

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Kepemimpinan

1. Definisi Manajemen

Istilah manajemen pada awalnya berasal dari bahasa Prancis Kuno *ménagement*, yang merujuk pada “seni mengatur dan mengelola.” Dalam bahasa Inggris, kata management diturunkan dari kata kerja *to manage*, yang dalam konteks bahasa Indonesia mencakup makna mengurus, mengarahkan, mengelola, menjalankan, membina, hingga memimpin.

Secara *etimologis*, konsep ini juga berakar dari bahasa Latin, yaitu dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan atau menggerakkan. Kedua kata tersebut kemudian membentuk istilah *managere*, yang menggambarkan tindakan menangani atau mengelola sesuatu. Dari bentuk inilah muncul kata kerja *to manage*, dan kata benda *management*.²⁶

Menurut T. Hani Handoko, manajemen dipahami sebagai rangkaian aktivitas yang dilakukan bersama-sama untuk merumuskan, memahami, serta mewujudkan tujuan organisasi. Menurut George R. Terry memandang manajemen sebagai sebuah proses yang digunakan untuk membimbing dan mengarahkan sekelompok individu dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.²⁷ John D. Millett juga menjelaskan hal yang sama bahwa manajemen adalah sebuah proses memberi bimbingan, arahan, serta

²⁶ Satriadi dkk., *Pengantar Manajemen* (CV Azka Pustaka, 2022), hlm. 2-3.

²⁷ Handoko, *Manajemen*, hlm. 9.

menyediakan fasilitas kerja bagi individu-individu yang dihimpun dalam suatu kelompok agar mereka dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁸

2. Definisi Kepemimpinan

Istilah pemimpin dan kepemimpinan berasal dari bahasa asing. Menurut Davis dan Filley dalam Hasibuan dalam Afdal, pemimpin adalah individu yang melaksanakan tugas manajerial atau menempati posisi manajemen. Hasibuan juga menegaskan bahwa seorang pemimpin memiliki kewenangan untuk mengarahkan bawahannya agar melaksanakan sebagian tugas guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rivai dalam Afdal menambahkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan individu maupun kelompok guna mencapai tujuan yang diharapkan.²⁹

Menurut Jeri H. Makawimbang, kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan seseorang dalam memengaruhi orang lain. Pemahaman ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kapasitas seorang pemimpin untuk mendorong bahkan mengarahkan orang lain agar melakukan tindakan sesuai dengan kehendaknya.³⁰ Robbins dalam Ulum memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses di mana seseorang berupaya memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan individu maupun kelompok dalam suatu lingkungan sosial agar bersedia bekerja sama demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³¹

²⁸ Satriadi dkk., *Pengantar Manajemen*, hlm. 4.

²⁹ Afdhal dkk., *Pengantar Ilmu Manajemen: Organisasi dan Perkembangannya* (CV Gita Lentera, 2023), hlm. 69.

³⁰ Jeri H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu* (Alfabeta, 2012).

³¹ M. Chazienul Ulum, *Leadership "Dinamika Teori Pendekatan dan Isu Strategis Kepemimpinan di Sektor Publik"* (Universitas Brawijaya Press, 2012).

3. Manajemen Kepemimpinan

Manajemen kepemimpinan merupakan suatu proses yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, serta mengelola berbagai sumber daya, baik manusia, waktu, maupun finansial, guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Proses ini mencakup integrasi antara keterampilan kepemimpinan, seperti visi, inspirasi, dan motivasi, dengan kemampuan manajerial yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian.³²

Menurut Peter F. Drucker, manajemen kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mengaktualisasikan visi menjadi realitas melalui proses perencanaan, pelaksanaan, serta pengendalian pengaruh yang efektif terhadap orang lain.³³ Sedangkan menurut Stephen R. Covey, manajemen kepemimpinan merupakan suatu seni dalam mengintegrasikan disiplin manajerial, seperti efisiensi dan sistem, dengan prinsip-prinsip kepemimpinan yang mencakup visi, integritas, dan pemberdayaan.³⁴

Berdasarkan definisi tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen kepemimpinan sebagai suatu proses dan seni yang mengintegrasikan kemampuan kepemimpinan dan manajerial dalam diri seorang pemimpin untuk mengarahkan, memengaruhi, serta mengelola berbagai sumber daya organisasi. Proses ini bertujuan untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian secara efektif

³² John P. Kotter, *Leading Change* (Harvard Business, 2012).

