maman Ukas, *Macam-Macam Tipe Kepemimpinan*, (Bandung : Alfabeta,2006), 12-15.: Abu Ahmadi, *Psikologi Sosial* (Jakarta: Rineka Cipta,1999), 134-136.

nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada gaya kepemimpinan Nabi Muhammad saw.

- 2) Tipe kepemimpinan paternalistic-otoriter, di mana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang member kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau di hentikan.
- 3) Tipe kepemimpinan legal-formal, mekanisme kerja dengan menggunakan fungsi kelembagaan. Di mana masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya dan bekerja untuk mendukung keutuhan lembaga.
- 4) Tipe kepemimpinan bercorak alami, dalam tipe kepemimpinan ini seorang kyai tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pesantren, mengingat hal ini menjadi wewenang secara mutlak.
- 5) Tipe paternalistic dan free rein leadership, di mana pemimpin pasif.<sup>26</sup>

## **5. Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan adalah sebagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan suatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu.

---

<sup>26</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, 65-66

Lima pokok fungsi kepemimpinan diantaranya:

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat berjalan efektif. Kepemimpinan yang efektif membutuhkan kemampuan menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pertama, menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mampu berbagi bahan informasi.

Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan kepada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan sudah ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi ini dilakukan agar mendapatkan umpan balik.

c. Fungsi Partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

d. Fungsi delegasi (kepercayaan)

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat dan menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini pada dasarnya berupa kepercayaan.

#### e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi ini dapat diwujudkan dengan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

### 6. Macam-Macam Pendekatan Kepemimpinan

Ditinjau secara garis besar ada 4 macam pendekatan mengenai kepemimpinan, yaitu :

#### a. Pendekatan Menurut Pengaruh Kewibawaan (Power Influence Approach)

Keberhasilan pemimpin di pandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan sifat timbalbalik, proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara para pemimpin dengan bawahan. Menurut French dan Revan mengelompokkan kewibawaan tersebut berasal dari :

- 1) Reward Powe. Bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin.<sup>27</sup>
- 2) Coersive Power. Bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin.

---

<sup>27</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahan*, (Jakarta: raja grafindo persada,2008), hlm 20.

- 3) Legitimate Power. Bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta, dan bawahan mempunyai kewajiban untuk mematuhi.
- 4) Expert Power. Bawahan mengerjakan sesuatu karena percaya bahwa pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang akan diperlukan.
- 5) Referent Power. Bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan atau berperilaku pula seperti pemimpin.

b. Pendekatan sifat (The trait approach)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin seperti: tidak kenal lelah atau penuh energi, intuisi yang tajam, tinjauan ke masa depan yang tidak sempit dan kecakapan menyakinkan yang sangat menarik (Irresistible Persuasive Skill).

Ada tiga macam sifat pribadi seorang pemimpin yang meliputi:

- 1) Ciri-ciri fisik, seperti tinggi badan, penampilan, dll.
- 2) Kepribadian, seperti Menjunjung tinggi harga diri, berpengaruh, stabilitas emosi.
- 3) Kemampuan atau kecakapan, seperti kecerdasan umum, lancar berbicara, keaslian, wawasan sosial.

c. Pendekatan perilaku (The Behavior Approach)

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu, pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan.

d. Teori Kepemimpinan Karismatik (Theory Of Charismatic Leadership)

Keunikan lain kepemimpinan kyai adalah dengan karismanya.

Kharisma adalah suatu kata yang berasal dari bahasa Yunani yang berarti “anugrah”. Sedangkan karismatik itu sendiri mempunyai pengertian pancaran wibawa yang terpancar dari dalam diri seseorang. Jadi pemimpin kharismatik adalah seorang pemimpin yang memancarkan aura wibawa yang mampu menarik perhatian bawahannya atau orang-orang yang dipimpinnya dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>28</sup>

Ciri-ciri pemimpin kharismatik menurut Ngilim Purwanto adalah sebagai berikut:

- a. Mempunyai daya tarik yang sangat besar.
- b. Pengikut tidak mampu menjelaskan mengapa mereka tertarik mengikuti dan mentaatinya.
- c. Pemimpin seolah-olah mempunyai kekuatan ghaib
- d. Kharismatik tidak bergantung pada umur, kekayaan, dan keterampilan si pemimpin.

Conger dan Kanungo (1987) menyatakan bahwa pemimpin yang kharismatik adalah bersifat alami. Kharismatik itu bukan hanya suatu

---

<sup>28</sup> Marno, M.Ag. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 2008, 22.

bayangan seorang pemimpin, akan tetapi lebih cenderung kepada dorongan terhadap para bawahannya. Seorang pemimpin akan terlihat kharismatik jika ia mampu bertanggung jawab atas suatu keputusan yang diambil terhadap bawahannya.

Pemimpin yang kharismatik mengedepankan membangun visi bagi masa depan dan mengatur strategi untuk merealisasikannya. Dia menyebabkan terjadinya perubahan. Dia memotivasi dan menginspirasi orang lain untuk menjuke arah yang benar, menyertai setiap orang dan berkorban untuk mencapainya. Dari hal inilah bawahan akan melakukan apa saja jika mereka telah terpengaruh oleh pemimpin yang kharismatik. Watak karisma yang dimiliki seorang kyai timbul karena tingkat kedalaman ilmu dan kemampuan seorang kyai di dalam mengatasi segala permasalahan yang ada, baik di dalam pesantren maupun dilingkungan masyarakat sekitar. Hal ini senada yang diungkapkan oleh Prasojo, bahwa timbulnya sifat karismatik itu dikarenakan karena kemampuan kyai mengalahkan yang lain disekitarnya.<sup>29</sup>

Begitu pula sosok kyai adalah sebagai pemimpin karismatik. Ia berhasil merekrut massa dalam jumlah besar. Karisma justru cenderung memperkokoh bangunan otoritas tunggal yang bertentangan secara frontal dengan alam keterbukaan. Sosok kepemimpinan inilah yang menumbuhkan kesan pada Martin Van Bruinessen bahwa demokrasi masih jauh dari pesantren. Harapan demokratisasi desa melalui pesantren merupakan suatu yang naïf. Sebab karisma dan demokrasi itu tidak bisa manunggal. Namun Syaifuddin Zuhri justru menilai sebaliknya, “Alam pesantren terkenal bebas

---

<sup>29</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, 57.

dan demokratis”. Sepanjang menyangkut keadaan proses belajar-mengajar memang pesantren mengesankan demokrasi seperti tanpa batas usia, tanpa absensi dan tidak dikelompokkan berdasarkan tingkat intelektual.

