

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Dasar Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah “proses kompleks di mana seorang individu mempengaruhi dan mengarahkan kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dengan memanfaatkan berbagai keterampilan dan strategi”,²⁴ dapat kita pahami juga Kepemimpinan merupakan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. “D.E McFarland mengatakan kepemimpinan merupakan suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberikan perintah atau pengaruh, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.²⁵

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Kepemimpinan biasanya diartikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan orang dan mempengaruhi orang.²⁶

Seorang pemimpin juga harus mampu dalam memotivasi dan menginspirasi orang lain, mengembangkan dan mengomunikasikan visi serta strategi jangka panjang, serta membuat keputusan yang bijaksana dalam berbagai situasi. Kepemimpinan juga mencakup keterampilan komunikasi yang efektif, membangun hubungan interpersonal yang baik, dan menunjukkan etika serta integritas dalam setiap tindakan. Selain itu, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk mengembangkan potensi anggota tim, menciptakan lingkungan yang

²⁴ Sulthon Syahril, ‘Teori-Teori Kepemimpinan’, *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 6.1 (Januari 2019), 51–66 .

²⁵ Sudarwan Danim, “*Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ, Etika, Prilaku Motivasional dan Mitos)*” (Bandung: CV. Alfabeta, 2020), 6.

²⁶ Nurhalim Nurhalim and others, ‘Konsep Kepemimpinan: Pengertian, Peran, Urgensi Dan Profil Kepemimpinan’, *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7.1 (Januari 2023), 2071–72.

mendukung pertumbuhan, dan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Dengan kombinasi elemen-elemen ini, kepemimpinan memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan bersama dan kesuksesan organisasi.

Dalam hal ini bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar akan apa yang dipimpinnya. Sehingga dalam konteks umum maupun Islam, sebagaimana yang telah dicontohkan oleh Muhammad Saw merupakan teladan ideal bagi semua level pemimpin, termasuk bagi kepala sekolah sebagai pemimpin di satuan pendidikan. lima karakter utama yang harus ada di dalam jiwa seorang pemimpin yakni *sidiq, amanah, fatonah, tablig dan adil*.²⁷

2. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan mencakup serangkaian tugas dan tanggung jawab yang vital untuk mengarahkan dan memotivasi individu atau kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan berfungsi untuk menetapkan visi dan arah strategis, menginspirasi dan memotivasi anggota tim, serta mengelola dan mengorganisasi sumber daya secara efektif.

“Menurut Stogdill mengatakan tugas dan fungsi kepemimpinan yang ditandai dengan bermacam-macam sifat dapat dikelompokkan ke dalam enam; *capacity, archievcment, reponsibility, participation*, status dan situation”,²⁸ dijelaskan sebagai berikut;

- a. *Capacity*, meliputi kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan bicara, keaslian dan kemampuan nilai.
- b. *Achievcment*, meliputi gelar keserjanaan, pengetahuan, keberhasilan, dan olahraga.
- c. *Responsibility*, meliputi mandiri berinisiatif, tekun, agresif, percaa diri dan berkeinginan untuk maju.
- d. *Participation*, meliputi aktif, kemampuan bergaul, kerjasama, mudah menyesuaikan diri dan humoris.
- e. Status, meliputi kedudukan sosial ekonomi dan ketenaran.

²⁷ Jahari, J., & Rusdiana, A. Kepemimpinan Pendidikan Islam. Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2020), 71.

²⁸ Ujang Saefullah, 'Manajemen Pendidikan', 45.

f. Situation, meliputi mental yang baik, status yang baik, mempunyai keahlian, berkeinginan untuk maju, berdaya kepengikutan dan berorientasi pada tujuan.

“Menurut Rivai (2017) kepemimpinan meliputi lima fungsi; intruksi, konsultasi, partisipatif, delegasi dan pengendalian”,²⁹ dijelaskan sebagai berikut;

a. Fungsi Instruksi

Pemimpin berkomunikasi secara satu arah, menentukan apa, bagaimana, kapan, dan di mana perintah harus dijalankan untuk memastikan pelaksanaan keputusan yang efektif, seperti halnya seorang pemimpin memberikan mandat terhadap bawahannya dalam menjalankan tugas.

b. Fungsi Konsultasi

Pemimpin berkomunikasi dua arah, mencari masukan dari anggota tim dalam menetapkan keputusan. Pemimpin akan berkonsultasi dengan anggota tim yang memiliki informasi yang relevan untuk pertimbangan keputusan.

c. Fungsi Partisipatif

Pemimpin berupaya mengaktifkan anggota tim, baik dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaannya. Partisipasi ini diarahkan dengan terkendali, melalui kerjasama yang terarah dan tidak mengambil alih tugas pokok orang lain.

d. Fungsi Delegasi

Pemimpin memberikan wewenang kepada anggota tim untuk membuat dan menetapkan keputusan, baik dengan persetujuan atau tanpa persetujuan dari pemimpin. Delegasi mencerminkan kepercayaan pada anggota tim yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Pemimpin yang efektif mampu mengatur aktivitas anggota tim secara terarah dan terkoordinasi, memastikan pencapaian tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini mengarah pada manajemen yang berhasil dan efektif.

Memahami fungsi daripada kepemimpinan senada dengan fungsi organik di dalam manajemen, sebagaimana menurut Fayol dan Stener berpendapat diantara fungsi manajemen adalah merencanakan (*Planning*), mengorganisasikan (*organizing*), memimpin (*leading*), mengontrol

²⁹ Dede Jaelani and Eva Barokah, 'Persepsi Leader Atas Gaya Kepemimpinan Supervisor Dan Kerjasama Tim Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Leader', *Jurnal Study and Management Research*, 18:1 (Januari 2022), 1

(*controlling*), namun dalam hal ini Stuner tidak memasukan fungsi memerintah dan mengorganisasikan, karena sudah termasuk ke dalam *leading* dan *organizing*.³⁰

Dapat kita pahami bahwa kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari anggota yang lainnya, karena apalah seorang pemimpin kalau tidak ada anggotanya atau timnya. Seorang pemimpin dikatakan baik apabila mampu bekerjasama tim dan memahami gagasan atau keinginan-keinginan bawahannya yang relevansi dengan tujuan bersama. Sehingga dalam sebuah organisasi diperlukannya sebuah kerjasama tim dalam mencapai tujuan bersama. Bahwa suatu organisasi yang baik adalah organisasi yang berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusianya, karena hal tersebut dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja para pegawai.

3. Peran Kepemimpinan

Peran kepemimpinan merupakan suatu perilaku-perilaku yang diharapkan oleh pemimpin dalam menduduki suatu posisi tertentu diharapkan bisa berperan untuk mempengaruhi, membimbing, mengevaluasi bawahannya kearah pencapaian tujuan sebuah organisasi. “Berdasarkan hasil studi yang dilakukan oleh Mintzberg, bahwa peran pemimpin atau manajer, meliputi tiga aspek; interpersonal, informasional dan decisional making”,³¹ dijelaskan sebagai berikut;

a. Peran Interpersonal (*The Interpersonal Roles*)

Peran interpersonal ini adalah hubungan antar peribadi dengan orang lain, termasuk subordinat dan individu di luar organisasi, serta tugas-tugas simbolis, peran *interpersonal* meliputi *figurehead* (sosok figur), *leader* (pemimpin), dan *liaison* (penghubung).

“Peran kepemimpinan meliputi memotivasi bawahan dan menciptakan kondisi menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan”.³² Kepemimpinan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan, menyusun visi masa

³⁰ Sudarwan Danim, “*Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Prilaku Motivasional dan Mitos*” 43.

³¹ Riyuzen Praja Tuala, “Budaya Organisasi”, 35-39

³² Chusnul Muali Muhammad Abrori, ‘Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah’, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1.1 (Januari 2020), 1-16.

depan dan strategis untuk membuat perubahan yang dibutuhkan, mengkomunikasikan dan memperjelas visi dan memotivasi dan memberi inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu, dan kepemimpinan sebagai hubungan pengaruh ke berbagai arah antara pemimpin dan bawahannya yang mempunyai tujuan yang sama dalam mencapai perubahan yang sebenarnya.

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. “Fungsi *interpersonal* meliputi *figurehead*, *leader* dan *liaison*”,³³ dijelaskan sebagai berikut;

1) Sebagai Simbol (*Figurehead*).

Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai symbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan, sebagai *figurehead*, yakni peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. Seorang pemimpin dapat menjadi figure yang dapat mengambil peran dalam membawakan wibawa sebuah organisasi diantara persaingan-persaingan yang terjadi pada organisasi-organisasi antara kepentingan dan bentuk komunikasi yang diambil.