³³ Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Herper and Row, 1973).

³⁴ Stephen R. Covey, *Principle Centered Leadership* (Free Press, 2001).

dan efisien, dengan tetap berlandaskan pada nilai-nilai seperti integritas, inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan.

4. Fungsi Manajemen

Dalam bukunya "*Principles of Management*" George R. Terry menjelaskan bahwa manajemen memiliki fungsi, yaitu:

a) Perencanaan (*Planning*)

1) Pengertian Perencanaan

Perencanaan merupakan tahap awal yang menentukan arah dan tujuan organisasi. Pada fase ini ditetapkan langkah-langkah strategis berdasarkan pemilihan fakta dan perkiraan kondisi masa depan. Adapun menurut beberapa ahli perencanaan adalah:

- a. George R. Terry menekankan bahwa perencanaan membantu organisasi menentukan apa yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang diharapkan.³⁵
- b. Richard L. Daft menjelaskan bahwa perencanaan mencakup proses mengidentifikasi tujuan organisasi di masa depan dan menetapkan tugas-tugas serta penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. Dengan demikian, perencanaan merupakan langkah awal untuk menentukan arah dan tujuan yang ingin diraih oleh organisasi.³⁶

³⁵ Neri Wijayanti dan Febrian Wicaksana, "Implementasi Fungsi Manajemen George R Terry Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan," *Jurnal Cerdik: Jurnal Pendidikan dan Pengajaran* 3, no. 1 (2023): hlm. 33, <https://doi.org/10.21776/ub.jcerdik.2023.003.01.04>.

³⁶ Afdhal dkk., *Pengantar Ilmu Manajemen: Organisasi dan Perkembangannya*, hlm. 21-22.

2) Aspek-Aspek Perencanaan

Perencanaan melibatkan beberapa aspek penting.

- a. adanya proses penetapan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.
- b. diperlukan pemilihan serta penentuan cara atau strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut melalui alternatif yang tersedia.
- c. perencanaan juga mencakup rangkaian upaya atau langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan alternatif yang telah dipilih.³⁷

3) Prinsip-Prinsip Perencanaan

Kurniadi Didin dan Imam Machali menyebutkan tiga sikap dasar yang perlu dimiliki individu dalam menyusun perencanaan yang baik:

- a. Tanggung Jawab: Setiap orang harus menyadari bahwa dirinya bertanggung jawab menetapkan tujuan dan langkah yang akan diambil untuk mencapai masa depan yang diinginkan.
- b. Integritas: Individu perlu berkomitmen melaksanakan apa yang telah direncanakan. Integritas berarti konsisten menjalankan rencana yang sudah menjadi kewajiban diri sendiri.
- c. Kesadaran Diri: Seseorang harus memahami bahwa dialah yang menentukan arah masa depannya. Kesadaran ini mendorong individu untuk lebih terarah dalam membuat rencana.³⁸

³⁷ Taufiqurokhman, *Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan* (Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2008), hlm. 5.

³⁸ Buhari Luneto, *Perencanaan Pendidikan* (Sanabil, 2023), hlm. 48.

4) **Aktivitas Perencanaan**

Menurut George R. Terry dalam Siswanto mendeskripsikan tugas kepemimpinan dalam fungsi perencanaan sebagai berikut:

- a. menetapkan, mendeskripsikan, dan menjelaskan tujuan;
- b. memprakirakan;
- c. menetapkan syarat dan dugaan tentang kinerja,
- d. menetapkan dan menjelaskan tugas untuk mencapai tujuan;
- e. menetapkan rencana penyelesaian;
- f. menetapkan kebijakan,
- g. merencanakan standar-standar dan metode penyelesaian;
- h. mengetahui lebih dahulu permasalahan yang akan datang dan mungkin terjadi.³⁹

b) **Pelaksanaan (*Actuating*)**

1) **Pengertian Pelaksanaan**

Pelaksanaan berfokus pada menggerakkan, mengarahkan, dan memotivasi anggota organisasi agar menjalankan tugas sesuai rencana. Tahap ini melibatkan komunikasi dan kepemimpinan sehingga seluruh anggota dapat bekerja secara selaras menuju tujuan bersama. Adapun pelaksanaan menurut beberapa ahli:

- a. Sondang P. Siagian *actuating* merupakan rangkaian kegiatan untuk membina serta memotivasi bawahan sehingga mereka

³⁹ H. B. Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Bumi Aksara, 2019), hlm. 18.

bersedia bekerja dengan penuh keikhlasan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁰

- b. George R. Terry, *actuating* adalah upaya menggerakkan anggota organisasi agar mereka memiliki kemauan dan dorongan untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus memenuhi tujuan pribadi mereka.⁴¹

2) Fungsi dan Tujuan

Fungsi *actuating* berfokus pada aktivitas yang berkaitan langsung dengan pengelolaan orang-orang dalam organisasi. Perencanaan dan pengorganisasian yang baik tidak akan bermakna tanpa dorongan untuk menggerakkan seluruh potensi sumber daya manusia maupun non-manusia. Karena itu, setiap anggota organisasi perlu diberdayakan secara optimal sesuai tugas, fungsi, keahlian, dan kompetensinya agar visi, misi, serta program kerja dapat tercapai. Tujuan dari *actuating* meliputi:

- a. membangun kerja sama yang lebih efisien,
- b. mengembangkan kemampuan dan keterampilan staf,
- c. menumbuhkan rasa memiliki terhadap pekerjaan,
- d. menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan motivasi dan kinerja, serta
- e. mendorong perkembangan organisasi secara dinamis.⁴²

⁴⁰ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Bumi Aksara, 2008), hlm. 5.

⁴¹ Suhardi, *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya* (GAVA MEDIA, 2018), hlm. 152.

⁴² Al Istiqomah, *Fungsi Pelaksanaan (Actuating) Dalam Sumber Daya Manusia* (Universitas Negeri Malang, 2016), hlm. 7.

3) Prinsip-Prinsip Pelaksanaan

Menurut Daryanto, prinsip-prinsip pelaksanaan mencakup beberapa hal penting.

- a. adanya keselarasan antara tujuan organisasi dan tujuan individu yang terlibat di dalamnya.
- b. perlunya menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung.
- c. dibutuhkan hubungan kerja yang harmonis antar anggota.
- d. bawahan harus diperlakukan sebagai manusia yang memiliki potensi, bukan sebagai alat atau mesin.
- e. kemampuan bawahan perlu dikembangkan secara optimal agar mereka dapat mencapai tingkat kompetensi tertinggi.⁴³

4) Aktivitas Pelaksanaan

Menurut George R. Terry dalam Siswanto mendeskripsikan tugas kepemimpinan dalam fungsi pelaksanaan sebagai berikut:

- a. memberi tahu dan menjelaskan tujuan kepada para bawahan;
- b. mengelola dan mengajak para bawahan untuk bekerja semaksimal mungkin;
- c. membimbing bawahan untuk mencapai standar operasional (pelaksanaan);
- d. mengembangkan bawahan guna merealisasikan kemungkinan sepenuhnya;
- e. memberikan orang hak untuk mendengarkan;

⁴³ Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah* (Rineka Cipta, 2013), hlm. 88.

- f. memuji dan memberikan sanksi secara adil;
- g. memberi hadiah melalui penghargaan dan pembayaran untuk pekerjaan yang diselesaikan dengan baik;
- h. memperbaiki usaha penggerakan dipandang dari sudut hasil pengendalian.⁴⁴

c) Pengawasan (*Controlling*)

1) Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen yang bertujuan memastikan seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana, standar, dan tujuan yang telah ditetapkan. Adapun pengawasan menurut para ahli:

- a. Menurut Terry, pengawasan merupakan proses yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil yang telah dicapai, menilai kinerja, serta melakukan koreksi berdasarkan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Mockler, menjelaskan bahwa pengawasan adalah upaya terstruktur untuk menetapkan standar kerja sesuai tujuan perencanaan, menyusun sistem informasi umpan balik, membandingkan pelaksanaan nyata dengan standar, mengidentifikasi penyimpangan, serta mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan agar penggunaan sumber daya tetap efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.⁴⁵

⁴⁴ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, hlm. 18.