Namun ketika menyangkut kekuasaan, kyai menjelmakan dirinya sebagai pemimpin individual yang memegang wewenang mutlak. Gaya kepemimpinan yang karismatik ini memang dalam kepentingan tertentu sangat dibutuhkan karena masih membawa manfaat. Muslimin Nasution menilai bahwa kepemimpinan kyai yang karismatik akan menjadi panutan para santri yang peduli terhadap kehidupan masyarakat. Dengan potensi kyai dan santri sebagai panutan masyarakat, pesantren sebagai lembaga strategis penggerak pembangunan pedesaan.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan islam, sangat ditentukan oleh figur kyainya. Semakin karismatik kyainya, semakin besar kecenderungan orang mempersepsi kebesaran pesantren itu. Pesantren tetap membutuhkan figur kyai dengan tingkatan karisma tradisional atau karisma yang diperoleh dari keturunan yang memiliki karisma sebelumnya. Melalui gaya kepemimpinan karismatik pula intruksi dari kyai dapat begitu lancar dijalankan oleh para ustadz atau santrinya tanpa hambatan psikologis.

Kharismatik semakin meningkat sesuai dengan kesanggupan individu yang bersangkutan untuk membuktikan manfaat bagi masyarakat, dan pengikut-pengikutnya akan menikmatinya. Aura kepemimpinan kharismatik akan semakin bersinar terang ketika orang tersebut secara terus menerus memperluas dan memperdalam pengetahuannya, terutama dalam bidangnya. Ia sebagai sumber pembelajaran dan inspirasi bagi orang-orang disekitarnya.

Dari sinilah bawahan akan tunduk kepadanya. Sebaliknya wewenang ini akan berkurang, bila ternyata individu yang memilikinya berbuat kesalahan-kesalahan yang merugikan masyarakat, sehingga kepercayaan masyarakat terhadapnya berkurang. Wewenang ini tidak diatur oleh kaidah-kaidah, baik yang tradisional maupun rasional. Sifatnya cenderung irasional. Sifat ini bisa hilang kapan saja tergantung masyarakat yang menentukan.

Sebagaimana ditegaskan oleh Abdurrahman Wahid bahwa masih ada empat kerugian dari kepemimpinan karismatik yaitu:

- a. Munculnya ketidakpastian dalam perkembangan pesantren, karena semua hal bergantung kepada keputusan pribadi kyai.
- b. Sulitnya keadaan bagi tenaga-tenaga pembantu (termasuk calon pengganti yang kreatif) untuk mencoba pola-pola pengembangan yang belum diterima oleh kepemimpinan yang ada.
- c. Pola pergantian pemimpin berlangsung secara tiba-tiba dan tidak direncanakan sehingga banyak ditandai oleh sebab-sebab alami seperti meninggalnya pemimpin secara mendadak.
- d. Terjadinya pembaharuan dalam tingkatan-tingkatan kepemimpinan di pesantren, antara tingkat lokal, regional, dan nasional.

Dari sini dapat disimpulkan pola kepemimpinan karismatik sudah cukup menunjukkan segi tidak demokratis, sebab tidak rasional. Apabila jika disertai dengan tindakan-tindakan yang bertujuan memelihara karisma itu seperti jaga jarak dan ketinggian dari pada santri. Pola kepemimpinan seperti ini akan kehilangan kualitas demokratisnya.

## B. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan mendorong semua unsur yang ada dalam lembaga pendidikan (madrasah) untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur. Sehingga, semua unsur yang ada disekolah/madrasah. Menurut Burns menggunakan istilah mentransformasi kepemimpinan, dimana yang ditransformasikan adalah kepemimpinannya dari pemimpin ke pengikut.<sup>30</sup> Kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan dan kebencian.<sup>31</sup>

Seorang pemimpin yang transformasional lebih dikenal sebagai pemimpin yang mengutamakan pemberian kesempatan bagi para bawahannya, pemimpin ini juga lebih mendorong semua unsur yang ada dalam lembaga pendidikan agar dapat bekerja semaksimal mungkin, sehingga semua unsur yang berada di sekolah dapat bekerja bersedia tanpa paksaan, dan juga dapat berpartisipasi aktif secara optimal dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh sekolah.

Menurut Covey Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan,

---

<sup>30</sup> Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 53.

<sup>31</sup> Siswanto & Agus Sucipto, *Teori dan Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif*. (Malang: UIN-Malang Press, 2008), 199.

bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai.<sup>32</sup>

Pemimpin yang transformasional dapat berperan sebagai agen perubahan dalam sekolah yang dipimpinnya, dimana kepala sekolah harus dapat mengembangkan visi yang telah ditentukan sehingga sekolah yang dipimpinnya dapat lebih berkembang lagi dari sebelumnya. Perubahan yang terjadi diharapkan bukan hanya dapat dirasakan organisasi sekolah saja, seluruh unsur yang ada disekolah itupun harusnya dapat merasakan dampak dari perubahan yang terjadi, perubahan yang terjadi kearah yang lebih baik juga akan menyebabkan para bawahan akan merasa pekerjaan yang dilakukan tidak sia-sia karena ada hasilnya yang berdampak pada lebih berkembangnya organisasi.

