

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Kajian Terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan mengenai kepemimpinan di pondok pesantren antara lain sebagai berikut.

Sugeng Haryanto dalam disertasinya “Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren: Kajian Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri-Pasuruan”. Ia membaca perilaku kepemimpinan kyai melalui sudut pandang para santri. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memperoleh gambaran terkait varian model interaksi antara kyai dengan santri. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan kyai bersifat religio-transformatif dan interaksi yang terjadi antara kyai dengan santri melahirkan determinasi lahirnya varian model interaksi. Tiga varian model interaksi tersebut adalah: *al-mu’amalah al-jismiyah (physical interaction)*, *al-mu’amalah al-fikriyah (intellectual interaction)*, dan *al-mu’amalah al-rūhiyah (spiritual interaction)*.<sup>1</sup>

Selanjutnya, disertasi yang ditulis oleh Muallim Nursodiq yang berjudul “Kepemimpinan Kyai dalam Mengelola Pondok Pesantren dan Madrasah Aliyah” menguraikan bahwa Kyai selaku kepala madrasah mampu mengelola sumber daya manusia di pondok pesantren dan Madrasah Aliyah sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen. Tindakan-tindakan (*actions*) yang dilakukan yaitu menentukan

---

<sup>1</sup>Sugeng Haryanto, *Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren: Kajian Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri-Pasuruan*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012).

kondisi awal ustadz, santri dan staf, menetapkan kriteria khusus perekrutan calon ustadz, memilih dan menempatkan ustadz sesuai dengan kualifikasi pendidikan, mendeskripsikan tugas dan wewenang setiap posisi, memberikan motivasi kerja, mendayagunakan staf, meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan, membuat program kerja, melaksanakan supervisi dan evaluasi kegiatan serta mengorganisir dan menggerakkan santri.

Kyai mampu mengelola sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren dan Madrasah Aliyah dengan terampil. Aktivitas manajerial (*managerial activities*) yang dilakukan yaitu menyelenggarakan administrasi sarana dan prasarana, mengatur ruang kelas dan perlengkapan KBM, meningkatkan pelayanan dan jumlah referensi perpustakaan, mengatur penggunaan laboratorium, menyediakan pondok dan masjid, meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan dan melakukan pengawasan.

Kyai berperan aktif sebagai penyelaras dalam menjalin kerjasama dengan anggota pondok pesantren dan Madrasah Aliyah. Langkah-langkah yang dilakukan yaitu pendekatan komunikasi timbal balik, koordinasi yang intensif, mengadakan rapat dan pengajian rutin, berpartisipasi dalam kegiatan santri, menciptakan hubungan yang harmonis, melakukan inovasi KBM, BK dan ekstrakurikuler, melakukan pembinaan, mengembangkan daerah binaan, menggalang dukungan *stakeholders* dan mengatur kerja sama dengan pemerintah dan instansi terkait.<sup>2</sup>

Sedangkan penelitian yang membahas mengenai kepemimpinan kolektif antara lain yaitu penelitian yang dilakukan oleh Atiqullah dengan judul “Varian

---

<sup>2</sup>Muallim Nursodiq, “Kepemimpinan Kyai dalam Mengelola Pondok Pesantren dan Madrasah Aliyah”, (Tesis, Universitas Muhammadiyah, Surakarta, 2012).

Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren di Jawa Timur”. Artikel ini membahas perilaku kepemimpinan kharismatik-tradisional pesantren yang bersandar pada keyakinan bahwa kyai mempunyai kualitas luar biasa yang bersifat teologis. Kekuasaannya diyakini berasal dari Tuhan, serta fenomena kepemimpinan kolektif yang bersandar pada pembagian peran, tugas dan kekuasaan, sehingga lahirnya kepemimpinan kolektif di pesantren diasumsikan sebagai usaha bersama untuk mengisi jabatan baru sebagai tuntutan sosial masyarakat. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa perubahan kepemimpinan tunggal yang mengacu pada figur kyai tertentu menjadi kepemimpinan kolektif ternyata tidak meniadakan otoritas kyai yang menjadi ciri utama pesantren, melainkan menempatkan kyai sebagai pengasuh yang terlembaga dalam dewan kekayaan (*masyayikh*).<sup>3</sup>