⁴⁵ Amruddin dkk., *Pengantar Manajemen (Konsep dan Pendekatan Teoritis)* (CV. Media Sains Indonesia, 2022), hlm 222.

2) Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan menurut Suhardi dalam bukunya yaitu:

- a. Mencegah penyimpangan, pengawasan yang rutin dan tegas membantu mencegah terjadinya kesalahan atau pelanggaran dalam pelaksanaan tugas.
- b. Memperbaiki penyimpangan, jika kesalahan sudah terjadi, pengawasan berfungsi mencari solusi dan memperbaikinya agar tidak terulang.
- c. Mendinamiskan organisasi, pengawasan memungkinkan penyimpangan terdeteksi lebih awal sehingga organisasi dapat berjalan lebih efektif dan efisien.
- d. Menumbuhkan tanggung jawab, dengan adanya pengawasan, karyawan merasa lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.⁴⁶

3) Pelaksanaan Pengawasan

Pelaksanaan pengawasan menurut Suhardi dapat dilakukan melalui beberapa cara.

- a. dengan melakukan pengawasan langsung di lokasi kerja (*personnel inspection*).
- b. melalui laporan lisan yang disampaikan oleh pihak terkait (*oral report*).
- c. melalui laporan tertulis yang mendokumentasikan pelaksanaan kegiatan (*written report*).

⁴⁶ Suhardi, *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya* (GAVA MEDIA, 2018), hlm. 210.

- d. dengan pengawasan melalui penjagaan atau perhatian khusus terhadap hal-hal tertentu yang memerlukan kontrol lebih intensif (*control by exception*).⁴⁷

4) **Aktivitas Pengawasan**

Menurut George R. Terry dalam Siswanto mendeskripsikan tugas kepemimpinan dalam fungsi pengawasan sebagai berikut:

- a. membandingkan hasil dengan rencana pada umumnya;
- b. menilai hasil dengan standar hasil pelaksanaan;
- c. menciptakan alat yang efektif untuk mengukur pelaksanaan;
- d. memberitahukan alat pengukur;
- e. memudahkan data yang detail dalam bentuk yang menunjukkan perbandingan dan pertentangan;
- f. menganjurkan tindakan perbaikan apabila diperlukan;
- g. memberitahukan anggota tentang interpretasi yang bertanggung jawab;
- h. menyesuaikan pengendalian dengan hasil.⁴⁸

5. **Fungsi Kepemimpinan**

Terdapat 4 fungsi Kepemimpinan menurut Sondang P. Siagian dalam bukunya "Teori dan Praktek Kepemimpinan"

- a. Pemimpin sebagai penentu arah. Pemimpin menetapkan tujuan dan langkah strategis organisasi serta memastikan pemanfaatan sumber daya secara optimal.

⁴⁷ Suhardi, *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*, hlm. 210.

⁴⁸ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, hlm. 19.

- b. Pemimpin sebagai wakil organisasi. Pemimpin mewakili organisasi dalam berhubungan dengan pihak luar dan menjaga kerja sama yang mendukung pencapaian tujuan.
- c. Pemimpin sebagai komunikator. Pemimpin memastikan pesan tersampaikan dengan jelas dan dapat dipahami oleh pihak yang menerima.
- d. Pemimpin sebagai mediator. Pemimpin menangani dan menyelesaikan konflik yang muncul dalam organisasi maupun konflik yang melibatkan pihak luar.

