

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Tinjauan Tentang Kepemimpinan Pondok Pesantren

##### 1. Definisi Kepemimpinan

Ada banyak pendapat yang mengemukakan tentang pengertian kepemimpinan, diantaranya adalah telah didefinisikan oleh Robin bahwa kepemimpinan adalah “kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan”.<sup>1</sup> Menurut Hemhill yang dikutip oleh Sunindhia, kepemimpinan adalah “perilaku dari seorang individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok ke satu tujuan yang ingin dicapai bersama”.<sup>2</sup> Sedangkan menurut pandangan Jacobs dan Jacques yang dikutip oleh Sunindgia, kepemimpinan adalah “sebuah proses membari arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran”.<sup>3</sup>

Pengertian kepemimpinan juga diungkapkan oleh Siagian yang menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah “motor atau daya penggerak daripada sumber-sumber dan alat-alat (*resources*) yang tersedia bagi suatu organisasi”.<sup>4</sup> Disebutkan pula bahwa kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang-orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau dengan definisi lain yang lebih lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian

<sup>1</sup>T.H. Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-UGM, 1992), 15

<sup>2</sup>Sunindhia, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 89

<sup>3</sup>Ibid.,

<sup>4</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Bumi Aksara, 1980), 6

bimbingan (pimpinan) atau teladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) daripada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pandangan dan pendapat di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas serta hubungan di dalam sebuah kelompok/organisasi atau lembaga pendidikan.

## 2. Model Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai segi tergantung dari konsep model kepemimpinan yang menjadi dasar sudut pandang. Karena beragamnya model kepemimpinan, melahirkan berbagai pendekatan atau teori kepemimpinan yang beragam pula. Sehingga efektifitas kepemimpinan dapat diidentifikasi dari berbagai kriteria sesuai dengan konsep model kepemimpinan yang dipergunakan.

Keberhasilan kepala madrasah dipengaruhi oleh model kepemimpinannya terhadap bawahan (guru). Menurut Hersey dan Balanchard, “... *the style of leaders is the consistent behavior patterns that they use when they are working with and through other people as perceived by those people*”,<sup>5</sup> yang artinya bahwa model kepemimpinan adalah pola perilaku para pemimpin yang konsisten yang mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi oleh orang-orang itu.

<sup>5</sup>Hersey dan Balanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (New Jersey: Prentice Hall, 1977 ), 135

Pada saat suatu proses kepemimpinan berlangsung, seorang pemimpin mengaplikasikan suatu model kepemimpinan tertentu. Model kepemimpinan yang efektif merupakan model kepemimpinan yang dapat mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin sesuai dengan situasi dan kondisi supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan organisasi. Hersey dan Blanchar menjelaskan bahwa model kepala madrasah yang efektif ada empat :

(1) model instruktif, penerapannya pada bawahan (guru) yang masih baru atau baru bertugas; (2) model konsultatif, penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah; (3) model partisipatif, penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemauan kerja tinggi; (4) model delegatif, penerapannya bagi bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi dan kemauan tinggi.<sup>6</sup>

Dari keempat model kepemimpinan yang efektif di atas masing-masing memiliki ciri-ciri, diantaranya:

a. Kepemimpinan *instruktif*

Kepemimpinan *instruktif*, mencakup antara lain: (a) memberi pengarahannya secara spesifik tentang apa, bagaimana, dan kapan kegiatan dilakukan; (b) kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat; (c) kadar direktif tinggi; (d) kadar suportif rendah; (e) kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai; (f) kemampuan motivasi pegawai rendah. Tingkat kematangan bawahan rendah.

b. Kepemimpinan *konsultatif*

Ciri-ciri Kepemimpinan *konsultatif* mencakup antara lain: (a) kadar direktif rendah; (b) kadar sportif tinggi; (c) komunikasi dilakukan

<sup>6</sup>*Ibid*, 140

secara timbal-balik; (d) masih memberikan pengarahan yang spesifik; (e) pimpinan secara bertahap memberikan tanggung jawab kepada pegawai walaupun bawahan masih dianggap belum mampu. Tingkat kematangan bawahan rendah ke sedang.

c. Kepemimpinan *partisipatif*

Kepemimpinan *partisipatif*, ciri-ciri kepemimpinan *partisipatif* ini mencakup antara lain : (a) pemimpin melakukan komunikasi dua arah; (b) secara aktif mendengar dan respon segenap kesukaran bawahan; (c) mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional; (d) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan; (e) mendorong bawahan untuk berpartisipasi. Tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi. Kepemimpinan partisipatif ini juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau *nondirective*. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan tim kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari model kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan dan strategi dimana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi.

#### d. Kepemimpinan *delegatif*

Kepemimpinan *delegatif*, ciri-cirinya mencakup antara lain: (a) memberikan pengarahan bila diperlukan saja; (b) memberikan *support* dianggap tidak perlu lagi; (c) menyerahkan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas; (d) tidak perlu memberi motivasi. Tingkat kematangan bawahan tinggi.<sup>7</sup>

Perilaku kepemimpinan menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Perilaku pemimpin erat kaitannya dengan bawahan karena bawahan merupakan personalia yang langsung mendapat tugas dari pimpinan. Dari studi Michigan oleh Likert bahwa perilaku kepemimpinan ada dua : “(1) perilaku yang berorientasi tugas (*task oriented behavior*), pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang tidak mengerjakan sesuatu sama dengan bawahan; (2) perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relation oriented behavior*), pemimpin yang efektif, perilaku yang berorientasi pada tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia atau bawahan”.<sup>8</sup>

Selain itu sepanjang dapat diketahui dan sepanjang pengamatan para ahli maka cara seorang pemimpin melakukan kepemimpinannya itu dapat digolongkan juga atas beberapa golongan antara lain : (1) secara otokratis; (2) secara militeristis; (3) secara paternalistis; (4) secara kharismatis; (5) secara bebas “*laissez faire*”; (6) secara demokratis.<sup>9</sup>