2) Sebagai Pemimpin (*Leader*).

Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.

3) Sebagai Penghubung (*Liaison*).

Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

b. Peran Informasional (*The Informational Roles*)

Peran *informasional* ini mencakup kegiatan penerimaan, pengumpulan, dan penyebaran informasi yang dimiliki oleh pemimpin, di dalam tiga peran

³³ Riyuzen Praja Tuala, “Budaya Organisasi”, 35-39

informasional melalui proses: memantau (*monitor*), menyebarluaskan (*disseminator*), dan menjadi juru bicara (*Spokesman*).

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Menurut “Mintzberg Peran ini menitikberatkan pada penerimaan dan mengkomunikasikan informasi, meliputi *monitor, disseminator* dan *spokesperson*”,³⁴ dijelaskan sebagai berikut;

- 1) Sebagai Pengawas (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.
- 2) Sebagai Penyebar (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.
- 3) Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

c. Peran Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)

Peran *decisional making* adalah peran pengambilan keputusan berkisar pada pembuatan pilihan, peran *decisional* meliputi: *entrepreneur* (wirausahawan), *disturbance handler* (pengendalian gangguan), *resource allocator* (pengalokasi sumber daya), dan *negotiator* (negosiator)”. Jadi kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi orang lain pada suatu organisasi agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya dalam mencapai tujuannya yang sudah ditetapkan.

“Menurut Hunry Mintzberg ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan peran kepemimpinan sebagai *decisional making*, meliputi *entrepreneur, disturbance handler* dan *resource allocator*”,³⁵ dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Sebagai Pengusaha (*Entrepreneurial*). Pemimpin harus mampu memprakasai pengembangan proyek dan menyusun sumberdaya yang diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.

³⁴ Riyuzen Praja Tuala, “*Budaya Organisasi*”, 35.

³⁵ Riyuzen Praja Tuala, “*Budaya Organisasi*”, 38.

- 2) Sebagai Penghalau Gangguan (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.
- 3) Sebagai Pembagi Sumber Dana (*Resource Allocator*). Disini pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber dana ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi.
- 4) Sebagai Pelaku Negosiasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.
- 5) Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya).

Tabel 2. 1 Perbedaan Fungsi dan Peran Kepemimpinan

No	Terkait	Fungsi Kepemimpinan	Peran Kepemimpinan
1	Dimensi	1) Terkait dimensi kemampuan mengarahkan/ aktivitas pemimpin. 2) Dukungan/ keterlibatan orang-orang yang dipimpin.	a) Aspek dinamis dan kedudukan. b) Perangkat hak- hak dan kewajiban. c) Perilaku aktual dari pemegang kedudukan. d) Bagian aktivitas yang di perankan oleh seseorang.
2	Jenisnya	Instruktif, Delegatif, Pengendalian, Partisipatif dan Konsultatif	Interpersonal, Informasional, Decisional

sumber: buku budaya organisasi kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peran dan fungsi yang beragam sesuai dengan jenis dan dimensinya. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin berperan sebagai agen perubahan yang menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai potensi tertinggi mereka, mengedepankan inovasi, dan merumuskan visi jangka panjang yang dapat menggerakkan seluruh organisasi (mampu mengarahkan semua *stakeholder*). Di sisi lain, dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin lebih berfokus pada tugas-tugas rutin dan operasional, memberikan imbalan dan

hukuman berdasarkan kinerja individu, serta memastikan bahwa prosedur dan standar diikuti dengan ketat.

Dalam konteks kepemimpinan situasional, pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan situasi dan kebutuhan bawahan, menunjukkan fleksibilitas dan adaptabilitas tinggi. Selain itu, dalam dimensi kepemimpinan, pemimpin bertanggung jawab untuk menjaga integritas dan moralitas dalam setiap tindakan, menjadi teladan yang baik, dan memastikan bahwa keputusan yang diambil adil dan sesuai dengan nilai-nilai etika. Peran kepemimpinan juga mencakup pengambilan keputusan strategis, pengembangan dan pelatihan anggota tim, serta penanganan konflik secara efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Secara keseluruhan, kepemimpinan yang efektif memerlukan kombinasi dari berbagai jenis dan dimensi kepemimpinan yang disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan organisasi.

4. Jenis Kepemimpinan

Kemampuan dalam memimpin suatu kelompok akan menentukan pencapaian tujuan serta akan mempengaruhi bagaimana kelompok itu berjalan dilihat dari segi formal maupun non formalnya. Oleh sebab itu jenis kepemimpinan dari seorang pemimpin menentukan arah suatu organisasi kedepannya. “Status seorang pemimpin dapat ditentukan melalui pimpinan formal maupun non formal yang dapat dibedakan menjadi beberapa hal. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.³⁶ Ada berbagai jenis kepemimpinan yang dapat diterapkan, masing-masing dengan karakteristik dan pendekatan yang berbeda, yaitu:

a. Pimpinan formal

Pemimpin formal artinya seseorang ditunjuk sebagai pemimpin atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi. Memimpin suatu kebijakan dalam wada

³⁶ Husaini Husaini and Happy Fitria, ‘Manajemen Kepemimpinan Pada Lembaga Pendidikan Islam’, *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 4.1 (Januari 2019), 43.

organisasi dengan penuh han dan kewajibannya yang melekat dengan posisinya, seperti :

- 1) Memiliki dasar legalitasnya diperoleh dari penunjukan pihak yang berwenang, artinya memiliki legitimasi.
- 2) Mendapat dukungan dari organisasi formal maupun atasannya
- 3) Memperoleh balas jasa/kompensasi baik materil atau immaterial tertentu.
- 4) Mendapatkan *reward* dan *punishment*

b. Pimpinan nonformal

Pemimpin non formal artinya seseorang yang di tunjuk sebagai pemimpin secara tidak formal, karena memiliki kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai seorang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok tertentu, seperti :

- 1) Sebagai tidak/belum memiliki acuan formal atau legitimasi sebagai pimpinan
- 2) Masa kepemimpinannya sangat tergantung pada pengakuan dari kelompok atau komunitasnya
- 3) Tidak mendapatkan imbalan
- 4) Tidak ada *reward* dan *punishment*

Berdasarkan teori, bahwa jenis kepemimpinan yang dilakukan di Pondok Pesantren Al-Khawarizmi, Kiai senantiasa berperan aktif dalam kepemimpinan formal dan nonformal, di samping Kiai merupakan Kiai, beliau juga berperan aktif sebagai ketua MUI Kota Bandung. Selain itu beliau juga senantiasa berperan aktif dalam agenda-agenda intansi pendidikan yang bersifat formal, seperti keikutsertaan beliau dalam mendirikan lembaga-lembaga pendidikan dar tahap dasar hingga ke perguruan tinggi.

5. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan akan identik dengan gaya kepemimpinan seseorang melaksanakan suatu kepemimpinan. Berbagai gaya atau gaya kepemimpinan banyak kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari, termasuk di Pondok Pesantren. Walaupun pemimpin pendidikan khususnya di pondok pesantren. “Gaya kepemimpinan yang dikenal dan diakui keberadaanya dalam manajemen

pendidikan meliputi gaya; otokratik, *laizzez faire*, demokratis, karismatik, militeristik dan transformasional”,³⁷ dijelaskan sebagai berikut;

a. Kepemimpinan Otokratik

Kepemimpinan otokratik merupakan gaya dari seorang pemimpin yang memiliki sifat egois. Kepemimpinan dengan sifat egoisnya ini pemimpin otokratik selalu melihat peranannya sebagai sumber dari suatu organisasi dalam segala aspek di dalam suatu pondok pesantren. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki karakteristik yang dipandang negatif.

“Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang memiliki sikap”,³⁸ dirincikan sebagai berikut;

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi,
- 2) Mengidentifikasikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi,
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata,
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat,
- 5) Tergantung pada kekuasaan formilnya,
- 6) Dalam tindakan pengeraknya sering mempergunakan approach mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

Pemimpin bertindak sebagai diktator, “pemimpin adalah pengerak dan penguasa kelompok. Kewajiban bawahan atau anggota-anggotanya hanyalah mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran”.³⁹ Dalam kepemimpinan otokratik ini terlihat bahwa dalam melaksanakan kepemimpinannya, pemimpin bertindak sebagai penguasa sehingga segala tindakan dan keputusan atas suatu masalah sesuai dengan kehendak pemimpin. Hal ini serupa dengan kepemimpinan otoriter dimana pemimpin bersifat memaksa kepada para staf dan bawahannya, karena dia berasumsi dirinyalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu.