Menurut Burns, kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses saling menguatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional bukan hanya langsung dari atas ke bawah, namun juga dari bawah ke atas, dan secara horizontal. Pemimpin disini bukan hanya mereka yang berada pada level manajerial tertinggi dalam organisasi, tetapi juga mereka yang berada pada level formal dan informal, tanpa memperhatikan posisi atau jabatan mereka.

Sebenarnya, pola kepemimpinan transformasional ini merupakan salah satu alternatif bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas. Kepemimpinan transformasional ini memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, komunikasi yang efektif serta perhatian

---

<sup>32</sup> Akif Khilmiyah, *Kepemimpinan Transformasional Berkeadilan Gender: Konsep dan Implementasi di Madrasah*, (Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru, 2015), 17.

terhadap permasalahan individu anggota organisasinya. Dengan penekanan pada hal ini, diharapkan kepala sekolah mampu meningkatkan kinerja staf pengajarnya dalam rangka mengembangkan kualitas sekolahnya.

Menurut Bass tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek kepemimpinan tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat kepada pemimpin tersebut dan mereka merasa termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan oleh mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, dan (2) mendorong mereka untuk mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri.<sup>33</sup>

Salah satu inti aktivitas kepemimpinan adalah melakukan transformasi. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah ini menuntut kemampuannya dalam berkomunikasi, kepala sekolah yang mampu berkomunikasi dengan baik terhadap komunitasnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinan. Sebaliknya, pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi secara baik dengan komunitasnya akan menjadi penghambat transformasi kepemimpinannya.

Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (leadership) dan transformasional (transformational). Kepemimpinan sebagaimana telah dijelaskan di awal merupakan setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan dan

---

<sup>33</sup> Siswanto dan Agus Sucipto, *Teori & Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif* (Malang: UIN-Malang Press, 2008), 199.

mempengaruhi orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Istilah transformasi berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual.

Dengan demikian, seorang kepala sekolah disebut menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional, jika mampu mengubah energi sumber daya; baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi sekolah.<sup>34</sup>

Hal penting yang harus diingat bagi siapa saja yang ingin mempraktekan kepemimpinan transformasional adalah tidak hanya mengandalkan kharisma personalnya, tapi ia harus mencoba untuk memberdayakan stafnya serta melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan.<sup>35</sup>

Dari uraian pengertian kepemimpinan transformasional menurut para ahli diatas, penulis mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya agar mampu bekerja lebih dari apa yang telah menjadi tujuan sebelumnya, pemimpin juga harus dapat menyadarkan pengikutnya untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi.

Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dapat diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan atau melalui orang lain untuk

---

<sup>34</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 54.

<sup>35</sup> Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. (Jogjakarta: IRCiSo, 2003), 73

mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

### **1. Ciri Dominan Kepemimpinan Transformasional**

Ciri dominan kepemimpinan transformasional antara lain:

- a. Memiliki sensitivitas terhadap pengembangan organisasi, yaitu kepala sekolah peka terhadap perkembangan organisasi disekolahnya.
- b. Mengembangkan visi bersama antar komunitas organisasi, yaitu kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat merangkul seluruh komunitas organisasi dalam mengembangkan visi sekolahnya.
- c. Mendistribusikan peran kepemimpinan, yaitu kepala sekolah harus dapat mendistribusikan perannya sebagai pemimpin dengan baik kepada seluruh warga sekolah.
- d. Mengembangkan kultur sekolah, kepala sekolah sebagai agen pengembangan kultur ataupun budaya disekolah yang ia pimpin.
- e. Melakukan usaha-usaha restrukturisasi di sekolah.

Kepemimpinan transformasional dapat dikatakan berupaya menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah dan menurut apa yang dirasakan oleh guru hal itu memberi sumbangan bagi perbaikan perolehan belajar pada siswa.

Pada setiap tahap proses transformasional, keberhasilan seorang pimpinan sebagian akan tergantung pada sikap, nilai dan keterampilannya.

Menurut Yukl, pemimpin transformasional yang efektif mempunyai atribut-atribut sebagai berikut:

- a. Mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan,
- b. Mereka adalah pengambil resiko yang berhati-hati,
- c. Mereka yakin pada orang-orang yang sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka,
- d. Mereka mampu mengartipulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka,
- e. Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman,
- f. Mereka mempunyai keterampilan kognitif,
- g. Mereka memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati, dan
- h. Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi.<sup>36</sup>

Seorang pemimpin yang transformasional dapat terlihat dan dirasakan dengan ciri bahwa mereka bertindak sebagai agen perubahan, dimana mereka dapat bekerja sebagai pembawa perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga organisasi atau lembaga yang ia pimpin dapat lebih maju lagi dari sebelumnya. Selain itu juga pemimpin harus dapat mengambil keputusan yang diperlukan secara hati-hati dimana pemimpin harus memikirkan efek jangka panjang atas keputusan yang telah diambilnya tersebut. Pemimpin yang transformasional juga harus yakin pada orang-orang yang sangat peka terhadap kebutuhan mereka, dimana pemimpin harus mempercayai bawahannya dalam

---

<sup>36</sup> Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 53.

menjalankan tugasnya sebagai sumber daya yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Seorang pemimpin transformasional harus mampu mengartipulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka, dimana dalam organisasi yang dipimpinnya harus berpatokan atas nilai dasar yang telah ditentukan organisasinya agar perilaku yang dilakukan tidak menyimpang dari nilai yang telah ditentukan tersebut. Pemimpin yang transformasional juga harus fleksibel terhadap pelajaran dan pengalaman, pelajaran dan pengalaman bisa didapat dimanapun dan dari siapapun. Pemimpin harus dapat menerima pelajaran atau pengalaman dari siapapun sekalipun itu di dapat dari bawahannya. Pemimpin yang transformasional juga harus mempunyai keterampilan kognitif, dimana pemimpin harus terus menerus menambah berbagai macam keterampilannya untuk memimpin sebuah organisasi.