#### a. *Otokratis*

Secara *otokratis*; artinya pemimpin menganggap organisasi sebagai milik sendiri. Ia bertindak sebagai diktator terhadap para

<sup>7</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen pendidikan* ( Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001 ), 28

<sup>8</sup>Yukl, *Leadership in Organization*, 2<sup>nd</sup> Edition, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hlm, 1989), 49

<sup>9</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen...*,31

anggota organisasinya dan menganggap mereka itu sebagai bawahan dan merupakan sebagai alat, bukan manusia. Cara menggerakkan para anggota organisasi dengan unsur-unsur paksaan dan ancaman-ancaman pidana. Bawahan hanya menurut dan menjalankan perintah-perintah atasan serta tidak boleh membantah, karena pimpinan secara otokratis tidak menerima kritik, saran dan pendapat. Kepemimpinan yang bersifat otokrat dikendalikan oleh seorang pemimpin yang mempunyai perasaan harga diri yang besar sekali. Bawahannya dianggap bodoh (sepi), tidak berpengalaman dan selayaknya dituntun dengan sebaik-baiknya. Pemimpin merasa dirinya orang yang terpandai dalam bagiannya. Seorang pemimpin otoriter memimpin tingkah laku anggota kelompoknya dengan mengarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh si pemimpin. “Segala keputusan berada di satu tangan, yakni si pemimpin otoriter itu, yang menganggap dirinya dan dianggap oleh orang lain lebih mengetahui daripada orang-orang lain dalam kelompoknya. Setiap keputusannya dianggap sah, dan pengikut-pengikutnya tanpa pertanyaan. Pemimpin otoriter ini dianggap sebagai manusia super”.<sup>10</sup>

Secara *militeristis*; seorang pemimpin yang bersifat militeristis yaitu pemimpin yang memiliki sifat-sifat antara lain : (a) untuk menggerakkan bawahannya ia menggunakan sistem perintah yang biasa digunakan dalam ketentaraan; (b) gerak-geriknya senantiasa tergantung kepada pangkat dan jabatannya; (c) senang akan formalitas yang berlebih-lebihan; (d) menuntut disiplin keras dan kaku dari bawahannya; (e) senang akan upacara-upacara untuk berbagai-bagai keadaan; (f) tidak menerima kritik dari bawahannya.<sup>11</sup>

<sup>10</sup>Sunindhia, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 93

<sup>11</sup>Rijoatmojo, *Ikhtisar Kepemimpinan dalam Administrasi Negara di Indonesia* (Jakarta: Rajawali, 1984), 84

b. *Paternalistis*

Secara *paternalistis*; cara ini dikatakan untuk seorang pemimpin yang bersifat kepaternan, ia menganggap anak buahnya sebagai anak atau manusia belum dewasa yang dalam segala hal masih membutuhkan bantuan dan perlindungan, yang kadang-kadang perlindungan yang berlebih-lebihan. Pemimpin semacam ini jarang atau tidak memberikan sama sekali kepada anak buahnya untuk bertindak sendiri, untuk mengambil inisiatif atau mengambil keputusan. Anak buahnya jarang sekali diberi kesempatan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya. “Selain itu pemimpin semacam ini juga tidak ada sifat keras atau kejam terhadap mereka yang dipimpin, bahkan hampir dalam segala hal sikapnya baik dan ramah, walaupun ada sifat yang negatif padanya yaitu bersifat sok maha tahu. Seorang pemimpin seperti ini dalam hal-hal yang tertentu amat diperlukan, akan tetapi sebagai pemimpin pada umumnya kurang baik”.<sup>12</sup>

c. *Kharismatis*

Secara *kharismatis*; mengenai model kharismatis, para sarjana belum menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui adalah mempunyai daya tarik yang amat besar dan umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya cukup besar, walaupun si pengikut sering tidak dapat menjelaskan mengapa menjadi pengikutnya. Onong Uchjana mengemukakan bahwa kepemimpinan kharismatis adalah kepemimpinan yang berdasarkan kepercayaan. Kepatuhan dan kesetiaan para pengikut timbul dari kepercayaan yang

<sup>12</sup>Sunindhia, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 98

penuh kepada pemimpin yang dicintai, dihormati dan dikagumi. Bukan karena benar tidaknya alasan-alasan dan tindakan-tindakan sang pemimpin. Kemampuan menguasai bawahannya yang terdapat pada diri sang pemimpin disebabkan kepercayaannya yang luar biasa kepada kemampuannya itu. Seorang pemimpin kharismatis adalah “pemimpin yang dianggap sebagai mempunyai kekuatan gaib atau sakti yang dapat diterangkan secara ilmiah. Dapat dikatakan pula sebagai mempunyai kemampuan yang luar biasa di luar kemampuan orang-orang biasa”.<sup>13</sup>

Para pemimpin kharismatis kemungkinan akan mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, rasa percaya diri, serta pendirian dalam keyakinan-keyakinan dan cita-cita mereka sendiri. Suatu kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin tersebut untuk mencoba mempengaruhi para pengikut. Rasa percaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya para pengikut terhadap pertimbangan dan pendapat pemimpin tersebut. Seorang pemimpin tanpa pola ciri yang demikian lebih kecil kemungkinannya akan mencoba mempengaruhi orang, dan jika berusaha mempengaruhi, maka lebih kecil kemungkinannya untuk berhasil.

#### d. *Laisses faire*

Secara bebas “*laisses faire*”; melaksanakan kepemimpinan dengan model ini dapat diartikan : membiarkan anak buahnya untuk berbuat sekehendak sendiri-sendiri. Petunjuk-petunjuk, pengawasan dan kontrol kegiatan dan pekerjaan anak buahnya tidak diadakan.