³⁷ Shalahuddin Al Syaifullah, Putri Anggun Bhakti Insanitaqwa, and Mufidah Mufidah, ‘Kepemimpinan Pendidikan Islam’, *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1.7 (Juli 2021), 840–47

³⁸ Nanang Fatah, “*Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*”, (Bandung: CV. Pustaka Bani Quraisy, 2004), 47.

³⁹ Masduki Duryat, “*Kepemimpinan Pendidikan, (meneguhkan legitimasi dalam berkontestasi di bidang pendidikan)*”, (Bandung: Alfabeta, 2015), 77.

b. Kepemimpinan *Laissez Faire* (Masa Bodoh)

Laissez faire (kendali bebas) merupakan kebalikan dari pemimpin otokratik. Jika pemimpin otokratik selalu mendominasi organisasi maka pemimpin *laissez faire* ini memberi kekuasaan sepenuhnya kepada anggota atau bawahan. Kepemimpinan ini bawahan dapat mengembangkan sarannya sendiri, memecahkan masalahnya sendiri dan pengarahan tidak ada atau hanya sedikit.

Adapun sifat kepemimpinan *laissez faire* seolah-olah tidak tampak, sebab pada gaya ini seorang pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada para anggotanya dalam melaksanakan tugasnya.⁴⁰ Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga yang dipimpin dengan gaya *laissez faire* semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya.

Gaya kepemimpinan yang seperti ini biasanya akan menimbulkan rasa kurang memiliki terhadap lembaga tempat mereka bekerja karena mereka akan bekerja sesuai dengan keinginan mereka sendiri bukan berdasarkan kepada petunjuk atau pun keputusan dari pemimpin.

Dampak lainnya yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan ini yaitu adanya sikap kurang memiliki terhadap organisasi tempat bekerja yang dipengaruhi karena sikap yang terlalu mandiri serta bentuk kerja yang seenaknya dari keinginan pribadi tanpa memperdulikan adanya peran pemimpin yang memberikan petunjuk serta mengambil keputusan.

c. Kepemimpinan Demokratis

Dari kata “demokratis” ini tergambar bahwa apa yang akan kita putuskan dan laksanakan itu disepakati dan dilakukan bersama-sama. Gaya kepemimpinan demokratis berlandaskan pada pemikiran bahwa aktivitas dalam organisasi akan dapat berjalan lancar dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan apabila

⁴⁰ Sukmawati, Miftahul Hamdi, and Nurul Yakin, ‘Konsep Paradoks Kepemimpinan Pada Lembaga Pendidikan Dalam Pengambilan Keputusan’, *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Dasar*, 2 (2022), 468–82 <<https://ejournal.yasin-alsys.org/index.php/arzusin>>.

berbagai masalah yang timbul diputuskan bersama antara pejabat yang memimpin maupun para pejabat yang dipimpin. Seorang pemimpin yang demokratis menyadari bahwa organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas beragam tugas dan kegiatan yang harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan organisasi.

Dalam gaya kepemimpinan yang demokratis ini sangat berbeda dengan kedua gaya kepemimpinan sebelumnya karena pada gaya kepemimpinan demokratis ini, pemimpin tidak bertindak otoriter dan tidak pula menyerahkan segala sesuatunya kepada bawahannya. Dalam gaya ini terlihat bahwa antara atasan yang dalam hal ini pemimpin terhadap bawahannya sama-sama bekerja sama mulai dari perencanaan sampai pada evaluasi kegiatan yang telah dilakukan. Ini berarti bahwa setiap pemimpin mengambil keputusan dan kebijakannya akan selalu mendiskusikan dengan bawahannya. Bawahan akan selalu dimintai pendapat dan saran dalam pengambilan berbagai keputusan dalam organisasi itu. Kepemimpinan demokrasi selalu menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompoknya. Berhasil tidaknya suatu pekerjaan bersama terletak pada kelompok dan pimpinan.

d. Kepemimpinan Karismatik

Gaya kepemimpinan yang kharismatik ini pada dasarnya merupakan gaya kepemimpinan yang didasarkan pada kharisma seseorang. Biasanya kharisma seseorang itu dapat mempengaruhi orang lain. Dengan kharisma yang dimiliki, orang tersebut akan mampu mengarahkan bawahannya. Seorang pemimpin yang karismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya

e. Kepemimpinan Militeristik

Gaya kepemimpinan yang biasanya menggunakan metode umum di militer. pemimpin militer ini memiliki ciri dalam menggerakkan bawahan lebih sering mempergunakan sistem perintah, dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan, sukar menerima kritikan dari bawahannya, menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Thoha menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti atasan kepada karyawan. Dalam hal ini usaha Menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.⁴¹

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Secara teoritis telah banyak dikenal gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan.

f. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawan untuk berprestasi melampaui harapan, mampu mempengaruhi anggota serta perubahan positif dari masa sebelumnya.⁴² Sehingga gaya ini diyakini sebagai gaya kinerja superior yang sedang menghadapi pembaharuan dan perubahan, kepemimpinan transformasional: trend kepemimpinan di masa mendatang. Selain itu, “Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut”.⁴³

“Menurut Avolio mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat karakter; karismatik, motivasi, stimulasi intelektual dan perhatian”,⁴⁴ dijelaskan sebagai berikut;

⁴¹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan (apakah kepemimpinan abnormal itu?)*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), 35.

⁴² Jaja Jahari & Rusdian, *“Kepemimpinan Pendidikan Islam”*, 24.

⁴³ Bambang Wahrudin and Binti Maunah, ‘Kepemimpinan Transformasional Di Pondok Pesantren’, *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 4.2 (Februari 2023), 131–48

⁴⁴ N Fika, A Fauzi, and A Zohriah, ‘Analisis Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Di Madrasah Aliyah’, *Journal on Education*, 05:04 (April 2023), 16730–36

- 1) Karismatik (*Charismatic*) digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.
- 2) Motivasi yang Menginspirasi (*Inspirational Motivation*) digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.
- 3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
- 4) Perhatian secara Individual (*Individualized consideration*) digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

6. Pendekatan Kepemimpinan

Pendekatan kepemimpinan adalah berbagai metode dan gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi, mengarahkan, dan mempengaruhi anggota tim atau organisasi dalam mencapai tujuan bersama. “Untuk memahami gaya kepemimpinan, sedikitnya dapat dikaji dari tiga pendekatan utama, yaitu pendekatan sifat, perilaku, dan situasional”,⁴⁵ dijelaskan sebagai berikut;

a. Pendekatan sifat

Pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan. Kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak unsur individu, terutama pada sifat-sifat individu. Penganut

⁴⁵ Jaja Jahari & Rusdian, “*Kepemimpinan Pendidikan Islam*”, 21.

pendekatan ini berusaha mengidentifikasi Sifat-Sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil.

Dalam hal ini, sifat-sifat kepribadian yang dimiliki setiap pemimpin itu turut mempengaruhi keberhasilan seseorang dalam memimpin, pendekatan sifat berpendapat bahwa terdapat Sifat-Sifat tertentu, seperti kekuatan fisik atau keramahan yang esensial, pada kepemimpinan yang efektif. Sifat-sifat pribadi yang tak terpisahkan ini seperti intelegensi, dianggap bisa dialihkan dari satu situasi ke situasi yang lain.

b. Pendekatan perilaku

Setelah pendekatan sifat kepribadian tidak mampu memberikan jawaban yang memuaskan, perhatian para pakar berbalik dan mengarahkan studi mereka kepada perilaku pemimpin. Studi ini memfokuskan dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi orang lain (pengikut). Pendekatan perilaku kepemimpinan banyak membahas keefektifan gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin.

c. Pendekatan situasional

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi daripada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu. Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kepemimpinan dari beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku akan memudahkan menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok. Pendekatan ini menitik beratkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu.

B. Kepemimpinan Pesantren

1. Pengertian Kepemimpinan Pesantren

Kepemimpinan pesantren adalah proses pengelolaan dan pengarahan lembaga pendidikan Islam yang dipimpin oleh seorang kiai atau pengasuh pesantren, yang melibatkan penetapan visi dan misi pendidikan, pengembangan kurikulum, serta manajemen sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. “Pemimpin Pesantren tidak hanya fokus pada aspek administratif, tetapi

juga pada pembinaan karakter dan spiritual santri, dengan memberikan teladan pribadi, nasihat, dan dukungan yang mendalam”.⁴⁶ Selain itu, kepemimpinan pesantren mencakup kemampuan untuk menyelesaikan konflik, membangun hubungan yang baik dengan komunitas sekitar, dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan pribadi dan akademis santri. Dengan pendekatan ini, kepemimpinan pesantren berperan penting dalam menjaga integritas ajaran Islam dan memastikan keberhasilan pendidikan serta perkembangan karakter santri.