Pemimpin transformasional harus memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati, dimana seorang pemimpin harus yakin atas pemikiran yang berdisiplin akan menghasilkan keseragaman pendapat karena sudah terikat dengan peraturan yang telah dibuat, selain itu juga pemimpin harus dapat menganalisis masalah yang terjadi secara detail. Pemimpin yang transformasional juga merupakan orang-orang yang mempunyai visi, visi yang jelas dan dapat lebih memajukan organisasi yang dipimpinnya kearah yang lebih baik.

Salah satu komponen utama dari menjadi pemimpin transformasional adalah kemampuan menentukan arah, yang berarti juga melakukan peramalan dan terkadang menciptakan masa depan untuk perusahaan atau organisasi.

Pemimpin biasanya memilih salah satu dari enam metode yang berbeda untuk melahirkan perubahan, antara lain:

a. Mengubah kultur organisasi

Tindakan paling luas yang dilakukan pemimpin transformasional adalah mengubah kultur organisasi. Ini berarti bahwa nilai, sikap, dan bahkan atmosfer organisasi diubah. Perubahan paling umum adalah mengubah kultur dari kultur birokratis, kaku, dan sedikit mengambil risiko menjadi kultur dimana orang bisa lebih bebas bergerak dan tidak terlalu dibatasi oleh aturan dan regulasi.

b. Meningkatkan kesadaran orang tentang imbalan

Pemimpin transformasional membuat anggota kelompok sadar akan arti penting dari imbalan tertentu dan bagaimana cara mendapatkannya. Dia mungkin menyebutkan kebanggaan yang akan dirasakan karyawan jika perusahaan menjadi nomor satu dibidangnya.

c. Membantu orang tidak sekedar mengejar kepentingan diri

Pemimpin transformasional membantu anggota kelompok untuk melihat pada gambaran yang lebih besar demi kebaikan tim dan organisasi. Sedikit demi sedikit anda membuat pekerja menyadari bahwa tindakan mereka memberi kontribusi pada tujuan yang lebih luas ketimbang sekedar memenuhi kepentingan mereka sendiri.

d. Membantu orang mencari pemenuhan diri

Pemimpin transformasional membantu orang lain untuk tidak sekedar berfokus pada kesuksesan kecil-kecilan, tetapi juga pada usaha mencari pemenuhan diri.

- e. Memberi pemahaman kepada orang lain tentang keadaan urgen. Untuk menciptakan transformasi, pemimpin mengumpulkan para manajer kritis dan karyawan lainnya dan melibatkan mereka dalam diskusi tentang urgensi perubahan.
- f. Mengejar kejayaan

Tindakan transformasional tertinggi adalah membuat orang lain bersemangat untuk melakukan kerja keras demi kebesaran dan kejayaan organisasi.

Seorang pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang dapat membawa perubahan besar untuk lembaga yang dipimpinnya, dengan perubahan yang diberikan diberbagai aspek dalam lembaga yang dipimpinnya ini diharapkan mampu membawa lembaga ini kearah yang lebih baik lagi, dapat lebih maju lagi dari sebelumnya. Sehingga tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai bahkan jika perlu dapat terlampaui dari tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

## **2. Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformational**

Menurut Leithwood et.all menjelaskan bahwa Pengembangan kepemimpinan transformasional telah dilakukan dalam berbagai dimensi sehingga dapat diukur dari beberapa dimensi, yaitu: (1) penyelesaian masalah: memahami masalah, dan menyelesaikan suatu masalah; (2) membantu perkembangan kepemimpinan guru: sifat dasar dan persepsi kepemimpinan guru; (3) membangun komitmen guru untuk perubahan: tujuan pribadi, keyakinan kecakapan, keyakinan konteks, dan proses menggerakkan emosi; (4) menciptakan suatu kondisi untuk pertumbuhan dalam pengetahuan dan

keterampilan professional guru: pengembangan ke cakupan guru secara individual; (5) kepemimpinan untuk pembelajaran organisasi: pembelajaran tim/kelompok dan pembelajaran madrasah secara keseluruhan; dan (6) memelihara keseimbangan emosi: mencegah stress dan kematian guru.<sup>37</sup>

Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan untuk menghargai ide-ide baru, cara-cara baru, praktik-praktik baru dalam proses belajar-mengajar di sekolah/madrasah. Guru memiliki kemampuan dalam memecahkan sendiri persoalan yang muncul dari praktik profesionalnya, sehingga mereka dapat selalu meningkatkan pembelajarannya secara berkelanjutan di sekolah/madrasah.

Dengan demikian, dalam diri kepala sekolah tercermin empat faktor dari kepemimpinan transformasional.

- a. *Idealized influence* (pengaruh idealis)
- b. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional)
- c. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)
- d. *Individual consideration* (Perhatian pada individu)<sup>38</sup>

*Idealized influence* berarti kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah. Pengaruh idealis ini juga menunjukkan pengembangan rasa percaya dan hormat pada bawahan. Pemimpin dengan pengaruh idealis berperan sebagai model dengan tingkah laku dan sikap yang mengandung nilai-nilai yang baik bagi sekolah yang dipimpinnya.

---

<sup>37</sup> Akif Khilmiyah, *Kepemimpinan Transformasional Berkeadilan Gender: Konsep dan Implementasi di Madrasah*, (Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru, 2015), 17.

<sup>38</sup> Ibid, 21.