<sup>13</sup>*Ibid.*, 98

Pemberian tugas, cara bekerjasama semuanya diserahkan kepada para anak buahnya sendiri, pengarahan, saran-saran dari pimpinan tidak ada, sedangkan kekuasaan dan tanggung jawab jalannya simpang-siur. Pada hakikatnya di sini pemimpin itu tidak memimpin, tetapi membiarkan bawahan bekerja sesuka-sukanya. Pemimpin hanya mempunyai tugas representatif. Para anggota diberikan kebebasan sepenuhnya, maka proses pengambilan keputusan menjadi lambat bahkan sering tidak berkeputusan.

e. *Demokratis*

Secara *demokratis*; dalam melaksanakan tugas pemimpin semacam ini mau menerima saran-saran dari anak buah dan bahkan kritikan-kritikan dimintanya dari mereka demi suksesnya pekerjaan bersama. Ia memberi kebebasan yang cukup kepada anak buahnya karena menaruh kepercayaan yang cukup bahwa mereka itu akan berusaha sendiri menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Segala usaha ditujukan untuk membuat bawahan senantiasa mencapai hasil yang baik dari diri sendiri. Untuk itu seorang pemimpin demokratis senantiasa berusaha memupuk kekeluargaan dan persatuan, membangun semangat dan kegairahan bekerja pada anak buahnya. Secara garis besar model demokratis adalah :

- (a) pandangannya bertitik tolak bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia; (b) selalu berusaha mengsinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya; (c) senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahannya; (d) selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dirinya; (e) selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan “*teamwork*” dalam usaha

mencapai tujuan; (f) berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pimpinan.<sup>14</sup>

Model kepemimpinan demokratis dikenal juga dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa keputusan yang paling populer/disukai tidak selalu merupakan keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Model ini dapat mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang tidak diharapkan.

### 3. Teori Kepemimpinan

Timbulnya seseorang menjadi pemimpin oleh para ahli kepemimpinan telah dikemukakan dalam beberapa teori, diantaranya adalah :

#### a. Teori Hubungan Kepribadian dengan Situasi

Para penganut teori ini, dengan perbedaan-perbedaan yang tidak besar, berpendapat bahwa kepemimpinan seseorang itu ditentukan oleh kepribadiannya dengan menyesuaikannya pada situasi dan kondisi yang dihadapinya. Situasi dan kondisi ini terdiri atas tiga lapis, yaitu “tugas, pekerjaan atau masalah yang dihadapi, orang-orang yang dipimpin,

<sup>14</sup>*Ibid.*, 98

keadaan yang mempengaruhi pekerjaan serta orang-orang yang harus menjalankan pekerjaan tersebut”.<sup>15</sup>

Pemimpin harus mengenal dirinya, mengenal kelompok orang-orang yang harus dipimpinya, mengenal akan sifat-sifat pekerjaan yang harus diselesaikan, serta mengetahui sifat serta hukum daripada lingkungan yang mengitari serta mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung, baik orang-orangnya, dirinya dan tugas pekerjaan yang harus dikerjakan bersama itu. Pemimpin harus berperan sebagai pembina kelompok yang dipimpin, menciptakan cara-cara yang gampang untuk membangunkan semangat kerja atau memberi kesempatan serta kemungkinan orang-orang tersebut untuk memahami apa yang harus dikerjakan dan dicapai, bagaimana caranya dan syarat-syaratnya yang harus dipenuhi. Untuk itu ia harus mampu mengusahakan kemudahan-kemudahan guna merangsang kegiatan-kegiatan kelompok dalam pencapaian tujuan.

#### b. Teori Hubungan antar Manusia

Para penganut teori ini menekankan kepada faktor atau unsur manusia. “Manusia itu pada umumnya mempunyai motif untuk mau berbuat sesuatu. Pada pokoknya motifnya itu didasarkan atas perhitungan keinginan atau pamrih, atau perhitungan untung-rugi untuk jangka panjang atau jangka pendek.”<sup>16</sup>

Menurut teori ini seorang pemimpin dalam melakukan kepemimpinan harus pandai melakukan hubungan-hubungan antar

<sup>15</sup>Ari Ginanjar Agustin, *ESQ Emotional Spriritual Quotient*, (Jakarta: Arga Wijaya Persda, 2001), 108

<sup>16</sup>Ibid., 109

manusia yaitu dapat memelihara keseimbangan antara kepentingan-kepentingan perseorangan dan kepentingan umum organisasi dan dapat memenuhi berbagai harapan dan kebutuhan orang-orang perorangan, tanpa merugikan kepentingan organisasi

Teori ini yang dikemukakan oleh Argyris, Blake dan Mouton, Likert serta Mc. Gregor mendasarkan diri pada dalil : “*The human being is by nature a motivated organism. The organization is by nature structured and controlled*”,<sup>17</sup> yaitu : manusia karena sifatnya adalah organisme yang dimotivasi, sedangkan organisasi karena sifatnya adalah tersusun dan terkenal.