Kepemimpinan Pondok Pesantren tidak terlepas dari sosok sang Kiai, sehingga istilah Kiai sudah tidak asing lagi di Indonesia. “sebutan Kiai adalah sebutan bagi seseorang ‘Alim dalam bidang ilmu agama Islam, dia adalah figur yang memiliki kapasitas dan kapabilitas yang memadai dalam memahami ilmu agama”,⁴⁷ penggunaan gelar Kiai mencerminkan penghormatan dan otoritas yang diberikan kepada individu dalam berbagai konteks sosial dan keagamaan “Menurut Dhofier sebutan Kiai dalam bahasa Jawa digunakan untuk tiga gelar yang berbeda”,⁴⁸ diantaranya;

1. Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap kramat, seperti penamaan kreta emas yang ada di Kraton Yogyakarta
2. Gelar kehormatan bagi orang tua pada umumnya
3. Gelar yang diberikan masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atu menjadi pemimpin dan mengajar kitab-kitab klasik pada santrinya.

Kiai dalam konteks pondok pesantren adalah pemimpin spiritual dan intelektual yang memiliki pengetahuan mendalam tentang Islam dan Al-Qur'an. Mereka memainkan peran sentral dalam lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia yang dikenal sebagai pondok pesantren. “Pondok pesantren adalah tempat di mana para santri tinggal dan belajar berbagai aspek ilmu agama, termasuk

⁴⁶ Djamaluddin Perawironegoro and others, ‘Internalisasi Nilai-Nilai Pesantren Berbasis’, *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3.4 (April 2020), 320–31

⁴⁷ Mulyo Hadi Purnomo, “Kiai dan Transformasi Sosial: Dinamika Kiai Dalam Masyarakat”, (Yogyakarta: Absolute Pustaka, 2020), 66.

⁴⁸ Zamakhsyari Dhofier, “Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai”, Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 55.

fiqh, tauhid, tafsir, dan hadis, serta kadang-kadang juga mata pelajaran umum”.⁴⁹ Kiai bertanggung jawab dalam memberikan pengajaran agama, mengelola kegiatan sehari-hari pesantren, dan memastikan lingkungan belajar yang kondusif. Selain itu, Kiai juga berfungsi sebagai pembimbing spiritual, membantu santri mengembangkan keimanan dan akhlak yang baik. “Di luar peran pendidikan, Kiai sering menjadi pemimpin komunitas Muslim setempat, memberikan nasihat, memimpin kegiatan keagamaan, dan berperan dalam penyelesaian masalah sosial”.⁵⁰ Dengan demikian, Kiai di pondok pesantren dihormati sebagai tokoh yang tidak hanya mengajarkan ilmu agama tetapi juga membentuk karakter dan moral santri serta masyarakat sekitarnya.

Seorang Kiai merupakan bagian dari pendirian, kemajuan, perkembangan. Sehingga Kiai menjadi sosok yang paling sentral sebagai pimpinan pondok pesantren, watak dan keberhasilan pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, karismatik dan wibawa, serta keterampilan Kiai.

Menurut Horikoshi (1987) kekuatan Kiai atau Ulama itu berprinsip pada dua aspek; Kredibilitas Moral, diakui dari pengetahuan agama, kesalihan perilaku, ketaatan beribadah dan pelayanan kepada masyarakat Muslim. Kemampuan mempertahankan pranata sosial artinya mampu mempertahankan peraturan-peraturan, tradisi-tradisi yang hidup dimasyarakat. Sebagaimana Teori Geertz mengatakan Kiai berperan sebagai penyaring arus informasi yang masuk ke lingkungan santri, meularkan apa yang dianggap berguna dan membuang apa yang dianggap merusak.⁵¹

Selain itu, Seorang Kiai sering Kita temukan di wilayah pondok pesantren merupakan pemimpin, pelopor, pemilik, pengasuh dan guru sekalipun, menjadi pengayom santri dan masyarakat sekitarnya sekaligus konsultan dalam bidang agama islam Dalam tradisi pesantren, tenaga pendidik itu berada dalam otoritas Kiai. “Kiai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pondok pesantren

⁴⁹ Anita Anita and others, ‘Pesantren, Kepemimpinan Kiai, Dan Ajaran Tarekat Sebagai Potret Dinamika Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia’, *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme*, 4.3 (Maret 2023), 509–24

⁵⁰ Nur Lailatul Fitri, ‘Transisi Demokrasi Dan Mobilitas Vertikal Kyai: Potret Peran Kyai Sebagai Governing Elite’, *Al Hikmah: Jurnal Studi Keislaman*, 8.1 (Januari 2018), 99–111

⁵¹ Ahmad Tafsir, “*Ilmu Pendidikan Islam*”, (Bandung: PT.Remaja Rosydakarya, 2020), 54.

dan Kiai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) dalam kehidupan dan lingkungan pesantren”.⁵²

Sehingga eksistensi Kiai sebagai Pemimpin Pesantren, dilihat dari tugas dan fungsinya, dapat dianggap sebagai fenomena yang unik. Hal ini dikarenakan “Kiai tidak hanya bertanggung jawab untuk menyusun kurikulum, membuat peraturan, merancang sistem evaluasi, dan melaksanakan proses belajar mengajar terkait ilmu-ilmu agama di lembaga yang dipimpinnya, tetapi juga berperan sebagai pembina dan pendidik umat Islam serta menjadi pemimpin masyarakat”.⁵³ Gelar Kiai tidak diperoleh melalui pendidikan formal seperti halnya sarjana mendapatkan ijazah, melainkan diberikan oleh masyarakat secara tulus tanpa intervensi pihak luar. Gelar ini diberikan karena kelebihan ilmu dan amal yang tidak dimiliki oleh orang pada umumnya, dan biasanya didukung oleh komunitas pesantren yang dipimpinnya. Kiai menjadi panutan bagi masyarakat sekitar, terutama dalam hal kepribadian. Peran Kiai lebih dari sekadar seorang guru.

Kepemimpinan di pesantren sering kali diidentifikasi dengan berbagai fenomena yang tersembunyi di balik penampilan luarnya, memperlihatkan beragam keunikan yang tidak selalu terlihat. Para ahli memiliki beragam pandangan tentang cara memahami kepemimpinan, yang bergantung pada perspektif yang digunakan. “Fiedler memfokuskan pada tugas mengarahkan, Stogdill mengaitkan kepemimpinan dengan mempengaruhi aktivitas, dan Pondy melihatnya sebagai proses menciptakan aktivitas yang bermakna”.⁵⁴

Konsep kepemimpinan Kiai dalam budaya pesantren secara komprehensif sebagai konsep kepemimpinan yang sangat terkait dengan kekuasaan. Dengan kekuasaan tersebut, pemimpin dapat mempengaruhi orang lain sehingga tercipta kerjasama yang baik. Oleh karena itu, praktik kepemimpinan dalam manajemen sangat erat kaitannya dengan mempengaruhi perilaku orang lain, baik secara individu maupun kolektif.

Menurut Mukti Ali yang dikutip oleh Abu Yazid, terdapat beberapa pola umum pendidikan pondok pesantren, yaitu hubungan akrab antara Kiai dan

⁵² Zamakhsyari Dhofier, “Tradisi Pesantren..”, 63.

⁵⁴ Sulthon Masyhud & Moh. Khusnuridho, *Pengelolaan Pondok Pesantren*, 77.

santri, tradisi ketundukan dan kepatuhan santri terhadap Kiai, pola hidup sederhana, kemandirian atau independensi, berkembangnya iklim dan tradisi tolong-menolong serta suasana persaudaraan, disiplin ketat, keberanian untuk menderita demi mencapai tujuan, dan tingkat religiusitas yang tinggi.⁵⁵

Belakangan ini, banyak yang berpendapat bahwa kepemimpinan di pondok pesantren tidak memiliki pola yang jelas, sehingga tidak mampu mengikuti perkembangan zaman atau progresivitas pondok pesantren itu sendiri. Hal ini menyebabkan adanya ketidaksesuaian mental dalam diri pemimpin, yang berakibat pada berkurangnya kewibawaan Kiai di tengah-tengah perkembangan pesantren yang terus-menerus didesak untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan zaman.