*Inspirational motivation* pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performansi dan dalam pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan unjuk kerja maksimal, menginspirasi bawahan untuk mengerahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya.

*Intellectual stimulation* yaitu kepala sekolah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan stafnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah kearah yang lebih baik. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka.

*Individual consideration* berarti perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki.

Menurut Luthans menjelaskan ciri seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.
- b. Memiliki sifat pemberani.
- c. Mempercayai orang lain, bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau kepentingan kelompoknya).
- d. Meningkatkan kemampuannya secara terus menerus.
- e. Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu, serta
- f. Memiliki visi ke depan.<sup>39</sup>

Seorang pemimpin yang berhasil menerapkan kepemimpinan transformasional mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan, berarti perubahan yang di bawanya dapat membuat lembaga yang dipimpinnya lebih baik lagi. Pemimpin juga memiliki sifat pemberani, berani dalam mengambil keputusan yang terbaik dalam menghadapi masalah yang terjadi dalam lembaga yang dipimpinnya. Pemimpin mempercayai orang lain, untuk menumbuhkan rasa percaya diri bagi para bawahan sehingga dapat bekerja secara maksimal.

Pemimpin meningkatkan kemampuannya secara terus menerus, bahwa dalam memimpin organisasi sangat dibutuhkan berbagai macam kemampuan karena seiring berjalannya waktu organisasi yang dipimpinnya akan mengalami kemajuan yang berkala. Pemimpin juga harus memiliki kemampuan menghadapi situasi yang rumit, disini dibutuhkan kepekaan terhadap suatu masalah yang terjadi dalam organisasi. Pemimpin memiliki visi ke depan untuk organisasinya

---

<sup>39</sup> Ibid, 21.

sehingga organisasi yang dipimpinnya akan terus berkembang kearah yang lebih baik.

## C. Pesantren

### 1. Pengertian Pesantren

Pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan system asrama (kampus) yang santri-santrinya menerima pendidikan agama melalui sistem pengajaran atau madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kedaulatan dan kepemimpinan seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.<sup>40</sup>

Pesantren menurut Mujammil Qamar yaitu suatu tempat pendidikan dan pengajaran yang menekankan pelajaran agama Islam di dukung dengan adanya asrama sebagai tempat tinggal santri.<sup>41</sup> Sedangkan menurut Dr. Tholkah dan Imam Barizi pesantren adalah model lembaga pendidikan Islam pertama yang mendukung kelangsungan system pendidikan nasional. Secara historis, pesantren tidak saja mengandung makna keislaman, tetapi juga keaslian Indonesia.<sup>42</sup>

Berdirinya sebuah pesantren pada umumnya diawali dengan adanya perang nilai antara nilai-nilai yang dibawa oleh seorang ulama“ atau kyai yang didasari pada nilai-nilai Islam dengan nilai-nilai yang berkembang di tengah-tengah masyarakat. Pesantren mengambil posisinya sebagai agent of change ia

---

<sup>40</sup> Djamaluddin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 1999), 99.

<sup>41</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Instuisi*,2

<sup>42</sup> Imama Tholkah dan Ahmad Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan*, (Jakarta:Pt Raja Grafindo Persada,2004), 49.

mengambil posisi ini karena ia menjadi pelopor dari pengembangan masyarakat, bukan sebagai cultur counter.<sup>43</sup>

Pada awal rintisannya pesantren bukan hanya menekankan misi pendidikan saja melainkan juga sebagai ajang dakwah. Pesantren berkembang terus sambil menghadapi rintangan demi rintangan. Sikap ini bukan ofensif, melainkan tidak lebih dari defensive, hanya untuk menyelamatkan kehidupan dan kelangsungan dakwah Islamiyah. Pesantren tidak pernah memulai konfrontasi sebab orientasi utamanya adalah melancarkan dakwah dan menanamkan pendidikan.

Dalam menghadapi tantangan globalisasi pesantren memiliki rahasia khusus untuk tetap mempertahankan cirinya, hal ini diterangkan oleh Zamachsyari Dhafier “rahasia” bertahannya pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional di Jawa adalah karena kemampuan kiai dalam merespon selera masyarakat sehingga ia mampu berperan sebagai social engeneer dalam mengembangkan pesantren yang lebih responsif terhadap kebutuhan kehidupan modern.

## **2. Komponen Pesantren**

Komponen pesantren yang paling mewakili pendapat para ahli sebagai berikut:

### **a. Pondok**

Pondok berasal dari bahasa Arab al-funduq yang berarti hotel, penginapan.<sup>44</sup> Pondok juga diartikan sebagai asrama. Pondok merupakan

---

<sup>43</sup> Toto Suharto, dkk, *Rekonstruksi dan Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta:Global Pustaka Utama,2005), 82.

<sup>44</sup> Ahmad Munawir Warson, *Al-Munawir:Kamus Arab-Indonesia*,(Surabaya: Pustaka Progresif,1997),Cet. XIV,1073.

tempat aktivitas pribadi santri dan menyimpan kitab, pakaian, dan melakukan aktivitas-aktivitas pribadi. Dengan demikian, pondok bagi santri seperti rumah sendiri dan mereka memiliki rasa kepemilikan cukup tinggi yang diwujudkan melalui roan (kerja bakti) yang membudaya dikalangan santri.

Pondok merupakan tempat tinggal kiai bersama para santri dan bekerja sama untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, merupakan pembeda dengan lembaga pendidikan yang berlangsung di masjid atau langgar.