Sementara itu menurut Veithzal Riva'i, terdapat 5 fungsi kepemimpinan secara operasional, yaitu:

- a. Fungsi Instruktif. Pemimpin menyampaikan perintah secara jelas meliputi apa yang harus dilakukan, bagaimana pelaksanaannya, kapan dimulai, dan di mana tugas dijalankan agar keputusan dapat dijalankan secara efektif.
- b. Fungsi Konsultatif. Pemimpin membuka ruang diskusi dua arah dengan bawahan, terutama ketika keputusan membutuhkan pertimbangan bersama melalui dialog dan konsultasi.
- c. Fungsi Partisipatif. Pemimpin mendorong bawahan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan tugas-tugas inti, sehingga setiap anggota memiliki kesempatan berkontribusi sesuai perannya.
- d. Fungsi Delegatif. Pemimpin memberikan pelimpahan wewenang kepada orang yang dipercaya untuk menetapkan atau mengambil keputusan, dengan tanggung jawab penuh dalam pelaksanaannya, karena perkembangan organisasi tidak dapat ditangani oleh pemimpin seorang diri.

- e. Fungsi Pengendalian. Pemimpin mengarahkan dan mengoordinasikan aktivitas anggota secara teratur untuk mencapai tujuan. Pengendalian dilakukan melalui bimbingan, arahan, koordinasi, dan pengawasan yang efektif.⁴⁹

6. Model Kepemimpinan

a. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan kharismatik merupakan model kepemimpinan yang bertumpu pada kekuatan karisma pemimpin. Pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, dan memengaruhi pengikut melalui daya tarik pribadi serta visi yang kuat, sehingga bawahan menunjukkan loyalitas dan kinerja yang lebih tinggi. Model kepemimpinan ini umumnya efektif pada situasi ideologis atau kondisi yang penuh ketidakpastian dan tekanan.

Menurut Conger dan Kanungo, kepemimpinan kharismatik dipahami sebagai hasil atribusi yang muncul dari cara para pengikut menilai dan memersepsikan perilaku pemimpinnya.⁵⁰ Menurut Kartini Kartono dalam afdal, kepemimpinan kharismatik adalah tipe kepemimpinan yang memiliki energi, pesona, serta kemampuan memengaruhi orang lain hingga menghasilkan banyak pengikut yang loyal dan dapat dipercaya.⁵¹

⁴⁹ Afdhal dkk., *Pengantar Ilmu Manajemen: Organisasi dan Perkembangannya*, hlm 79-81.

⁵⁰ Elis Sutionah dkk., "Hubungan Antara Model Kepemimpinan Karismatik Kepala Sekolah Dan Kepribadian Dengan Keinovatifan Guru," *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN* 6, no. 2 (2021): 654–62, <https://doi.org/10.33751/jmp.v6i2.792>.

⁵¹ Afdhal dkk., *Pengantar Ilmu Manajemen: Organisasi dan Perkembangannya*, hlm. 85.

b. Kepemimpinan Demokratis

Kartini Kartono menjelaskan bahwa kepemimpinan demokratis merupakan model kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai fokus utama, di mana pemimpin memberikan arahan yang efektif kepada para pengikut yang berada di bawah tanggung jawabnya.

Sejalan dengan pandangan M. Ngalim Purwanto, yang menyebutkan bahwa kepemimpinan demokratis tercermin dari kebiasaan pemimpin untuk berkonsultasi dan berdialog dengan bawahannya mengenai langkah yang perlu diambil, sekaligus mendorong mereka untuk terlibat aktif dalam proses tersebut.⁵²

Wulandari & Mulyanto juga berpendapat bahwa kepemimpinan demokratis merupakan pendekatan kepemimpinan yang menerapkan nilai-nilai demokrasi dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan organisasi. Dalam model ini, pemimpin mendorong keterlibatan aktif anggota tim, memberi ruang bagi mereka untuk menyampaikan ide, masukan, dan pandangan yang dapat membantu menentukan arah keputusan bersama.⁵³

c. Kepemimpinan Paternalistik

Model kepemimpinan paternalistik merujuk pada model kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai figur ayah yang menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan anggota organisasi. Dalam pendekatan ini, pemimpin memegang otoritas yang

⁵² Afdhal dkk., *Pengantar Ilmu Manajemen: Organisasi dan Perkembangannya*, hlm. 83.