Selain itu, Muhammad Isnaini melalui tulisannya “Dinamika Kepemimpinan Kolektif Pesantren Sebagai Pusat Pendidikan Islam di Sumatera Selatan”, menunjukkan bahwa pesantren sesungguhnya membutuhkan lebih dari satu pemimpin, yang memerlukan keterlibatan sejumlah kalangan ulama’, ilmuwan dan masyarakat. Unsur-unsur yang dapat dijadikan sebagai daya gerak kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan sebuah pesantren di masa depan yaitu relasi sosial, sikap akomodatif, kepemimpinan spiritual kolektif, *sense of belonging* dan *sense of responsibility*, rasionalitas dan objektivitas.<sup>4</sup>

Hendra Muayyad melakukan penelitian dengan judul “Kepemimpinan Kolektif Kolegial di Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang Jawa

---

<sup>3</sup>Atiqullah, “Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren di Jawa Timur”, *Karsa*, Vol. 20 No. 1 tahun 2012.

<sup>4</sup>Muhammad Isnaini, “Dinamika Kepemimpinan Kolektif Pesantren Sebagai Pusat Pendidikan Islam di Sumatera Selatan”, *Jurnal Pembangunan Manusia*, Vol. 4, No. 11, 2010.

Timur”. Penelitian ini menunjukkan bahwa bentuk kepemimpinan di Pondok Pesantren Darul Ulum ada tiga, pertama, Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum (pimpinan tertinggi atau *top leader*), kedua yaitu Biro Pembantu Majelis Pimpinan (tingkat kedua kepemimpinan di Darul Ulum), dan ketiga adalah pimpinan-pimpinan unit pendidikan (sekolah dan madrasah formal) dan pimpinan asrama. Semua level kepemimpinan bersinergi membangun kolektifitas dan kolegialitas demi mencapai visi, misi dan tujuan bersama. Gaya kepemimpinan internal Majelis Pimpinan cenderung partisipatif, sedangkan gaya kepemimpinan Majelis Pimpinan terhadap civitas studika pondok pesantren cenderung instruktif. Selain itu, kaderisasi yang dilakukan pesantren ini ada yang informal, formal internal dan formal eksternal, dengan tipe peralihan kepemimpinan yang tertutup (khusus keluarga) pada tingkat Majelis Pimpinan dan Biro Pembantu Majelis Pimpinan, namun pada level kepala unit pendidikan peralihan kepemimpinan bersifat terbuka. Penelitian ini mengungkapkan juga mengenai manfaat atau pengaruh kepemimpinan kolektif kolegial dan kaderisasi yang dilaksanakan yaitu terhindar dari krisis kepemimpinan, munculnya pemimpin yang berkualitas unggul, tertanganinya persoalan-persoalan lembaga yang sangat kompleks dengan cepat, efektif dan efisien, serta kepemimpinan kolektif kolegial dapat meningkatkan kualitas pondok pesantren dalam berbagai aspek karena banyak sumber daya manusia potensial yang diberdayakan pada posisi yang sesuai dengan kualifikasi dan profesionalitasnya.<sup>5</sup>

Penelitian mengenai pengambilan keputusan antara lain artikel yang ditulis oleh Ahmad Sabri yang berjudul “Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam

---

<sup>5</sup>Hendra Muayyad, “Kepemimpinan Kolektif Kolegial di Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang Jawa Timur”, (Tesis, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2011).