Menghadapi era globalisasi yang terus berkembang, Pesantren harus bisa menjadi sosok yang menyenangkan dalam pendidikan dan harus mampu bersaing sebaik mungkin agar bisa tetap diminati dikalangan masyarakat secara umum atau luas. Tidak hanya itu, pesantren juga harus melakukan berbagai pembaharuan sehingga dapat mengikuti berbagai aspek perkembangan zaman, sebagai contoh perkembangan teknologi, manajemen, kepemimpinan dan berbagai hal lainnya. “Pesantren di era modern sekarang ini harus dapat menyerap berbagai informasi, sehingga diharapkan di dunia pesantren tetap *up to date* ataupun *well-informed* terhadap berbagai peristiwa baik itu diluar negeri maupun dalam negeri”.⁵⁶ Oleh karena itu, di zaman modern atau di zaman globalisasi saat ini, dalam hal pengawal dan mengamalkan ajaran islam agar selalu dalam jalur yang konsiten maka, pesantren harus menjadi gerbang terdepan. Tidak dipungkiri bahwa adanya globalisasi memiliki dampak baik itu positif maupun negative, maka dari itu peran pesanteren sangat diharapkan dalam hal mengantisipasi hal yang demikian. Sehingga pesantren mesti memilah dan memilih yang dapat memberikan manfaat positif dari adanya perkembangan zaman atau di era globalisasi saat ini.

⁵⁵ Abu Yasid, “*Paradigma Baru Pesantren Menuju Pendidikan Islam Transformatif*”, (Yogyakarta: Ircisod, 2018), 89.

⁵⁶ Erwin Muslimin, Deden Heri, and Mohamad Erihadiana, ‘Kesiapan Merespon Terhadap Aspek Negatif Dan Positif Dampak Globalisasi Dalam Pendidikan Islam’, *Jurnal Dirosah Islamiyah*, 3.3 (Januari 2021), 342–49.

Keberhasilan dalam memimpin lebih disebabkan oleh keunggulan wibawa seseorang dalam memimpin organisasi, sehingga proses komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan sering terjadi. Kewibawaan pemimpin berkaitan dengan ruang lingkup utamanya, yaitu pola penggunaan kewibawaan yang terbaik, cara menggunakan kewibawaan dengan efektif, dan seberapa optimal seorang pemimpin dapat memanfaatkan kewibawaannya.

2. Tipologi Kiai

Tipologi kiai mencakup berbagai gaya kepemimpinan dan peran yang dijalankan oleh seorang kiai dalam lingkungan pesantren, yang masing-masing berfokus pada aspek berbeda dari pengelolaan dan pembinaan santri. “Dalam memahami konsep dari tipologi Kiai, peneliti mengklasifikasikan menjadi tiga bentuk Kiai; Kiai spiritual, advokatif dan politik,”⁵⁷ dijelaskan sebagai berikut;

a) Kiai spiritual

Kiai spiritual memiliki pengertian sebagai pengasuh dari Pondok Pesantren yang lebih mewajibkan dalam upaya mendekatkan diri pada Tuhan melalui amalan-amalan tertentu yang juga disebut dengan kata lain yaitu lebih condong kepada akhirat yang sentri. Berdasarkan hal tersebut cukup memberikan gambaran hasil observasi bahwa Kiai bukan sekedar memahami ilmu agama, tetapi mampu memberikan nilai-nilai sosial, sebagaimana Kiai yang senantiasa menolong orang-orang sekitarnya, baik medis atau non medis. Seperti mendo'akan para jama'ah dalam mengabulkan segala hajatnya.

b) Kiai advokatif

Kiai advokatif disebut Kiai yang selain untuk mengasuh anak-anak di pondok pesantrennya juga aktif mengajarkan santri dan jamaahnya serta memperhatikan mengenai persoalan-persoalan kehidupan yang dihadapi oleh masyarakat serta senantiasa dapat mencari jalan keluarnya.

⁵⁷ Imam Tobroni, “*Metodologi sosial penelitian Agama*”, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2001), 34.

c) Kiai Politik

Kiai politik merupakan Kiai yang mengasuh pondok pesantren juga senantiasa memiliki kepedulian pada organisasi politik serta kekuasaan. Kiai yang masuk dalam kategori Kiai politik dapat dibedakan menjadi :

1. Kiai Politik Adaptif yaitu Kiai yang senantiasa menyesuaikan diri dengan keadaan, Kiai tidak hanya berperan sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai aktor politik.
2. Kiai Politik Mitra Kritis; yaitu Kiai yang berafiliasi politik.

“Menurut Abdurrahman Mas'ud (2004) memasukkan Kiai ke dalam lima tipologi”.⁵⁸ diklasifikasikan lagi ke dalam beberapa bagian, sebagaimana hal tersebut bisa kita jumpai di lapangan, diantaranya:

a) Kiai Ulama

Kiai atau ulama menurut *ensiklopedia* dan *multidisipliner* yang mana mengkonsentrasikan pembelajaran diri pada dunia, ilmu mengajar, menulis, menghasilkan banyak kitab, seperti halnya syech Nawawi Al-Bantani serta belajar agama islam itu sendiri.

b) Kiai Spesialisasi

Kiai spesialis merupakan tipologi Kiai yang memiliki keahlian pada salah satu spesialisasi bidang ilmu pengetahuan Islam pesantren yang disebut dengan Pesantren Al Quran, dimana sesuai dengan spesialisasi mereka.

c) Kiai Karismatik

Kiai karismatik yaitu Kiai yang memiliki Karisma dari ilmu pengetahuan keagamaannya khususnya dari sufismenya contohnya Kiai Haji Kholil Bangkalan Madura.

d) Kiai Dai Keliling

Kiai dai keliling adalah Kiai yang perhatian dan keterlibatannya lebih besar melalui ceramah dalam menyampaikan ilmunya sebagai bentuk interaksi dengan

⁵⁸ Moh. Qurtubi and Saman Hudi, 'Peran Kiai Dalam Mengembangkan Kurikulum Lokal Di Pesantren Nurul Islam 1 Jember', *Jurnal: Pendidikan Dan Kajian Aswaja*, 6.1 (Januari 2020), 1–20.

publik bersamaan dengan misi sunnisme atau *ahlussunah wal jama'ah* dengan bahasa retorikal yang efektif.

e) **Kiai Pergerakan**

Disebut Kiai pergerakan, karena peran dan *skill* kepemimpinannya yang luar biasa, baik dalam masyarakat maupun organisasi yang didirikannya, serta kedalaman ilmu keagamaan yang dimilikinya, sehingga menjadi pemimpin yang paling menonjol.

Berdasarkan observasi menunjukkan beberapa tipologi Kiai yang senantiasa dilakukan di Pondok Pesantren Al-Khawarizmi diantaranya; Kiai berperan sebagai Ulama, karismatik, spesialis dalam bidang tertentu, berdakwah dan sebagai penggerak dalam mengajak ummat belajar ilmu Agama.

C. **Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan mencakup berbagai konsep dan pendekatan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. “Teori merupakan pengkondisian dari suatu fakta mengenai sifat-sifat dasar dan perilaku pemimpin dan konsep kepemimpinannya”.⁵⁹ Perspektif tentang kepemimpinan sangat beragam, dengan pandangan yang berbeda dari berbagai pakar.

Menurut McShane (2008), kepemimpinan dapat dilihat dari lima perspektif: kompetensi (sifat), perilaku, kontingensi, transformasional, dan kepemimpinan implisit. Kreitner (2005) mengkategorikan kepemimpinan ke dalam lima pendekatan yang sedikit berbeda, yaitu: sifat, perilaku, situasional, transaksional, dan kharismatik. Sementara itu, Schermerhorn (2010) membagi kepemimpinan menjadi empat perspektif: teori sifat, teori perilaku, teori kontingensi, dan teori-teori baru.⁶⁰

Namun Pada dasarnya, teori kompetensi kepemimpinan memiliki tiga macam yaitu: teori sifat, teori perilaku, dan teori lingkungan. Ketiga teori kepemimpinan ini merupakan *grand theory* kepemimpinan. “Ketiga teori tersebut

⁵⁹ Kartini Kartono, ‘*Pemimpin dan Kepemimpinan (apakah kepemimpinan abnormal itu?)*’, 77.

⁶⁰ Budi Sunarso, ‘*Teori Kepemimpinan*’, (Yogyakarta: CV. Madani Berkah Abadi, 2022), 77.

dapat dijelaskan secara rinci sebagaimana yang dijelaskan oleh Kartono teori kepemimpinan meliputi; teori otokratis, teori psikologis, teori sosiologis, Teori *laissez faire*, Teori kelakuan pribadi, teori sifat orang-orang besar dan teori situasi”,⁶¹ dijelaskan sebagai berikut;

1. Teori otokratis

Kepemimpinan dalam teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang *arbitrer* (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktural organisasi dan tugas-tugas. Pemimpin yang dikatakan adalah pemimpin yang selalu mau ber peran dalam orkes tunggal dan mempunyai visi untuk memimpin situasi. Karena itu, ia disebut Otokrat Keras.