⁵³ Anna Wulandari dan Heru Mulyanto, *Kepemimpinan* (PT Kimshafi Alung Cipta, 2024), hlm. 47.

cukup besar dan kerap mengambil keputusan bagi anggota tanpa melibatkan mereka secara langsung. Namun, tindakan tersebut biasanya didasari oleh niat untuk memberikan perlindungan serta memastikan stabilitas dan keteraturan dalam organisasi.⁵⁴

B. Budaya

1. Konsep Budaya

Istilah budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta *buddhyah*, bentuk jamak dari *buddhi* yang berarti budi atau akal. Dengan demikian, kebudayaan dipahami sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan kemampuan berpikir dan nalar manusia. Dalam bahasa Inggris, istilah ini dikenal sebagai *culture*, yang berakar dari kata Latin *colere*, yang bermakna mengolah atau mengerjakan, termasuk kegiatan mengolah tanah atau bertani. Dalam perkembangan bahasa Indonesia, *culture* juga kerap diterjemahkan sebagai “kultur.”⁵⁵

Budaya dapat dipahami sebagai pola hidup yang berkembang dalam suatu kelompok masyarakat dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Di dalamnya terdapat berbagai unsur yang saling terkait, seperti sistem keagamaan, politik, adat istiadat, bahasa, hingga berbagai hasil karya manusia mulai dari peralatan, bangunan, sampai seni yang semuanya membentuk cara pandang dan perilaku suatu komunitas.

Dalam kajian antropologi sosial, istilah budaya atau *culture* menjadi konsep penting yang menjelaskan bagaimana manusia memahami, mengatur,

⁵⁴ Wulandari dan Mulyanto, *Kepemimpinan*, hlm. 45.

⁵⁵ Muchfudz, *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren*, hlm. 60.

dan menjalani kehidupan. Dalam konteks pendidikan, budaya juga berfungsi sebagai sarana pewarisan pengetahuan, nilai, dan tradisi. Hal ini karena cakupan budaya sangat luas dan mencakup berbagai aspek yang memengaruhi proses belajar serta pembentukan karakter dalam sebuah masyarakat.⁵⁶

2. Unsur-Unsur Budaya

- a. Nilai-nilai. Menggambarkan keyakinan dasar, prinsip, dan standar perilaku yang dihargai dan dianut bersama oleh seluruh anggota. Nilai ini menjadi pedoman dalam bertindak serta mempengaruhi cara anggota memandang berbagai situasi di dalam organisasi.
- b. Norma-norma. Merupakan aturan-aturan tidak tertulis yang mengarahkan bagaimana berinteraksi, berkomunikasi, dan mengambil keputusan. Norma ini terbentuk melalui kebiasaan dan praktik sehari-hari yang akhirnya menjadi kesepakatan bersama.
- c. Keyakinan. Berisi pandangan mengenai apa yang dianggap benar, penting, dan layak diperjuangkan. Keyakinan ini menjadi fondasi dalam menentukan arah tindakan serta komitmen kolektif dalam organisasi.
- d. Ritme. Merujuk pada pola kegiatan yang berlangsung secara berulang dalam kehidupan sehari-hari. Pola ini tampak pada cara mengambil keputusan, menyampaikan informasi, hingga melaksanakan berbagai tugas rutin.
- e. Simbol-simbol. Mencakup bentuk visual dan praktik yang mewakili identitas organisasi, seperti logo, slogan, ritual, ataupun kebiasaan khas yang digunakan dan diakui oleh anggotanya.

⁵⁶ Muchfudz, *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren*, hlm. 61.

- f. Bahasa. Merupakan cara bertutur atau istilah-istilah khas yang digunakan dalam lingkungan organisasi. Bahasa tersebut mencerminkan karakter, jati diri, dan kekhasan budaya.⁵⁷

3. Budaya Religius

Budaya religius dapat dipahami sebagai suasana dan praktik kehidupan keagamaan yang tercermin dalam sikap, perilaku, kebiasaan, serta proses penghayatan nilai-nilai agama yang berkembang di lingkungan masyarakat, termasuk di pondok pesantren. Budaya ini mencerminkan cara berpikir dan bertindak yang berlandaskan nilai-nilai keberagamaan secara menyeluruh (*kaffah*), sehingga agama benar-benar menjadi pedoman hidup dalam setiap aktivitas.