Oleh karena itu fungsi kepemimpinan adalah membuat organisasi sedemikian rupa sehingga memberikan kebebasan kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial guna memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

#### c. Teori Kegiatan – Harapan

Golongan yang berteori ini berpendapat, bahwa proses kegiatan-kegiatan manusia yang berkelompok itu terdiri atas aksi, reaksi, dan interaksi bermacam-macam perasaan pada pihak-pihak yang bersangkutan. Segala tindakan pemimpin harus dapat memberi kepercayaan, demikian pula orang-orang yang dipimpinnya. “Menurut teori ini seorang pemimpin harus mengembangkan kepemimpinannya yang terdiri atas perbuatan-

<sup>17</sup> Ibid., 109.

perbuatan yang selalu ada isinya, artinya yang tidak mengecewakan orang-orang yang bersangkutan dalam harapan-harapan mereka”.<sup>18</sup>

Semakin tinggi tingkat seseorang dalam kelompok, dan semakin mendekati kesesuaian kegiatannya dengan norma-norma kelompok, maka semakin luas jangkauan interaksinya dan semakin besar jumlah anggota kelompok yang tergerak. Namun harus dijaga agar aksi-aksi pemimpin itu tidak mengecewakan harapan-harapan pengikutnya / kelompoknya.

d. Pemimpin yang tinggi-tinggi (*the high-high leader*)

“Teori universal yang paling terkenal mendalilkan bahwa pemimpin yang efektif berorientasi kepada tugas dan berorientasi kepada orang, apa yang disebut “*high-high leader*”. Berbagai versi dari teori dua faktor tersebut telah diusulkan. Blake dan Mouton telah mengembangkan teori jaringan manajerial untuk menggambarkan para manajer dalam kaitannya dengan perhatian pada orang dan perhatian pada produksi”.<sup>19</sup>

Versi tambahan dari model tersebut, perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berorientasi pada orang mempunyai efek tambahan yang berdiri sendiri terhadap efektifitas manajerial. Asumsi tersebut yang secara implisit terdapat pada model tambahan tersebut adalah bahwa kebanyakan perilaku kepemimpinan yang spesifik adalah hanya relevan bagi pencapaian tugas atau untuk mempertahankan hubungan yang harmonis, kooperatif, namun bukan untuk kedua perhatian secara bersamaan.

<sup>18</sup> Ibid., 110.

<sup>19</sup> Yukl, *Leadership in Organization*, 2<sup>nd</sup> Edition, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice1989),51

e. Teori Kepemimpinan Kharismatik dari House

House mengajukan sebuah teori untuk menjelaskan kepemimpinan kharismatik dalam hubungannya dengan sejumlah dalil yang dapat diuji yang menyangkut proses-proses yang dapat diobservasi bukannya berdasarkan atas cerita rakyat dan mistik.

Teori tersebut didasarkan atas hasil-hasil penemuan dari berbagai disiplin ilmu sosial. Ia mengidentifikasi bagaimana para pemimpin kharismatis berperilaku, bagaimana mereka berbeda dari orang lain, serta dalam kondisi yang bagaimana mereka memperoleh banyak kemungkinan untuk berkembang. Dimasukkannya ciri-ciri, pengaruh, serta kondisi situasional dari seorang pemimpin membuat teori ini lebih komprehensif dalam wawasannya daripada kebanyakan teori-teori kepemimpinan sebelumnya.<sup>20</sup>

Menurut House, seorang pemimpin kharismatis mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikut; mereka merasakan bahwa keyakinan-keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakan lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, mereka merasa sayang terhadap pemimpin tersebut, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi tersebut, mereka percaya bahwa mereka dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan misi tersebut dan mereka mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi

## B. Tinjauan Tentang Pondok Pesantren

### 1. Pengertian dan Jenis Pondok Pesantren

Pondok pesantren terdiri dari dua suku kata yang masing-masing memiliki arti tersendiri. Sujoko Prasajo dkk mengatakan,

<sup>20</sup> Sunindhia, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 78.

sebagaimana dikutip kembali oleh Ridlwan Nasir, istilah pondok berasal dari kata *funduk*, dari bahasa Arab yang berarti rumah penginapan atau hotel. Akan tetapi di dalam pesantren Indonesia, khususnya pulau Jawa, lebih mirip dengan pemondokan dalam lingkungan padepokan, yaitu “perumahan sederhana yang dipetak-petak dalam bentuk kamar-kamar yang merupakan asrama bagi santri”.<sup>21</sup>

Pesantren berasal dari kata santri yang dapat diartikan tempat santri. “Kata santri berasal dari kata *cantrik* (bahasa Sansakerta, atau mungkin Jawa) yang berarti orang yang selalu mengikuti guru, yang kemudian dikembangkan oleh Perguruan Taman Siswa dalam sistem asrama yang disebut Pawiyatan. Istilah santri juga ada dalam bahasa Tamil, yang berarti guru mengaji”.<sup>22</sup> Menurut Geertz, sebagaimana dikutip kembali oleh Imron Arifin, “pengertian pesantren diturunkan dari bahasa India *Shastri* yang berarti ilmuwan Hindu yang pandai menulis”.<sup>23</sup> “Kata santri juga diasumsikan sebagai gabungan kata “*saint*”(manusia baik) dengan suku kata “*tra*”(suka menolong), kemudian diartikan tempat pendidikan manusia baik-baik”.<sup>24</sup> Pondok pesantren adalah “sebuah lembaga pendidikan dan pengembangan

<sup>21</sup>Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, cet. I, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 80.

<sup>22</sup>Salman Risa, ‘Pengertian Pondok Pesantren’, dalam, <http://www.tsalmans.blogspot.com/2010/05/pengertian-pondok-pesantren.html>, diunduh pada Senin 2 Maret 2013.

<sup>23</sup>Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai, kasus pondok pesantren Tebuireng*, cet. Pertama, (Malang: Kalimasada Press, 1993), 4.