2. Teori psikologis

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan cara memotivasi yang terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja para pengikut dan anak buah. Pemimpin memotivasi bawahan agar mereka mau bekerja, Untuk mencapai Sasaran dan untuk memenuhi tujuan pribadi.

3. Teori sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasi dalam berorganisasi dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya. Agar tercapai kerja sama yang baik, pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir.

4. Teori *laissez faire*

Kepemimpinan *laissez faire* ditampilkan seorang tokoh “ketua dewan” yang sebenarnya tidak mampu mengurus dan dia menyerahkan tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggota.

⁶¹ Kartini Kartono, ‘*Pemimpin dan Kepemimpinan...*’, 67.

5. Teori kelakuan pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi.

6. Teori sifat orang-orang besar

Cikal bakal seorang pemimpin dapat di prediksi dan dilihat dengan melihat sifat, karakter dan perilaku orang-orang besar yang terbukti sudah sukses dalam menjalankan kepemimpinannya. Sehingga ada beberapa ciri unggul sebagai predisposisi yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi.

7. Teori situasi

Teori situasi berpandangan bahwa munculnya seorang pemimpin bersamaan masa pergolakan, kritis seperti revolusi, pemberontakan dan lain-lain. Pada saat itulah akan muncul seorang pemimpin yang mampu mengatasi persoalan-persoalan yang nyaris tidak dapat diselesaikan oleh orang-orang biasa.

Melihat teori-teori kepemimpinan ini, peneliti lebih condong terhadap keadaan yang senantiasa dilakukan oleh Kiai dalam memimpin, melalui pendekatan psikologis, sosiologis, sifat orang-orang besar dan situasi, dimana teori-teori ini menjadi modal Kiai dalam memberikan figur sebagai pemimpin di Pondok Pesantren Al-Khawarizmi.

D. Konsep Pondok Pesantren

1. Pengertian Pesantren

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia yang mengintegrasikan pembelajaran agama dengan kehidupan sehari-hari dalam lingkungan komunitas. “Pesantren juga diinterpretasikan sebagai penggabungan kata saint (manusia baik) dengan suku kata tra (suka menolong), sehingga Pesantren bisa diartikan sebagai tempat pendidikan bagi individu yang baik dan suka

menolong”.⁶² Di pesantren, santri menerima pendidikan agama yang mendalam melalui pengajaran kitab-kitab klasik, seperti Al-Qur'an dan Hadis, serta pelatihan moral dan spiritual. Selain pembelajaran agama, pesantren juga sering menyediakan pendidikan umum dan keterampilan hidup yang relevan. Kehidupan di pesantren ditandai oleh kedisiplinan, kebersamaan, dan pengembangan karakter, dengan fokus pada pembentukan kepribadian yang baik dan penerapan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari. Pesantren berperan sebagai pusat pengembangan intelektual dan spiritual, serta berkontribusi pada pelestarian dan penyebaran ajaran Islam.

“Secara terminologi Pondok pesantren adalah salah satu institusi pendidikan yang berbasis Islam yang hadir di Indonesia. Di dalamnya, berbagai mata pelajaran agama Islam diajarkan, dan institusi ini memiliki peran yang signifikan dalam membentuk moral dan akhlak yang baik bagi santri-santrinya”.⁶³ Sehingga dalam hal ini Pondok pesantren dapat dianggap sebagai lembaga pendidikan agama yang dari awal telah menerapkan pembentukan karakter sebagai bagian integral dari proses pendidikan mereka. “Pembentukan karakter ini dilakukan secara menyeluruh dalam kehidupan sehari-hari santri. Pendekatan pendidikan semacam ini umumnya diamalkan di hampir semua pondok pesantren di wilayah Nusantara”.⁶⁴ Merujuk definisi ini, bahwa pondok pesantren Al-khawarizmi sangat berperan aktif memfungsikan pondok pesantren sebagai sarana dalam pembentukan karakter dan pendalaman ilmu agama.

Pesantren termasuk lembaga tertua setelah pendidikan rumah tangga, sekalipun demikian perhatian para peneliti terhadap pesantren belumlah begitu lama dimulai. Hasil-hasil observasi itu sudah Tersebar berupa Karya ilmiah, majalah dan buku. Akan tetapi rahasia pesantren belum di bongkar oleh para peneliti. “Namun masih banyak rahasiyah pesantren yang belum terungkap? Karena

⁶² Shofiyullahul Kahfi and Ria Kasanova, ‘Manajemen Pondok Pesantren Di Masa Pandemi Covid-19’, *Jurnal Pendidikan Berkarakter*, 3.1 (Januari 2020), 26–30.

⁶³ Riskal Fitri and Syarifuddin Ondeng, ‘Pesantren Di Indonesia: Lembaga Pembentukan Karakter’, *Jurnal Al-Urwatul Wutsqa*, 2.1 (Januari 2022), 42–54

⁶⁴ Achmad Muhammad Fahham, *Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: Publica Institute Jakarta, 2020), 41.

itu adalah bagian yang sangat sulit untuk di ungkapkan”.⁶⁵ “Kehadiran Pesantren Termasuk gebrakan Pendidikan Islam yang sudah cukup lama, Bahkan Boleh dikatakan Hampir sama dengan hadirnya agama islam di indonesia. Substansi Pesantren sudah ada lebih awal sebelum islam masuk ke Indonesia”.⁶⁶

“Menurut Nurcholis Madjid seorang cendekiawan muslim, Pondok Pesantren menurut sejarah tidak hanya mencakup mengenai makna keislaman, akan tetapi mengenai makna keislaman asli nusantara ataupun Indonesia, sebetulnya lembaga yang dikenal pondok pesantren itu berdiri sejak zaman Hindu-Budha, sedangkan agama islam bertugas untuk melanjutkan serta memperjuangkan tentang keislaman itu sendiri.”⁶⁷

Melihat sejarah dan perkembangan, bahwa pesantren merupakan bagian dari pendidikan nasional yang telah ada jauh sebelum kemerdekaan dan bahkan merupakan lembaga pendidikan yang memiliki kekhasan, keaslian (*indigenous*), dan ke Indonesiaan. Oleh karenanya, “pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua yang memberikan banyak kontribusi bagi pertumbuhan dan perkembangan Islam Nusantara dan sekaligus pemantik pertumbuhan lembaga-lembaga pendidikan Islam lainnya di Indonesia”.⁶⁸ Pondok Pesantren juga merupakan cikal bakal institusi pendidikan Islam di Indonesia. Kehadiran awal pesantren diperkirakan dari 300-400 tahun yang lalu dan menjangkau hampir semua tingkat komunitas Muslim Indonesia, khususnya di Jawa. “Setelah Indonesia merdeka, terutama sejak masa transisi ke Orde Baru dan ketika pertumbuhan ekonomi benar-benar meningkat tajam, pendidikan pesantren menjadi lebih terstruktur dan kurikulum pesantren menjadi lebih baik”.⁶⁹

⁶⁵ Ahmad Tafsir, “*Ilmu Pendidikan Islam*”, (Bandung: penerbit PT. Remaja Rosydakarya, 2020), 111.

⁶⁶ Nasarudin Umar, “*Islam Nusantara: Jalan panjang moderasi beragama di Indonesia*”, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2020), 75.

⁶⁷ Muallimul Huda, ‘Eksistensi Pesantren Dan Deradikalisasi Pendidikan Islam Di Indonesia (Menyemai Spirit Toleransi Dan Pendidikan Islam Multikultural)’, *FOKUS Jurnal Kajian Keislaman Dan Kemasyarakatan*, 3.1 (Januari 2018), 87

⁶⁸ Dian Popi; Oktari and Aceng; Kosasih, ‘Pendidikan Karakter Religius Dan Mandiri Di Pesantren’, *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 2.8 (Agustus 2019), 42–52.

⁶⁹ Imam Syafe’i, ‘Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter’, *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 8.1 (Januari 2017), 61

Sebagaimana yang diungkapkan oleh “Dhofier pesantren terbentuk atas lima unsur yang menjadi sebuah adat kebiasaan”,⁷⁰ diantaranya;

- a. Pondok, tempat dimana para santri mondok dan belajar didalamnya,
- b. Masjid, tempat yang menjadi sentral para santri dan masyarakat beribadah dan dakwah,
- c. Santri, pengungsi yang mondok dan belajar agama ditempat tersebut,
- d. Kiai, seorang Pimpinan yang menjadi fasilitator dari berbagai aspek keberlangsungan kegiatan di Pondok pesantren,
- e. Kitab Kuning, sebuah khasan dimana Pondok Pesantren mempelajari kitab-kitab para ulama terdahulu, sebagai acuan sand dalam keilmuan. Melihat unsur kepesantrenan, bahwa pondok pesantren Al-Khawarizmi ini sudah memenuhi lima kriteria dalam pembangunan pondok pesantren sebagai sarana dalam menyebarkan agama Islam.