Dalam konteks pendidikan, *religious culture* merujuk pada upaya menanamkan nilai-nilai keagamaan kepada peserta didik melalui kegiatan pembelajaran, baik di dalam kelas maupun di luar kelas, hingga nilai tersebut menjadi bagian yang melekat dalam perilaku sehari-hari. Dengan demikian, budaya religius membentuk pandangan hidup, sikap, pola pikir, dan tindakan yang senantiasa mencerminkan nilai-nilai ketakwaan, akhlak mulia, integritas, tanggung jawab, dan berbagai nilai moral lainnya seperti kejujuran, kearifan, keadilan, kesetaraan, percaya diri, kemandirian, kepedulian, kerukunan, kesabaran, kreativitas, daya saing, kerja keras, ketekunan, kehormatan, kedisiplinan, serta keteladanan. Semua nilai ini, ketika menjadi kebiasaan,

⁵⁷ Kartini Harahap dkk., *Budaya Organisasi Fondasi Kesuksesan* (PT Media Penerbit Indonesia, 2024), hlm. 17-20.

membangun karakter yang kuat dan religius dalam kehidupan sehari-hari.⁵⁸

Budaya di pesantren dapat diwariskan melalui beberapa cara.

- a. *Modelling*, yaitu keteladanan (*uswatun hasanah*) yang ditampilkan oleh para kiai sebagai penerus mata rantai tradisi Rasulullah saw. dan Walisongo. Melalui contoh hidup mereka baik dalam kesalehan maupun kearifan menghadapi budaya lokal santri belajar membentuk identitas keagamaan dan moralnya.
- b. *Cultural maintenance*, yakni upaya mempertahankan ajaran dan tradisi keilmuan pesantren yang telah bertahan berabad-abad. Sikap hormat, ta'dhim, dan kepatuhan santri kepada kiai serta para ulama pengarang kitab menjadi fondasi untuk menjaga kesinambungan tradisi, terutama melalui pengajaran kitab kuning yang diwariskan lintas generasi.
- c. Budaya Keilmuan, yang menempatkan kegiatan belajar sebagai inti kehidupan pesantren. Penguasaan kitab kuning, rujukan terhadap ajaran Al-Qur'an dan Hadis, serta penghormatan kepada ulama klasik dan tokoh-tokoh lokal seperti Imam Bukhari, Nawawi al-Bantani, atau Mahfudz al-Tirmizi membentuk karakter ilmiah dan spiritual santri.

4. Nilai Budaya Religius

Nilai merupakan keyakinan dasar yang menjadi landasan seseorang atau sekelompok individu dalam menentukan tindakan serta menilai apakah sesuatu memiliki makna atau tidak bagi kehidupannya. Dalam pendidikan, nilai-nilai Islam juga berperan sebagai pedoman perilaku yang tercermin dalam tradisi, kebiasaan, maupun simbol-simbol yang dipraktikkan secara konsisten.

⁵⁸ Muchfudz, *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren*, hlm. 64-65.

Sejumlah nilai budaya religius perlu ditumbuh kembangkan agar melekat sebagai karakter peserta didik. Fajar (2005) dalam Kompri menyebutkan bahwa nilai-nilai tersebut antara lain: Ketakwaan, kejujuran, kearifan, keadilan, kesetaraan, harga diri, percaya diri, harmoni, kemandirian, kepedulian, kerukunan, ketabahan, kreativitas, kompetitif, kerja keras, keuletan, kehormatan, kedisiplinan, dan keteladanan.⁵⁹

5. Dimensi Budaya Religius

Glock dan Stark menguraikan bahwa budaya religius dapat dipahami melalui lima dimensi yang saling berkaitan.

1. Dimensi Ritual (*ritualistic dimension*)

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana seseorang menjalankan aktivitas keagamaan dalam kehidupan sehari-hari. Praktik seperti salat, puasa, zakat, dan bentuk ibadah lainnya menjadi indikator bagaimana nilai-nilai religius dipraktikkan dalam rutinitas.

2. Dimensi Keyakinan (*ideological dimension*)

Dimensi ini berkaitan dengan penerimaan seseorang terhadap ajaran dasar keagamaan. Keyakinan terhadap keberadaan Tuhan, malaikat, kitab suci, hari akhir, surga, dan neraka mencerminkan fondasi ideologis yang menjiwai budaya religius individu.