<sup>24</sup>Alif Juman, ‘Menggagas Pesantren Sebagai Pusat Peradaban Muslim di Indonesia’, dalam, <http://as-salafiyah.blogspot.com/2010/12/menggagas-pesantren-sebagai-pusat.html>, diunduh pada Rabu 6 Maret 2013.

agama Islam di Indonesia. Pondok pesantren yang pertama adalah pondok pesantren yang didirikan oleh Syekh Maulana Malik Ibrahim atau Syekh Maghribi”.<sup>25</sup>

Syekh Maulana Malik Ibrahim dikenal juga dengan nama Sunan Gresik, beliau orang pertama dari sembilan wali yang terkenal dalam penyebaran agama Islam di Pulau Jawa. “Tokoh yang dianggap berhasil mendirikan dan mengembangkan pondok pesantren dalam arti yang sesungguhnya adalah Raden Rahmat (Sunan Ampel). Ia mendirikan pesantren Kembang Kuning, yang pada waktu didirikan hanya memiliki tiga santri, yaitu Wiryo Suroso, Abu Hurairoh dan Kyai Kembang Kuning. Kemudian ia pindah ke Ampel Denta, Surabaya, dan mendirikan pondok pesantren di sana”.<sup>26</sup>

Pondok pesantren memang dari semula adalah sebuah lembaga pendidikan yang khusus untuk mempelajari agama Islam, selain dari itu, pondok pesantren juga menjadi sarana dakwah para penyebar agama Islam ketika masa awal kedatangan Islam di Indonesia. Seiring perkembangan zaman, model pondok pesantren juga turut berubah, beberapa jenis pondok pesantren yang ada hingga sekarang juga bermacam-macam. Mu’awanah menyatakan bahwa, “jenis pondok

<sup>25</sup>Salman Risa, ‘Pengertian Pondok Pesantren’, dalam, <http://www.tsalmans.blogspot.com/2010/05/pengertian-pondok-pesantren.html>, diunduh pada Senin 2 Maret 2013.

<sup>26</sup>Tim, Perkembangan Pondok Pesantren dalam, [http://www.nabilhusein.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=59&Itemid=37](http://www.nabilhusein.com/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=37), diunduh pada Senin 28 Maret 2011. Permasalahan siapakah pendiri pesantren di Indonesia masih diperdebatkan, namun analisis dari Lembaga *Research* Islam (Pesantren Luhur) cukup cermat dan dapat dipegangi sebagai pedoman. Dikatakan bahwa peletak dasar sendi-sendi pesantren adalah Maulana Malik Ibrahim, sedang sunan Ampel adalah wali Pembina pertama di Jawa Timur, untuk lebih jelasnya lihat Mujamil Qomar, ... , 9.

pesantren dapat dilihat dari segi sarana dan prasarana, ilmu yang diajarkan, jumlah santri, dan bidang pengetahuan. Perbedaan ini memberikan implikasi pada pola pengelolaan dan pendidikan pesantren”.<sup>27</sup>

Menurut Syarif, sebagaimana dikutip kembali oleh Mu’awanah, bahwa tipe pondok pesantren berdasarkan sarana dan prasarana bisa diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Pondok pesantren tipe A, yaitu pondok pesantren yang Kyainya tinggal dalam lingkungan pondok, dan kurikulum pondok terserah kepada Kyai. Cara pemberian pelajaran bersifat individual, dan tidak menyelenggarakan madrasah.
- b. Pondok pesantren tipe B, yaitu pondok pesantren yang di dalamnya terdapat madrasah untuk belajar dan tempat santri tinggal. Di lingkungan pesantren juga terdapat tempat tinggal Kyai. Pondok ini memiliki kurikulum tertentu. Pengarahan Kyai bersifat aplikasi, dan jadwal pengajaran pokok terletak pada madrasah yang telah didirikan. Kyai memberikan pelajaran secara umum di madrasah.
- c. Pondok pesantren tipe C, yaitu pesantren yang semata-mata untuk tempat tinggal santri. Mereka belajar di sekolah-sekolah dan madrasah di luar pesantren, bahkan ada pula yang belajar di perguruan tinggi umum atau agama. Fungsi Kyai sebagai pengawas dan pembina mental.<sup>28</sup>

Berdasarkan keilmuan yang diajarkan, pondok pesantren terbagi menjadi dua, yaitu *salafi* dan *khalafi*. Pondok pesantren *salaf* (tradisional) menurut Zamakhsyari Dhofier, sebagaimana dikutip kembali oleh Salman Risa, adalah:

<sup>27</sup>Salman Risa, ‘Pengertian Pondok Pesantren’, dalam, <http://www.tsalmans.blogspot.com/2010/05/pengertian-pondok-pesantren.html>, diunduh pada Senin 2 Maret 2013.

<sup>28</sup>Ibid.,

Lembaga pesantren yang mempertahankan pengajaran kitab-kitab Islam klasik (salaf) sebagai inti pendidikan. Sistem madrasah ditetapkan hanya untuk memudahkan sistem sorogan, yang dipakai dalam lembaga-lembaga pengajian bentuk lama, tanpa mengenalkan pengajaran pengetahuan umum. Sistem pengajaran pesantren salaf memang lebih sering menerapkan model *sorogan* dan *wetonan*. Istilah *weton* berasal dari bahasa Jawa yang berarti waktu. Disebut demikian karena pengajian model ini dilakukan pada waktu-waktu tertentu yang biasanya dilaksanakan setelah mengerjakan shalat fardhu.<sup>29</sup>

Pesantren *khalaf* adalah lembaga pesantren yang memasukkan pelajaran umum dalam kurikulum madrasah yang dikembangkan, atau pesantren yang menyelenggarakan tipe sekolah-sekolah umum seperti; MI atau SD, MTs atau SMP, MA atau SMA, SMK dan bahkan PT dalam lingkungannya. “Pesantren modern merupakan pendidikan pesantren yang diperbaharui atau dimodernkan pada segi-segi tertentu untuk disesuaikan dengan sistem sekolah”.<sup>30</sup>

Pesantren juga terbagi menjadi empat, terkait spesifikasi keilmuan yang ada. “Penguasaan gramatikal bahasa arab, tasawuf, qira’ah Al-Qur’an, dan fiqh. Pondok yang terkait penguasaan gramatikal, contohnya adalah Pondok Lirboyo, Termas, Lasem, dan lain sebagainya. Pondok tasawuf adalah pondok Jampes Kediri sebelum masa perang dunia kedua. Pondok qira’ah Al-Qur’an adalah Krapyak, Tasikmalaya, Ma’unah Sari. Pondok fiqh adalah pesantren Langitan Tuban”.<sup>31</sup>

<sup>29</sup>Ibid.,

<sup>30</sup>Ibid.,

<sup>31</sup>Mujail Qomar, *Pesantren...*, 18.