Lembaga Pendidikan Islam”. Artikel tersebut mengemukakan bahwa setiap lembaga pendidikan khususnya lembaga pendidikan Islam pasti akan dihadapkan pada suatu persoalan sehingga menuntut adanya proses pengambilan keputusan. Kebijakan dan pengambilan keputusan dalam lembaga pendidikan Islam secara substantif tidak terlalu jauh berbeda dengan teori-teori kebijakan dan pengambilan keputusan yang ada. Perbedaannya, kebijakan dan pengambilan keputusan di lembaga pendidikan Islam didasarkan pada al-Qur’ān dan ḥadīṭ Nabi saw.<sup>6</sup>

Ahmad Aziz Fanani dalam tesisnya yang berjudul “Pola Pengambilan Keputusan Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di SMA Al-Hikmah Muncar dan MA Hasyim Asy’ari Tegaldlimo Kabupaten Banyuwangi)” mengungkapkan bahwa pengambilan keputusan merupakan aktifitas manajemen yang sangat penting bagi sekolah. Maju mundurnya sekolah sangat ditentukan oleh pengambilan keputusan yang tepat. Penelitian ini hadir untuk mengetahui dan mendeskripsikan tentang proses pengambilan keputusan dan partisipasi warga sekolah di kedua sekolah tersebut. Hasil penelitian ini, pertama, proses pengambilan keputusan di SMA Al-Hikmah Muncar dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan tim manajemen dengan cara musyawarah untuk menentukan alternatif-alternatif sebagai keputusan dan mengevaluasi setiap semester, sedangkan di MA Hasyim Asy’ari Tegaldlimo dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan seluruh personil madrasah dengan cara musyawarah untuk menentukan alternatif-alternatif sebagai keputusan dan mengevaluasi setiap akhir tahun pelajaran. Kedua, partisipasi warga sekolah

---

<sup>6</sup>Ahmad Sabri, “Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Lembaga Pendidikan Islam”, *Al-Ta’lim*, Jilid 1, No. 5 Juli 2013.

dalam mengimplementasikan hasil keputusan terdapat dalam kegiatan di bidang kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, dan hubungan masyarakat.<sup>7</sup>

Beberapa penelitian dan tulisan di atas menunjukkan fokus penelitian tampak masih bersifat parsial, yaitu fokus pada kepemimpinan saja atau hanya fokus pada pengambilan keputusan. Sedangkan penelitian yang penulis lakukan ini, disusun secara integratif, yaitu mengkaji kepemimpinan kolektif dalam pengambilan kebijakan. Pada dasarnya, pengambilan keputusan merupakan tugas paling penting yang diemban oleh pemimpin. Untuk menjawab tantangan globalisasi dan modernisasi ini, pemimpin pesantren perlu melakukan pengambilan keputusan yang tidak hanya bersifat jangka pendek dan operasional, namun harus bersifat strategik. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan pengambilan keputusan tersebut diperlukan adanya pembangunan kerja sama tim yang semuanya itu ada dalam kepemimpinan kolektif.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Pondok Pesantren sebagai Institusi Pendidikan Islam**

#### **a. Sejarah dan Terminologi Pondok Pesantren**

Istilah pesantren diambil dari kata dasar *santri* dengan penambahan awalan pe- dan akhiran -an, sehingga pe-*santri*-an berarti tempat para santri. Sedangkan kata *santri*, beberapa pendapat muncul mengenai maknanya, di antaranya adalah Johns yang menyatakan bahwa istilah *santri* berasal dari bahasa Tamil, yang

---

<sup>7</sup>Ahmad Aziz Fanani, “Pola Pengambilan Keputusan Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di SMA Al-Hikmah Muncar dan MA Hasyim Asy’ari Tegaldlimo Kabupaten Banyuwangi)”, (Tesis, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2013).

berarti guru mengaji.<sup>8</sup> Adapun menurut C.C. Berg kata santri berasal dari kata *shastri*<sup>9</sup>, yaitu kata serapan dari bahasa India yang berarti orang yang memahami isi kitab suci agama Hindu.<sup>10</sup>