#### b. Masjid

Pada hakikatnya masjid merupakan sentral bagi kegiatan kaum muslimin, baik dalam konteks ibadah khususiyah (ukhrawi) maupun umumiyah (duniawi). Masjid menjadi symbol bagi kaum muslimin untuk mengabdikan dirinya secara totalitas terhadap Sang Pencipta.<sup>45</sup>

Masjid sebagai salah satu komponen pesantren memiliki multi fungsi yang menunjang aktifitas belajar di pesantren. Masjid selain difungsikan sebagai tempat jama'ah sholat lima waktu dan sholat jum'at juga difungsikan sebagai tempat pengajian kitab-kitab dan acara pengembangan santri seperti latihan khutbah jum'at, sholawat barzanji, dan muhadhoroh.<sup>46</sup>

Sebagaimana diungkapkan Dhofir, masjid sebagai media strategis pesantren untuk pengembangan wawasan keagamaan masyarakat sekitar pesantren. Hal ini dilakukan dengan cara melakukan pengajian secara berkala (biasanya selapanan atau tiga puluh lima hari sekali) dengan melibatkan masyarakat sebagai pesertanya.

---

<sup>45</sup> Amiruddin Nahrawi, *Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: Gama Media, 2008), 25.

<sup>46</sup> Suwito, *Sejarah Sosial Pendidikan Islam*, (Jakarta: Prenada Media, 2005), 100

### c. Santri

Santri merupakan unsur pokok dari suatu pesantren, biasanya terdiri dari dua kelompok yaitu:

1) Santri mukim Yaitu santri yang berasal dari tempat yang jauh dan menetap di lingkungan pesantren. Pada perkembangannya, di sebagian pesantren santri mukim di bedakan menjadi dua yaitu:

#### a) Santri mandiri

Yaitu santri yang selalu biaya belajarnya di pesantren berasal dari dirinya sendiri, baik biaya syahriyah (iuran bulanan), uang makan, peralatan belajar dan biaya-biaya sesuai kebijakan masing-masing.

#### b) Santri khodim

Yaitu santri yang biaya belajarnya di pesantren ditanggung oleh pengasuh pesantren (kyai). Hal ini biasanya dilatar belakangi oleh kondisi ekonomi orang tua santri yang kurang mampu. Mereka termotivasi dan berkeyakinan mendapatkan berkah dengan cara khidmah (melayani) kyai dan dhururiyahnya.

2) Santri kalong

Ialah santri-santri yang berasal dari daerah-daerah sekitar pesantren dan biasanya mereka tidak menetap dalam pesantren.<sup>47</sup>

### d. Kiai

Kyai adalah komponen yang paling esensial sebuah pesantren. Hal ini dapat dipahami bahwa kyai pada umumnya adalah pendiri, pengelola dan kadang-kadang sebagai penyandang dana sekaligus. Kyai sebagai figure yang

---

<sup>47</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, 51-52.

memiliki legitimasi sangat kuat dalam menentukan kebijakan pesantren. Kyai merupakan sosok yang disegani di tangan masyarakat.

Menurut asal usulnya, istilah kyai dalam bahasa jawa memiliki tiga makna yang berbeda yaitu:

- a. Sebagai gelar benda-benda keramat, seperti “Kyai Garuda Kencana” sebutan untuk kereta emas di keratin Yogyakarta.
- b. Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya.
- c. Gelar yang diberikan masyarakat kepada seorang ahli agama islam yang memiliki atau menjadi pemimpin pesantren dan pengajar kitab-kitab islam klasik kepada para santrinya.<sup>48</sup>

Istilah kyai yang terakhir adalah istilah yang dimaksud dalam penelitian ini. Perlu diketahui, sebutan kyai berlaku pada masyarakat jawa timur dan jawa tengah. Di jawa barat (sunda) disebut dengan ajengan. Di daerah nusa tenggara dan Kalimantan disebut dengan tuan guru. Di daerah Sumatra utara (tapanuli) disebut syaikh. Di daerah minangkabau di sebut buya. Sedangkan di aceh disebut teungku.

Kyai dalam pesantren merupakan figure sentral, otoritatif, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Dalam pesantren kyai adalah pemimpin tunggal yang memegang wewenang hampir mutlak. Kyai menguasai dan mengendalikan seluruh sektor kehidupan pesantren. Orang lain tidak diberikan akses untuk mengendalikan sesuatu. Rangkaian kebiasaan yang dilakukan oleh seorang kyai mengakibatkan kyai dianggap pemimpin yang

---

<sup>48</sup> Zamakhsari Dlofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta:LP3ES,1982),55.

karismatik. Sosok kepemimpinan inilah yang menimbulkan kesan pada Martin Van Bruinessen bahwa demokrasi masih jauh dari pesantren.

e. Kitab-kitab islam klasik

Unsur pokok lain yang cukup membedakan pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya adalah bahwa pada pesantren diajarkan kitab-kitab klasik yang dikarang para ulama<sup>49</sup> terdahulu, mengenai berbagai macam ilmu pengetahuan agama islam dan bahasa Arab.<sup>49</sup>

Disebut dengan kitab klasik atau kitab kuning (al-kutub al- soffro'a) karena kertas yang dipakai berwarna kuning. Sebutan lainnya adalah kitab Islam klasik karena merupakan hasil karya para ulama<sup>49</sup> abad pertengahan. Kitab kuning ini dijadikan sebagai media pembelajaran di pesantren.<sup>50</sup>

Ciri lain dari literatur yang di pergunakan di pesantren itu ialah beraksara Arab gundul (huruf Arab tanpa harokat ataupun syakal). Keadaanya yang gundul itu pada posisi lain merupakan bagian dari pembelajaran itu sendiri. Pembelajaran kitab-kitab gundul itu keberhasilannya antara lain ditentukan oleh kemampuan membuka kegundulan itu dengan menemukan harokat-harokat yang benar dan mengucapkannya dengan fasih.