## 2. Sistem pembelajaran di Pondok Pesantren

Dalam perkembangan dua kegiatan pendidikan Islam ini, Pondok Pesantren dan Madrasah, terjadi persentuhan yang signifikan yang memberikan warna baru bagi masing-masing. Dapat diketengahkan di sisi, bahwa sebagian madrasah-madrasah di Jawa lebih dekat dengan persekolahan ala Hindia-Belanda, sebagian lagi lebih dipengaruhi oleh perkembangan pembaharuan pendidikan Islam di Timur Tengah, dan sebagian lagi merupakan konvergensi antara sistem pendidikan Pondok Pesantren dengan sistem Madrasah atau sekolah modern. Bentuk ketiga inilah yang merupakan muara persentuhan tersebut.

Sistem pembelajaran Pondok Pesantren merupakan suatu perwujudan bentuk pelaksanaan pengajaran Pondok Pesantren yang pada mulanya hanya menggunakan sistem *sorogan* dan *bandongan* ditingkatkan dengan memasukkan sistem berkelas, yang kemudian dikenal dengan sistem madrasah. Pondok Pesantren tetap menyelenggarakan pengajian kitab-kitab, tetapi di dalamnya dibuka madrasah dan pengajaran dilakukan berkelas. Dengan kata lain madrasah menjadi bagian atau sebagai sub sistem dari sistem pendidikan Pondok Pesantren.

Format inilah yang kemudian memberikan angin berdirinya madrasah-madrasah di lingkungan Pondok Pesantren. Pada pokoknya ada dua tipe madrasah yang kemudian berkembang di lingkungan Pondok Pesantren sebagai respon terhadap pembaharuan pendidikan Islam. Pondok Pesantren khususnya mengajarkan ilmu-ilmu agama dan madrasah umum yang terbuka yang mengajarkan ilmu-ilmu non

keagamaan disamping memberikan pengetahuan agama. Secara umum kemudian format yang terjadi dalam perkembangan, baik itu madrasah maupun Pondok Pesantren adalah seperti demikian.

Madrasah memiliki tiga ciri yang membedakan satu sama lain, yaitu madrasah yang menyerupai sekolah ala Belanda, madrasah yang membandingkan secara seimbang antara muatan-muatan keagamaan dan non keagamaan dan Pondok Pesantren yang lebih menekankan pada muatan-muatan keagamaan.

Selanjutnya dalam peraturan Menteri Agama, madrasah berarti:

- 1) Tempat pendidikan yang diatur sebagai sekolah dan membuat pendidikan dan ilmu pengetahuan agama Islam menjadi pokok pengajaran.
- 2) Pondok Pesantren yang memberikan pendidikan setingkat dengan madrasah (sekolah).<sup>32</sup>

Akhirnya dalam kenyataan di lapangan “sistem pendidikan madrasah di Indonesia menampilkan tiga model, Pondok Pesantren, Madrasah SKB, tiga menteri dan Pondok Pesantren”.<sup>33</sup>

Pendidikan di Pesantren terus mengalami tekanan proyek besar modernisasi yang tidak diletakkan pada basis kekuatan tradisional dalam jangka waktu tertentu. Modernisasi bidang pendidikan memang berhasil menyediakan sumber daya manusia yang diperlukan bagi biokrasi pemerintah. “Selama proses modernisasi Pondok Pesantren ada yang mengubah diri sebagai lembaga pendidikan yang menyediakan lembaga biokrasi sebagai jenis sekolah dan lembaga Islamiyah yang didirikan oleh lembaga Pesantren, pada gilirannya ciri

<sup>32</sup>Menteri Agama RI No.1/1946 dan No.7/1950 dalam Departemen Agama RI 2003, 21-23

<sup>33</sup>Ibid.,

khass Pesantren inipun memudar di dalam gerak dinamika lembaga formal di bawah sistem pembelajaran kurikulum dan evaluasi yang telah ditetapkan”.<sup>34</sup>

Pondok Pesantren seperti halnya Pondok Pesantren merupakan pendidikan tradisional di Indonesia dalam memegang sebuah sistem. Maka tidak mengherankan bila dikatakan bahwa Pondok Pesantren Pondok Pesantren beraneka ragam, pesona, keunikan, kekhasan dan karakteristik tersendiri yang tidak dimiliki oleh institusi lainnya. Sistem ini diantaranya:

#### 1) Sistem Pesantren Tradisional

Pesantren ini masih tetap memperhatikan bentuk aslinya yang semata-mata mengajarkan kitab yang ditulis oleh selama abad ke-5 dengan menggunakan bahasa Arab. Pola pembelajaran dengan sistem *halaqah* adalah menghafal yang titik akhirnya dari segi metodologi condong kepada terciptanya santri yang menerima dan memiliki ilmu, artinya ilmu itu tidak berkembang ke arah paripurnanya ilmu itu, melainkan hanya terbatas pada apa yang diberikan oleh kyainya, kurikulum tergantung kyai.