3. Dimensi Pengetahuan (*intellectual dimension*)

Dimensi ini menilai sejauh mana seseorang memahami ajaran agamanya. Pemahaman tentang ajaran, hukum, nilai, dan prinsip dalam agama

⁵⁹ Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, hlm. 213-214.

menunjukkan tingkat literasi keagamaan yang memperkuat budaya religius yang ia jalankan.

4. Dimensi Pengalaman Keagamaan (*experiential dimension*)

Dimensi ini menyoroti pengalaman spiritual yang dirasakan seseorang. Misalnya perasaan dekat dengan Tuhan, rasa takut saat menyadari dosa, atau pengalaman religius lain yang membentuk sensitivitas batin dan kesadaran spiritual.

5. Dimensi Konsekuensi (*consequential dimension*)

Dimensi ini menilai bagaimana ajaran religius tercermin dalam perilaku nyata. Sejauh mana seseorang termotivasi oleh nilai agamanya dalam bersikap, berinteraksi, menjaga lingkungan, berbuat baik, atau menghindari perbuatan yang merugikan menjadi cerminan kualitas budaya religiusnya.⁶⁰

C. Manajemen Kepemimpinan dalam Pengembangan Budaya di Pesantren

Sebagai pemimpin utama pesantren sekaligus figur teladan masyarakat, kiai memiliki pola kepemimpinan yang berbeda dari model kepemimpinan pada umumnya. Otoritasnya tidak hanya bersumber dari jabatan formal, tetapi juga dari kedalaman ilmu, integritas moral, dan kedudukannya secara tradisional sebagai pemilik pesantren. Dalam keseharian, kiai membimbing santri dalam banyak aspek kehidupan sehingga berperan sebagai penafsir dan pengarah nilai-nilai baru yang masuk ke lingkungan pesantren. Karena itu, kiai sering dipandang sebagai *cultural broker* yang menjaga agar perkembangan budaya tetap selaras dengan tradisi keagamaan dan tujuan pendidikan pesantren.

⁶⁰ Muchfudz, *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren*, hlm. 68.

Dalam menjalankan kepemimpinan menurut George Yulk dalam Muchfudz, kiai biasanya menerapkan strategi seperti *telling*, *consulting*, *participating*, dan *delegating*. Pengaruhnya menjangkau seluruh warga pesantren melalui bimbingan, keteladanan, dan sikap penuh kasih. Secara kelembagaan, gaya kepemimpinan pesantren cenderung bersifat kolektif, paternalistik, dan pada saat tertentu memberi ruang kreativitas anggota, meskipun keputusan akhir tetap berada pada kiai.⁶¹

Budaya religius di pesantren dibangun melalui kebijakan pimpinan, proses pembelajaran, kegiatan rutin, dan tradisi yang dijalankan secara konsisten. Praktik-praktik tersebut membentuk kultur keagamaan yang menumbuhkan kedisiplinan, pembiasaan ibadah, serta akhlak mulia. Muhaimin menjelaskan bahwa pengembangan budaya religius berlangsung pada tiga tataran: nilai, praktik keseharian, dan simbol-simbol budaya yang memperkuat identitas religius pesantren. Nilai-nilai tersebut mencakup hubungan manusia dengan Allah (*hablun min Allah*) dan hubungan dengan sesama (*hablun min an-nas*).

Pada dasarnya, budaya religius terbentuk ketika nilai-nilai ketuhanan (*rabbaniyah*) dan kemanusiaan (*insaniyah*) tertanam kuat dalam diri warga pesantren dan tercermin melalui perilaku mereka. Nilai-nilai tersebut meliputi iman, takwa, ikhlas, tawakal, persaudaraan, keadilan, kedisiplinan, dan kedermawanan.⁶² Dengan demikian, pengembangan budaya religius merupakan proses menanamkan ajaran inti Islam aqidah, ibadah, dan akhlak sebagai pedoman hidup.

⁶¹ Muchfudz, *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren*, hlm. 103.

⁶² Muchfudz, *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren*, hlm. 105.