Sistematika penulisan kitab kuning begitu maju dengan urutan kerangka mulai dari tema yang besar lalu dilanjutkan menjadi tema yang lebih khusus. Seperti diuraikan oleh Kyai Sahal, secara berturut- turut dimulai dari *kitabun*, *babun*, *faslun*, *far'un*. Sering juga ditemukan kitab dengan

---

<sup>49</sup> Kharisul Wathoni, *Dinamika Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia*,(Ponorogo, STAIN Po PRESS,2011).129-130.

<sup>50</sup> Abuddin Nata,*Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, 165.

kerangka muqaddimah dan khatimah. Tidak jarang pula kitab yang diawali dengan sepuluh (*al-mabadi" al"ashroh*).

Kitab kuning dipesantren diajarkan dengan cara yang unik. Menurut kyai Sahal, pengajaran kitab kuning melalui dua tahap. Pertama, dengan menggunakan metode utawi-iki-iku dengan rumus huruf mim, kha dan seterusnya Untuk menguraikan arti tiap kalimat dan huruf-huruf yang bermakna, sekaligus menguraikan kedudukan (*tarkib*) dari sudut kalimat nahwu dan shorofnya. Kedua, menjelaskan ulasan terhadap isi kandungan secara tekstual- harfiyah (*leterlijk*) maupun sampai dengan pengertian-pengertian di baliknya.

Kitab kuning sebagai literature ilmiah pesantren dikelompokkan ke dalam delapan funun. Kitab- kitab ini terdiri dari tiga tingkatan yaitu, kitab dasar, menengah dan besar. Delapan funun ini mencakup: Nahwu (Sintaksis), Tafsir, Shorof (Morfologi), Fiqih, Usu Al-Fiqhiyyah, Hadith, Tauhid, dan cabang lain seperti tarikh dan balaghoh.<sup>51</sup>

#### **D. Transformasi Kepemimpinan Pesantren**

Pemahaman pengertian transformasi kepemimpinan pesantren dapat kita runut dari pengertian transformasi, kepemimpinan dan pesantren.

Transformasi berasal dari bahasa Indonesia yaitu Trasformation yang memiliki arti perubahan rupa (bentuk, sifat dan fungsi).<sup>52</sup> Transformasi kepemimpinan merupakan perubahan sifat, bentuk, dan fungsi aspek-aspek kepemimpinan. Perubahan ini dalam rangka menjawab kebutuhan masyarakat dan dinamika social yang terjadi.

---

<sup>51</sup> Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Dian Rakyat, tt), 31-32.

<sup>52</sup> Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Dian Rakyat, tt), 31-32

Sedangkan pesantren dalam penelitian ini merupakan tempat belajar santri yang menekankan pelajaran agama Islam dan dilengkapi dengan tempat tinggal. Maka, pesantren kilat atau pesantren Ramadhan yang sekarang marak diadakan sekolah-sekolah tidak termasuk dalam penelitian.

Dengan demikian, transformasi kepemimpinan pesantren dapat dipahami sebagai perubahan bentuk, sifat, dan fungsi kepemimpinan pesantren tanpa menghilangkan ciri khas dan identitas pesantren itu sendiri. Perubahan ini terjadi secara substansional maupun formal sebagai respon tuntutan social sekaligus wujud proses relevansi. Transformasi pemimpin dalam pesantren dapat dilihat dengan adanya sebuah yayasan didalam pesantren.

Pesantren yang masih tetap eksis, mulai membentuk yayasan yang bertanggung jawab dalam proses pengelolaan pendidikannya. Pembentukan yayasan dalam pesantren ini di dukung oleh Kyai Dhlofir Lukman di Yayasan Al-Ikhlas Tarokan. Pengenalan terhadap yayasan ini merupakan solusi yang strategis. Beban kyai menjadi semakin ringan karena ditangani bersama sesuai dengan tugas masing-masing.

Keberadaan yayasan di pesantren memang memiliki konsekuensi logis. Yayasan ini mengubah mekanisme manajerial pesantren. Otoritas tidak lagi bersifat mutlak di tangan kyai, melainkan bersifat kolektif ditangani bersama menurut pembagian tugas masing-masing individu, kendati peran kyai masih dominan. Wewenang mutlak harus ditransfer menjadi wewenang kolektif sebagai hak yayasan. Ketentuan yang menyangkut kebijaksanaan- kebijaksanaan pendidikan

merupakan konsensus semua pihak. Yayasan ini memiliki peran cukup besar dalam pembagian tugas-tugas yang terkait dengan kelangsungan pendidikan pesantren.<sup>53</sup>

Keberadaan yayasan ini lambat laun akan berubah menjadi model kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif adalah model kepemimpinan bersama yang mana ini menjadi benteng pertahanan terhadap kematian pesantren.<sup>54</sup> Munculnya kepemimpinan kolektif ini didasari oleh adanya tuntutan masyarakat modern yang semakin kompleks. Masalah kelangkaan pemimpin pun dapat diantisipasi dengan menyiapkan kader-kader yang dinilai memiliki potensial untuk memimpin, mengasuh dan mengembangkan lembaga pendidikan islam tertua tersebut. Melalui kepemimpinan kolektif ini sistem suksesi tidak didasarkan pada genealogi melainkan ditekankan pada profesionalisme.

Perubahan model kepemimpinan pesantren dari individu menjadi kolektif ini kelihatannya sederhana. Perubahan ini berpengaruh pada hubungan pesantren dengan masyarakat. Kalau semula hubungan antar pesantren dengan masyarakat bersifat patron-klien, yakni seorang kyai dengan karisma besar berhubungan dengan masyarakat luas yang menghormatinya. Sekarang, hubungan semacam itu semakin menipis. Pada masalah ini yang berkembang adalah hubungan kelembagaan antara pesantren dengan masyarakat.