#### 2) Sistem Pesantren Modern

Pesantren ini merupakan perkembangan tipe pesantren, karena orientasi belajarnya cenderung mengadopsi seluruh sistem belajar secara klasikal. “Kontekstualisasi nilai-nilai

<sup>34</sup>Abdul Munir Mul Khan. *Nalar Spiritual Pendidikan*. (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2002), 181

tradisi menjadi keniscayaan untuk dibumikan dalam realitas pesantren kesederhanaan, kemandirian, keihlasan perlu dijadikan dorongan ruh pendidikan dalam suatu rumusan kontekstual yang sesuai dengan perkembangan dan perubahan kehidupan yang terus berjalan”.<sup>35</sup>

### 3) Pesantren Komprehensif

Pesantren ini disebut komprehensif, karena merupakan sistem pendidikan dan pembelajaran gabungan antara yang tradisional dan modern. “Artinya di dalamnya diterapkan pendidikan dan pembelajaran kitab kuning dengan metode *sorogan*, *bandongan* dan *wetonan*. Namun secara regular sistem persekolahan terus dikembangkan, bahkan pendidikan keterampilan pun diaplikasikan, sehingga menjadi perbedaan dari tipologi kesatu dan yang kedua”.<sup>36</sup>

### 3. Kurikulum di Pondok Pesantren

Kurikulum sebagaimana halnya seperti yang dimaksud pada lembaga pendidikan formal, dapat dikatakan bahwa Pondok Pesantren Pondok Pesantren tidak memiliki kurikulum. “Namun sesungguhnya jika yang dimaksud sebagai *manhaj* (arah pembelajaran tertentu) maka Pondok Pesantren Pondok Pesantren tentu memiliki kurikulum tertentu yang telah lama dipergunakan”.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> Abd A'la, *Pembaharuan Pesantren*, (Yogyakarta: LKis, 2006), 23

<sup>36</sup> *Ibid.*, 27

<sup>37</sup> Departemen Agama RI 2003, 44

Sebagaimana dikemukakan terdahulu, bahwa Pesantren memang sudah ada sejak zaman wali. Tradisi yang berlaku pada waktu itu bahwa pengajaran yang diberikan kepada para peserta didik hanyalah seputar tentang ilmu-ilmu agama saja, walaupun sebenarnya Islam juga mengakui keberadaan apa yang dewasa ini disebut sebagai ilmu pengetahuan umum. Tampaknya tradisi untuk sekedar mengajar ilmu-ilmu agama Islam semacam itu hingga sekarangpun diwarisi dan dilestarikan oleh kalangan tertentu.

Sesungguhnya ada dua proses pengembangan kurikulum pendidikan, termasuk Pondok Pesantren, yakni mengembangkan pedoman kurikulum dan mengembangkan instruksional untuk memenuhi dua proses ini. Pondok Pesantren telah berupaya kuat mewujudkan karya, akan tetapi bagi Pesantren sendiri terutama salafiyah nampaknya mengalami kesulitan, mengingat perencanaan kurikulum di dalamnya disiapkan secara sistematis, bahkan kurikulumnya cenderung berdasarkan pengaruh dari mana sang kyai belajar. Maka dari situ pula kurikulum diambil kalau ada inovasi biasanya bukan kurikulum intinya.

Akhir-akhir ini pemerintah telah memberikan kepercayaan kepada Pondok Pesantren untuk menyelenggarakan sistem persekolahan. Hal ini mengandung implikasi bahwa Pondok Pesantren juga harus melaksanakan fungsi-fungsi persekolahan, antara lain melaksanakan pendidikan dan pengajaran secara terencana dan sistematisasi. “Pengembangan kurikulum Pondok Pesantren ini

dengan demikian dapat dilakukan sebagaimana di dalam sekolah-sekolah formal walaupun tidak sepenuhnya sama dalam sisi dan pendekatannya”.<sup>38</sup>

Kurikulum pendidikan agama adalah “semua pengetahuan, aktivitas (kegiatan-kegiatan) dan juga pengalaman-pengalaman yang dengan sengaja dan secara sistematis diberikan oleh pendidikan kepada anak didik dalam rangka mencapai pendidikan agama”.<sup>39</sup>

a. Prinsip-prinsip Pendidikan di Pondok Pesantren

- 1) Prinsip prasyarat, prinsip ini menuntut pendidik untuk menyadari bahwa anak didik akan tergerak untuk mempelajari hal-hal yang baru bila ia memiliki semua prasyarat, yaitu antara lain dengan mengaitkan pengetahuan dan keterampilan oleh anak didik dengan pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki oleh pendidik.
- 2) Prinsip kebaruan, anak didik akan lebih banyak belajar bilamana minat atau perhatiannya tertarik oleh penyajian yang relatif baru.
- 3) Prinsip praktek aktif, anak didik akan belajar lebih baik dan giat bilamana pelajaran praktek tersebut disusun dalam periode singkat yang didistribusikan dalam jangka waktu tertentu.<sup>40</sup>

Nur Cholis Madjid menjelaskan, setidaknya ada 12 prinsip yang melekat pada Pondok Pesantren Pondok Pesantren, yaitu:

- a) Teosentrik
- b) Ikhlas dalam pengabdian
- c) Kesederhanaan (sederhana bukan berarti miskin)
- d) Kearifan
- e) Kolektifitas (berakhlakul jama'ah)
- f) Mengatur kegiatan bersama
- g) Kebebasan terpimpin
- h) Kemandirian

<sup>38</sup>Abd A'la, *Pembaharuan...*, 38

<sup>39</sup>Zuhairini, *Metodik Kusus Pendiidkan Islam*, (Jakarta, Pustaka Setia, 2000), 20

<sup>40</sup>Ibid., 68

- i) Tempat menuntut ilmu dan mengabdikan (*thalabil ilmi lil ibadah*)
- j) Mengamalkan ajaran agama
- k) Belajar di Madrasah bukan untuk mencari sertifikat/ijazah saja
- l) Kepatuhan terhadap guru/ustadz.<sup>41</sup>

Melihat prinsip-prinsip yang khas di atas, tidak tepat kiranya jika ada orang yang menilai Pondok Pesantren dengan tolak ukur atau kacamata non persatuan, misalnya dalam prestasi akademik, Madrasah Pesantren selalu identik dengan nilai-nilai moral dan etik. Kualitas prestasi santri yang diukur dengan tolak ukur akademik dan kesalahan (kualitatif) bukan indikator kuantitatif.