Karel A. Steenbrink mengutip pendapat Amir Hamzah dalam Abdurrahman Mas'ud menyebutkan bahwa secara terminologis pendidikan pesantren, dilihat dari segi bentuk dan isinya, berasal dari India.<sup>11</sup> Sebelum proses penyebaran Islam di Indonesia, sistem tersebut telah dipergunakan untuk pendidikan dan pengajaran agama Hindu –yang masuk dari India– di Jawa. Oleh karena itu, pesantren menurut sebagian orang dipandang sebagai kelanjutan dari bentuk *mandala* pada masa Hindu tersebut.<sup>12</sup>

Abdul Hamid Soebahar menyebutkan hasil penelitian Ronald Lukens Bull, yang dikutip oleh Wahjoetomo, menunjukkan bahwa sebagai lembaga pendidikan Islam, pondok pesantren pertama kali dirintis oleh Syaikh Maulana Malik Ibrahim atau Sunan Gresik pada tahun 1399 M untuk menyebarkan Islam di Jawa.

---

<sup>8</sup>Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2004), 18. Lihat pula Khozin, *Jejak-jejak Pendidikan Islam di Indonesia: Rekonstruksi Sejarah untuk Aksi* (Malang: UMM Press, 2006), 96.

<sup>9</sup>Kata *shastri* berasal dari kata *shastra* yang berarti buku suci, buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan. Lihat Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem*, 18. Lihat pula Zamakhsary Dhofier, *Tradisi Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1997), 18.

<sup>10</sup>Andi Rahman Alamsyah, *Pesantren, Pendidikan Kewargaan, dan Demokrasi* (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Depag RI, 2000), 93. Adanya kaitan antara istilah santri yang digunakan setelah datangnya agama Islam dengan istilah yang digunakan sebelum datangnya Islam ke Indonesia adalah bisa saja terjadi. Sebab sebelum Islam masuk ke Indonesia, masyarakat Indonesia telah menganut beraneka ragam agama dan kepercayaan, termasuk di antaranya adalah Hindu. Dengan demikian, bisa saja terjadi istilah santri tersebut telah dikenal masyarakat Indonesia sebelum Islam masuk. Lihat Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem*, 19.

<sup>11</sup>Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah dalam Abdurrahman Mas'ud, Kyai Tanpa Pesantren* (Yogyakarta: Gama Media, 2013), 5.

<sup>12</sup>Mandala adalah sebuah asrama bagi para pertapa atau pelajar dari agama Siwa. Ia terletak di tengah-tengah hutan yang dipimpin oleh dewa Siwa. Lihat dalam Moestopo M. Habib, *Kebudayaan Islam di Jawa Timur: Kajian Beberapa Unsur Budaya Masa Peralihan* (Yogyakarta: Jendela, 2001), 150. Lihat pula Abdul Azid, *Menuju Dualitas Rekognisi-Redistribusi: Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Pesantren dalam Bingkai Keragaman* dalam Alamsyah, *Pesantren, Pendidikan*, 92.

Selanjutnya tokoh yang berhasil mendirikan dan mengembangkan pondok pesantren adalah Raden Rahmat di Kembangkuning dan memiliki tiga santri yaitu Wiryo Suroyo, Abu Hurairah, dan Kiai Bangkuning. Pondok pesantren tersebut pindah ke Ampel Denta sehingga Raden Rahmat lebih dikenal sebagai Sunan Ampel. Selanjutnya, muncul pondok pesantren-pondok pesantren baru yang diprakarsai oleh santri dan putra Sunan Ampel, seperti Pondok Pesantren Giri oleh Sunan Giri, Pondok Pesantren Demak oleh Raden Patah, dan Pondok Pesantren Tuban oleh Sunan Bonang.<sup>13</sup>

Pondok pesantren terbentuk dari dua kata, yaitu “pondok” dan “pesantren”. Pondok berarti “rumah” atau “tempat tinggal”.<sup>14</sup> Kata “pondok” mungkin juga berasal dari bahasa Arab *fundūq* yang berarti hotel atau asrama.<sup>15</sup> Sedangkan pesantren menurut pengertian dasarnya adalah “tempat belajar para santri”.<sup>16</sup>