Pada awalnya, pesantren tidak hanya mengedepankan misi pendidikan, melainkan juga dakwah. Lembaga pendidikan islam tertua di Indonesia ini selalu tepat pada sasarannya sehingga menjadikan gejala antara esensi yang dibawanya dengan nilai yang telah menjadi budaya di masyarakat sekitar. “Lazimnya, baik pesantren yang berdiri pada awal pertumbuhannya maupun pada abad ke-19 dan ke-20 masih juga menghadapi rawannya sosial dan keagamaan pada awal perjuangannya”.⁷¹

“Maka dari itu tidak jauh beda seperti yang disebutkan oleh Abdurrahman Wahid bahwasanya terdapat sub-kultural sendiri serta unsur-unsur yang perlu dijaga dalam memajukan sebuah pondok pesantren secara tradisional maupun structural yang sudah menjadi ciri khasnya seperti kitab kuning ataupun biasa disebut sebagai kitab pengajaran klasik, pondok itu sendiri, masjid, sabtri serta Kiai”.⁷²

⁷⁰ Atsmarina Awanis, ‘Sistem Pendidikan Pesantren’, *Cakrawala: Jurnal Kajian Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial*, 2.2 (Februari 2019), 57–74

⁷¹ Mujamil Qomar, “*Manajemen Pendidikan Islam*”, 37.

⁷² Zamakhsyari Dhofier, “*Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*”, 67.

2. Tipologi Pondok Pesantren

Bersamaan dengan berjalannya waktu dari zaman ke zaman, pondok pesantren tentu mengalami perubahan dari mulai perubahan bentuk hingga substansinya, hal ini dikarenakan menyesuaikan dengan adanya dampak perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan-perubahan dari pesantren ini tidak menjadikan pesantren kehilangan ciri khas dari nilai-nilai pesantrennya, namun menjadikan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang lebih kompleks dan berbeda sejak berdirinya serta tidak sesederhana di jaman dahulu.

Secara faktual ada tiga “gaya pondok pesantren yang berkembang di masyarakat; pesantren tradisional (*salafiyah*), pesantren modern (*Khalafiyah*) dan Pesantren Komprehensif”,⁷³ dijelaskan sebagai berikut;

a. Pondok pesantren tradisional/ *salafiyah*

Pondok pesantren tradisional memiliki ciri khas di mana pondok pesantren ini hanya mengajarkan dan menjaga kitab-kitab klasik yang ditulis oleh ulama ulama pada abad ke-15 pondok pesantren ini menganut sistem pembelajaran berupa *halaqah* di mana dilaksanakan di tempat-tempat seperti Surau masjid dan tidak ada kurikulum yang melekat serta terstruktur dan hanya tergantung pada Kiainya.⁷⁴ Melihat dari definisi ini, bahwa sebagian dari penerapan pembelajaran yang dilakukan pondok pesantren Alkhawarizi sampai saat ini dari mulai pembangunan masih menerapkan sistem tradisional, yakni mengadakan halaqah-halaqah pengajian, sistem sorogan dan hafalan-hafalan dalam sebuah metode pendidikannya.

b. Pondok pesantren modern/ *Khalafiyah*

Pondok Pesantren Modern adalah pengembangan dari gaya-gaya pesantren yang ada sebelumnya, dimana Pesantren ini sudah mulai meninggalkan sistem tradisional dan mulai mengadopsi sistem klasika. Adapun perbedaannya dari pondok pesantren ini yaitu adanya penggunaan kelas-kelas sebagai sarana tempat

⁷³ Nindi Aliska Nasution, ‘Lembaga Pendidikan Pesantren’, *Al-Muaddib : Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Keislaman*, 5.1 (Januari 2020), 36–52

⁷⁴ Riskal Fitri, and Ondeng Syarifuddin, “Pesantren Di Indonesia: Lembaga Pembentukan Karakter.” *Jurnal Al-Urwatul Wutsqa* 2:1 (Januari 2022), :42–54.

belajar dan mulai menggunakan sistem kurikulum⁷⁵. Selain itu gaya kepemimpinan Pesantren ini, kolektif demokratis sehingga tugas dan wewenang sudah di deskripsikan dengan jelas sehingga tidak akan ada keputusan Kiai yang digunakan pada sistem klasikal. Tentunya Semakin berkembangnya zaman, pondok pesantren Al-Khawarizi mendirikan sekolah-sekolah formal sebagai penopang dalam pendidikan para santri yatim yang menetap ditempat tersebut, sehingga dalam hal ini kurikulum terkait pembelajaran-pun sudah dibentuk sesuai dengan kebutuhannya.

c. Pondok pesantren komprehensif

“Pondok pesantren komprehensif merupakan pondok pesantren yang mengintegrasikan antara modern dan antara sistem modern dan sistem tradisional”.⁷⁶ Akan tetapi pondok pesantren ini tetap mengembangkan keilmuan tradisional yang lain seperti tata sekolah reguler yang terus dikembangkan dan tetap melakukan pembelajaran kitab kuning. Diantara gaya 1 dan 2 pada sistem ini tetap mengaplikasikan pembelajaran keterampilan santri santrinya.

Menurut khodimul ma’had Pondok Pesantren Al-Khawarizmi mengatakan: Bahwa dulu Pondok ini bermula dari rumah yatim piatu dengan tempat apa adanya, menggunakan metode salafy sebagaimana orang tua kami diajarkan. Semakin berkembangnya zaman dan melihat hasil akhir anak-anak ternyata metode tersebut belum cukup memuaskan, sehingga kami mencari kembali metode apa yang cocok untuk mengajarkan kitab kuning, tanpa menghilangkan budaya khasannya, dan alhamdulillah kami menemukan metode amsilati dalam membaca kitab kuning dan metode at-taisir dalam menghafal al-qur’an.⁷⁷

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, bahwa pondok pesantren Al-khawarizmi lebih condong terhadap gaya A dan B, dimana para santri menetap di Pondok, diajarkan ilmu agama sesuai dengan kurikulum yang telah disepakati bersama dan memiliki tempat khusus/ madrasah sebagai tempat para santri belajar,

⁷⁵ Rahmat Arofah Hari Cahyadi, ‘Pengembangan Pondok Pesantren’, *Halaqa: Islamic Education Journal*, 1.1 (Januari 2017), 43–52

⁷⁶ NIndi Aliska Nasution, ‘Lembaga Pendidikan Pesantren’, *Al-Muaddib : Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Keislaman*, 5.1 (Januari 2020), 36–52

⁷⁷ Rifqi Syauqi Hubby, Wawancara, ‘Metode pembelajaran pondok pesantren al-Khawarizmi, (khodimul Ma’had pondok pesantren), Bandung, 23 april 2024, 14.00 WIB.

menggunakan metode sorogan, terdapat kolaborasi pembelajaran antara kepesantrenan (*salafy*) dan sekolah formal (*modern*).

3. Fungsi Pondok Pesantren

Secara umum, pesantren tidak memiliki rumusan tertulis yang baku mengenai tujuan pendidikan mereka. “Kebanyakan pesantren, terutama yang tradisional, tidak menetapkan tujuan pendidikan dalam bentuk tulisan. Namun, ini bukan berarti pesantren didirikan tanpa tujuan. Keberlangsungan pesantren hingga saat ini menunjukkan bahwa mereka memiliki tujuan ideal yang ingin dicapai”.⁷⁸ Namun Tujuan utama pesantren adalah membentuk warga negara yang memiliki kepribadian Muslim sesuai dengan ajaran Islam, serta menanamkan nilai-nilai keagamaan dalam semua aspek kehidupan mereka. Selain itu, pesantren bertujuan untuk menjadikan individu yang berguna bagi agama, masyarakat, dan negara.

Pondok pesantren merupakan sebuah wadah atau tempat para santri menuntut dan mendalami ilmu agama. “Sehingga dalam hal ini pondok pesantren memiliki beberapa tujuan diantaranya yaitu; Memberi pengetahuan ilmu-ilmu Islam, memelihara tradisi islam, dan mencetak para ulama”.⁷⁹ Di sisi lain mengatakan bahwa “tujuan pondok pesantren secara umum dapat berperan sebagai berikut:”⁸⁰

- a. Sebagai tempat pendidikan bagi kalangan yang tidak mampu, sehingga biaya pendidikan di pesantren harus lebih menengah kebawah diluar daripada pesantren.
- b. Sebagai sarana pemberian ilmu agama. Oleh sebab itu, arah pendidikan di dalam pembelajaran pondok pesantren harus lebih mengarah kepada pengetahuan agama.
- c. Sebagai wadah perbaikan Moral dan akhlak masyarakat santri.