Dalam keterkaitan antara kyai maupun ustadz pada instansi terasa lebih tinggi dalam pesantren model kepemimpinan kolektif dari pada pesantren model kepemimpinan individual. Dalam pesantren model kepemimpinan kolektif itu, kyai dan ustadz merupakan satu team work yang kompak. Selain itu loyalitas antara kyai dengan ustadz juga semakin tinggi. Loyalitas yang ingin dikembangkan menurut

---

<sup>53</sup> Mujamil Qomar, *Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Bandung:Erlangga,.)40

<sup>54</sup> Ibid, 43.

Muhammad Tholchah Hasan yaitu loyalitas kyai pada politik. Dulu tidak pernah dijumpai kyai yang menggunakan kesempatan untuk mengurus hal-hal kecil yang bersangkutan dengan politik, sosoknya tidak dikorbankan untuk pilihan politik. Figurnya sebagai ulama<sup>66</sup> mampu mengalahkan figur-figur lain yang juga dimilikinya. Loyalitas demikian ini yang ingin diwujudkan dalam model kepemimpinan kolektif. Hal ini lebih diutamakan karena dapat mempertahankan kelangsungan dan kemajuan pesantren.

Model kepemimpinan kolektif lebih membutuhkan pimpinan bukan pengatur. Hal ini terjadi karena pengatur lebih mengandalkan formalitas wewenangnya sehingga lebih bersifat kaku, tanpa pertimbangan-pertimbangan psikologis maupun sosiologis suatu komunitas. Berbeda dengan sikap seorang pemimpin berusaha mempengaruhi dan membimbing bawahannya melalui pendekatan untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapainya. Dalam konteks ini lebih menekankan pada mewujudkan, mempertahankan, dan bahkan mengembangkan kemajuan pesantren secara bersama-sama baik secara moral maupun teknis.

Sehubungan dengan kepemimpinan kolektif, di pesantren perlu dibentuk dewan pimpinan yang berada dibawah pimpinan seorang direktur. Selain membentuk pimpinan juga perlu diterapkan sistem kepemimpinan multi-leaders. Misalnya ada pesantren yang menerapkan pola dua pemimpin, yakni pemimpin urusan luar kepesantrenan dan pimpinan bidang kepesantrenan, sehingga terdapat pimpinan umum yang dipegang oleh seorang kyai dan pimpinan harian yang mengurus kegiatan praktis mengenai kependidikan dan sebagainya.

Upaya menerapkan model kepemimpinan kolektif dalam manajemen pesantren sekaligus salah satu jawaban dari problem kepemimpinan tersebut. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas peserta didik.<sup>55</sup> Selain itu Manfaat lain dengan adanya dua pemimpin ini yaitu kyai bisa membagi-bagi tugas kepada wakilnya sesuai keahlian yang dimilikinya, selain itu dapat meringankan beban kyai, sama-sama memiliki tanggung jawab terhadap kelangsungan dan masa depan pesantren, adanya interaksi saling menerima dan memberi, dan menumbuhkan suasana demokratis. Untuk mengembangkan pesantren ini memerlukan keterlibatan sejumlah kalangan baik dari ulama“, cendekiawan, ilmuwan, dan masyarakat sendiri. Dalam hal ini dibutuhkan banyak kerjasama dari berbagai kalangan sebab tantangan yang dihadapi pesantren sangat berat, sehingga posisinya dimasa depan tidak hanya ditentukan keluarga kyai belaka melainkan juga masyarakat luas.

Keterlibatan dari berbagai kalangan dengan berbagai latar belakang pengalaman ini dapat menimbulkan suatu interaksi positif konstruktif apabila diarahkan oleh satu orientasi yakni orientasi pengembangan dengan misi memberikan pemecahan-pemecahan terhadap problem yang dihadapi. Dalam interaksi ini pasti akan terjadi suasana saling menerima dan memberi (take and give) maupun saling memberikan persepsi, sehingga wajar pesantren masa depan akan dibentuk dari multi perspektif.

Kehidupan pesantren yang partisipatoris ini tentu membutuhkan pengelolaan secara serius. Masa depan pesantren sangat ditentukan oleh faktor manajerial. Sementara ini manajerial pesantren cenderung dilakukan secara insidental dan kurang memperhatikan tujuan-tujuannya yang telah

---

<sup>55</sup> Baharuddin, *Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam: Menuju Pengelolaan Profesional dan Kompetitif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2011), 70

disistematisasikan secara hierarkis. Pimpinan pesantren sendiri perlu mengadakan sosialisasi manajerial secara terus menerus yang mana dari sini nanti manajerial menjadi bagian integral dari kehidupan di pesantren.

Penerapan manajemen secara kontinyu dan konsisten menyebabkan penataan berbagai elemen pesantren menjadi rapi dan saling menopang. Pesantren harus mewujudkan berbagai manajemen baik itu kurikulum, personalia, santri, keuangan, dan lain-lain. Melalui pembentukan manajemen ini maka fungsi-fungsinya akan berjalan dengan normal. Kita harus menyadari bahwa transformasi membutuhkan adanya beberapa komponen diantaranya:

1. Aspek planning (perencanaan)

Pada kenyataannya, pondok pesantren belum memiliki rencana yang jelas dalam melaksanakan kebijakan pendidikan dan pengajaran, sehingga perlu dibuat pola-pola perencanaan seragam yang prinsipil dan tidak mengurangi nilai-nilai dari kepemimpinan pondok pesantren.

2. Aspek organizing (organisasi)

Pondok pesantren yang ada tidak memiliki keseragaman struktur organisasi dan administrasi, sehingga perlu adanya semacam Guidance (petunjuk) berupa pola struktur organisasi dan administrasi dasar.

3. Aspek Coordinaring (koordinasi)

Koordinasi bukanlah peleburan organisasi, melainkan bentuk kerjasama antara pesantren.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Abdul Mujib, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2008), 238-239.