Prinsip-prinsip umum yang lain dalam proses belajar mengajar agama di Pondok Pesantren Pondok Pesantren, antara lain adalah:

#### 1) Prinsip Kebermaknaan

Prinsip ini menghendaki bahwa anak didik akan terdorong (termotivasi) untuk mempelajari hal-hal yang bermakna bagi dirinya, baik bagi kepentingan hidupnya selaku pribadi maupun anggota masyarakat. Oleh karena itu, pendidikan dalam prinsip ini perlu:

- a) Menghubungkan pelajaran yang diberikan dengan minat dan nilai-nilai kehidupan anak
- b) Menghubungkan pelajaran dengan kehidupan masa depan anak.

#### 2) Prinsip Komunikasi Terbuka

<sup>41</sup>Yasmadi, *Modernisasi Pesantren...*, 78

Prinsip tersebut menuntut agar pendidik mendorong anak didik lebih banyak mempelajari sesuatu dengan cara penyajian yang disusun sedemikian rupa sehingga pesan-pesan pendidik terbuka bagi anak didik. Untuk itu anak didik perlu melakukan hal-hal sebagai berikut.

- a) Menjelaskan kepada anak didik tentang tujuan-tujuan instruksional yang jelas, sehingga segala Sesuatu yang sangat diharapkan pendidikan untuk dilakukan anak didik dan benar-benar dimengerti
- b) Hindarkan segala pembicaraan atau hal-hal yang sangat mengganggu minat yang sedang diarahkan.
- c) Rangsanglah segala kemampuan sensoris anak didik dengan alat lain melalui media audiovisual yang relevan dengan tujuan instruksional.
- d) Hendaknya pendidikan memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada anak didik untuk lebih memantapkan komunikasi.

Kurikulum pendidikan Islam adalah segala bentuk pengetahuan, aktivitas yang dengan sengaja secara sistematis diberikan oleh seorang guru kepada peserta didik untuk mencapai pendidikan agama.

Dari beberapa prinsip di atas, maka kita dapat menemukan prinsip-prinsip kurikulum pendidikan Islam sebagai berikut:

1. Kurikulum pendidikan yang sejalan dengan idealisasi Islam adalah kurikulum yang mengandung materi (bahan) ilmu pengetahuan yang mampu berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan hidup Islami.

2. Berfungsi sebagai alat yang efektif mencapai tujuan tersebut. Kurikulum harus mengandung tata nilai Islami yang instrinsik mampu merealisasikan tujuan pendidikan Islam.<sup>42</sup>

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa kurikulum yang ada di pesantren bertujuan untuk mencapai tujuan hidup yang islami, karena dalam kurikulum tersebut mengandung nilai-nilai ajaran Islam.

### C. Kepemimpinan Pondok Pesantren

Dari beberapa tipe kepemimpinan yang telah diuraikan oleh peneliti dapat diketahui bahwa model kepemimpinan yang demokratis yang paling tepat untuk diterapkan di pondok pesantren, karena kepemimpinan yang demokratis dimana dalam sebuah kepemimpinan seorang pemimpin mempunyai daya tarik yang amat besar dan umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya cukup besar, walaupun si pengikut sering tidak dapat menjelaskan mengapa menjadi pengikutnya.

Hal ini sesuai dengan lingkungan pondok pesantren yang masih mengakui adanya karisma dari seorang kyai yang akan mengantarkan para santri menuju keselamatan dunia ahirat melalui barokah ilmu. Seorang kyai merupakan sosok pemimpin yang mempunyai kharismatik karena kepemimpinan ini lahir berdasarkan kepercayaan, kepatuhan dan kesetiaan para santri dan ustadz yang timbul dari kepercayaan yang penuh kepada pemimpin yang dicintai, dihormati dan dikagumi serta di mintai barokah dari ilmu yang dimiliki oleh pemimpin tersebut.

---

<sup>42</sup> Abd A'la, *Pembaharuan*, 50

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan pondok pesantren dipimpin oleh seorang kyai. Kyai menempati posisi sentral dalam komunitas pondok pesantren, karena ia dianggap sebagai pemilik, pengelola, dan pengajar sekaligus merangkap imam (pemimpin) pada acara ritual keagamaan seperti shalat berjamaah. Sebutan kyai dimaksudkan untuk para pendiri dan pemimpin pondok pesantren yang sebagai muslim terpelajar telah membaktikan hidupnya kepada Allah SWT, serta menyebarluaskan dan memperdalam ajaran serta pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan.

Kyai tidak hanya dikategorikan sebagai elit agama, tetapi juga elit pondok pesantren yang memiliki otoritas tinggi dalam menyebarluaskan pengetahuan keagamaan. Di samping itu, ia pun berkompeten memberi corak dan bentuk kepemimpinan pondok pesantren. Karisma yang melekat pada diri kyai, menjadi tolok ukur kewibawaan pondok pesantren. Kyai juga menjadi rujukan bagi santri dan pendukungnya.

Segala kebijakan yang dituangkan dalam ucapan-ucapannya seringkali dijadikan pegangan. Sikap dan tingkah laku keseharian kyai dijadikan referensi atau panutan. Bahasa-bahasa kiasan yang dilontarkannya menjadi bahan renungan bagi santri dan para pengikutnya. Posisi kiyai yang serba menguntungkan itu membentuk mekanisme kerja pondok pesantren, baik yang berkaitan dengan struktur organisasi dan kepemimpinan maupun arah kebijakan pengembangan kelembagaan pondok pesantren.