⁷⁸ Mohammad Muchlis Solichin, ‘Rekonstruksi Pendidikan Pesantren Sebagai Character Building Menghadapi Tantangan Kehidupan Modern’, *Karsa*, 20.1 (Januari 2012), 58–74.

⁷⁹ Zaini Hafidh and others, ‘Reorientasi Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren Salafiyah: Studi Kepemimpinan Di Pondok Pesantren Asy-Syafi’iyah’, *Ar-Risalah: Media Keislaman, Pendidikan Dan Hukum Islam*, 11.1 (Januari 2022), 86–88.

⁸⁰ Suryani Khotimah, ‘Tantangan Dan Peluang Pendidikan Islam Di Pesantren Pada Era Disrupsi’, *Multicultural Of Islamic Education*, 6.1 (Januari 2022), 23–35

Selain itu, “Tujuan khusus pesantren meliputi beberapa aspek berikut:”⁸¹

- a. mendidik santri agar menjadi Muslim yang taat kepada Allah, berakhlak mulia, cerdas, terampil, dan sehat lahir batin, serta menjadi warga negara yang berpancasila.
- b. membentuk santri menjadi kader ulama dan mubalig yang berjiwa ikhlas, tabah, tangguh, serta memiliki semangat wiraswasta dalam mengamalkan ajaran Islam secara utuh dan dinamis.
- c. mengembangkan kepribadian santri dan memperkuat semangat kebangsaan agar mereka dapat menjadi agen pembangunan yang mampu membangun diri dan bertanggung jawab terhadap pembangunan bangsa dan negara; 4) melatih santri menjadi penyuluh pembangunan baik di tingkat mikro (keluarga) maupun regional (desa/masyarakat/lingkungan);
- d. membekali santri dengan keterampilan di berbagai sektor pembangunan, terutama dalam pembangunan mental-spiritual;
- e. mempersiapkan santri untuk berkontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat sekitar sebagai bagian dari upaya pembangunan nasional.

A. Efektivitas Peran Kepemimpinan

Fokus perhatian yang dikaji dalam penelitian peran kepemimpinan, sejalan dengan Henry Mintzberg yang dikutip oleh Riyuzen, mengungkapkan:

Manajerial peran kepemimpinan diklasifikasikan menjadi tiga aspek: peran interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan. Dalam peran interpersonal, pemimpin bertindak sebagai pemimpin dan tokoh simbolik, membangun hubungan, memotivasi tim, serta merepresentasikan organisasi dalam berbagai kesempatan. Dalam peran informasional, pemimpin berfungsi sebagai pengumpul dan penyebar informasi, mengawasi aliran informasi yang penting untuk pengambilan keputusan yang efektif, serta menyebarluaskan pengetahuan kepada anggota tim. Terakhir, dalam peran pengambilan keputusan, pemimpin bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah, merancang strategi, mengalokasikan sumber daya, dan bernegosiasi untuk mencapai solusi yang optimal.⁸²

⁸¹ Achmad Muchaddam Fahham, “*Pendidikan Pesantren*”, (Jakarta: Publica Institute Jakarta, 2020), 56.

⁸² Riyuzen Praja Tuala, “*Budaya Organisasi Kepemimpinan*”, 32-37.

Pandangan Henry Mintzberg, seorang ahli manajemen dan teori organisasi, mengemukakan pandangannya tentang kepemimpinan dalam konteks peran manajerial. “Menurut Mintzberg, seorang pemimpin atau manajer menjalankan beberapa peran utama yang berkontribusi pada efektivitas kepemimpinan, meliputi aspek interpersonal, informasional dan decisional making.”⁸³ Dijelaskan sebagai berikut:

1. Aspek *Interpersonal*

Peran interpersonal dalam kepemimpinan merujuk pada fungsi-fungsi yang melibatkan interaksi langsung dengan orang lain. Ini mencakup bagaimana seorang pemimpin berhubungan, memotivasi, dan membimbing anggota tim atau organisasi. Berikut adalah beberapa peran interpersonal yang umum:

a. Figur Kepala (*Figurehead*)

Pemimpin berperan sebagai simbol atau perwakilan organisasi dalam acara resmi atau situasi yang memerlukan kehadiran mereka. Ini termasuk menghadiri acara-acara sosial, pertemuan resmi, atau upacara.

b. Pemimpin (*Leader*)

Tugas utama pemimpin adalah membimbing, memotivasi, dan menginspirasi anggota tim. Ini melibatkan memberikan arahan, umpan balik, dan dukungan untuk membantu anggota tim mencapai tujuan mereka.

c. Penghubung (*Liaison*)

Pemimpin bertindak sebagai penghubung atau mediator antara organisasi dan pihak luar atau antara berbagai bagian dalam organisasi. Ini mencakup membangun dan memelihara jaringan hubungan yang mendukung tujuan organisasi.

Peran-peran ini penting karena mereka membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif, memastikan komunikasi yang efektif, dan membangun kepercayaan serta kerjasama dalam tim atau organisasi.

⁸³ Henry Mintzberg, “*Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*”, 43.

2. Aspek *Informasional*

Peran informasi dalam kepemimpinan berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin mengelola, menyebarluaskan, dan memanfaatkan informasi untuk pengambilan keputusan dan koordinasi. Berikut adalah beberapa peran informasi yang penting dalam kepemimpinan:

a. Pengamat (*Monitor*)

Pemimpin berfungsi sebagai pengumpul informasi, baik dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Mereka memantau perkembangan, tren, dan isu-isu penting yang dapat mempengaruhi organisasi. Tugas ini melibatkan pengumpulan data, analisis situasi, dan pemahaman tentang keadaan yang mempengaruhi organisasi.

b. Penyebar Informasi (*Disseminator*)

Setelah mengumpulkan informasi, pemimpin menyebarluaskannya kepada anggota tim atau organisasi yang memerlukannya. Ini termasuk membagikan informasi penting, pembaruan, dan instruksi yang relevan untuk memastikan bahwa semua orang memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka.

c. Juru Bicara (*Spokesperson*)

Pemimpin bertindak sebagai juru bicara organisasi, menyampaikan informasi kepada pihak luar seperti media, pelanggan, atau pemangku kepentingan lainnya. Ini termasuk menjelaskan kebijakan, menjawab pertanyaan, dan mewakili organisasi dalam komunikasi eksternal.

Peran-peran informasi ini sangat penting karena mereka membantu memastikan bahwa informasi yang relevan tersedia dan dikelola dengan baik, yang mendukung pengambilan keputusan yang efektif dan koordinasi yang efisien dalam organisasi.

3. Aspek *Decisional Making*

Peran pengambil keputusan dalam kepemimpinan berhubungan dengan bagaimana seorang pemimpin membuat keputusan strategis dan operasional yang mempengaruhi arah dan kinerja organisasi. Berikut adalah beberapa peran pengambil keputusan yang penting:

a. **Pengusaha (*Entrepreneur*)**

Dalam peran ini, pemimpin bertindak sebagai inovator yang mengidentifikasi peluang untuk perubahan dan pengembangan. Mereka mencari cara-cara baru untuk meningkatkan produk, layanan, atau proses, dan seringkali memimpin inisiatif perubahan atau proyek inovatif.

b. **Pemecah Masalah (*Disturbance Handler*)**

Pemimpin harus mampu menangani dan menyelesaikan masalah atau krisis yang muncul dalam organisasi. Ini melibatkan pengambilan tindakan cepat dan efektif untuk mengatasi gangguan atau isu yang dapat mempengaruhi operasi atau kinerja tim.

c. **Pembagi Sumber Daya (*Resource Allocator*)**

Pemimpin bertanggung jawab untuk memutuskan bagaimana sumber daya seperti waktu, uang, dan tenaga kerja akan didistribusikan di antara berbagai proyek, departemen, atau unit dalam organisasi. Ini termasuk membuat keputusan yang optimal mengenai alokasi anggaran dan tenaga kerja.

d. **Negosiator (*Negotiator*)**

Pemimpin bertanggung jawab untuk memutuskan bagaimana sumber daya seperti waktu, uang, dan tenaga kerja akan didistribusikan di antara berbagai proyek, departemen, atau unit dalam organisasi. Ini termasuk membuat keputusan yang optimal mengenai alokasi anggaran dan tenaga kerja.

Peran-peran ini penting karena mereka memungkinkan pemimpin untuk mengelola dan menavigasi tantangan, mengalokasikan sumber daya dengan bijaksana, serta merespons peluang dan ancaman dengan cara yang mendukung kesuksesan dan keberlanjutan organisasi.