Pondok pesantren bisa diartikan sebagai suatu lembaga pendidikan Islam, yang di dalamnya terdapat seorang kyai yang mengajar dan mendidik para santri dengan sarana masjid yang digunakan untuk menyelenggarakan pendidikan tersebut, serta didukung adanya pondok sebagai tempat tinggal santri.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup>Abd. Halim Soebahar, *Kebijakan Pendidikan Islam dari Ordonansi Guru sampai UU Sisdiknas* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 33. Mengenai Syaikh Maulana Malik Ibrahim yang menjadi pencetus pertama kali pendirian pesantren di tanah Nusantara, khususnya Jawa, juga dikemukakan oleh Lembaga Research Islam. Sedangkan Raden Rahmat (Sunan Ampel) merupakan wali pembina pertama di Jawa Timur. Jika benar pesantren dirintis pertama kali oleh Syaikh Maulana Malik Ibrahim, yang menyebarkan Islam pertama di Jawa, maka para peneliti mengambil kesimpulan bahwa pesantren adalah suatu model pendidikan yang sama tuanya dengan Islam di Inonesia. Lihat Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, t.th), 9.

<sup>14</sup>Tim Redaksi Pusat Bahasa, *Tesaurus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2008), 382.

<sup>15</sup>Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 18.

<sup>16</sup>Ibid.

<sup>17</sup>Mukti Ali, *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*, dalam Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), 24.



## **b. Karakteristik Pondok Pesantren**

### **1) Unsur-Unsur Pondok Pesantren**

#### a) Kyai

Suatu pesantren tidak terlepas dari sosok seorang kyai, karena kyai merupakan elemen yang paling esensial<sup>18</sup> dan figur sentral<sup>19</sup> dalam pesantren. Bahkan ada pula yang menyebutkan bahwa Kyai merupakan kepanjangan tangan mujtahid<sup>20</sup> atau “raja kecil”<sup>21</sup>. Hiroko Horikoshi, dalam Soebahar, menggambarkan sosok kyai sebagai berikut:

Kyai menduduki posisi sentral dalam masyarakat Islam tradisional dan menyatukan berbagai golongan hingga mampu melakukan tindakan kolektif, jika diperlukan. Dia mengambil peran sebagai poros hubungan antara umat dengan Tuhan. Pada pandangan sebagian besar pengikutnya, kyai adalah contoh Muslim ideal yang hendak mereka capai. Dia seorang yang dianugerahkan pengetahuan dan rahmat Tuhan. Sifat hubungan antara kyai dan masyarakat adalah kolektif. Kyai terkesan sebagai pemimpin simbolis yang tak gampang ditiru oleh orang biasa. Beberapa orang terdekat menghubungkan kyai dengan masyarakat, tetapi atas nama pribadi.<sup>22</sup>

Figur sang kyai sangat menentukan hitam putihnya pesantren. Kyai merupakan aktor utama yang merintis pesantren, mengasuh, menentukan mekanisme belajar dan kurikulum, serta mewarnai pesantren dalam kehidupan sehari-hari sesuai dengan keahlian dan kecenderungan yang dimilikinya.<sup>23</sup> Tugas seorang kyai memang multifungsi yaitu sebagai guru, *muballigh*, sekaligus manajer. Sebagai guru, kyai menekankan kegiatan pendidikan para santri dan

---

<sup>18</sup>Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 55.

<sup>19</sup>M. Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 14.

<sup>20</sup>Aksin Wijaya, *Menusantarakan Islam: Menelusuri Jejak Pergumulan Islam yang Tak Kunjung Usai di Nusantara* (Yogyakarta: Nadi Pustaka, 2011), 136.

<sup>21</sup>Ronald Alan Lukens Bull, *A Peaceful Jihad: Javanese Islamic Education and Religious Identity Construction*, ter. Abdurrahman Mas’ud, dkk. (Yogyakarta: Gama Media, 2004), 85.

<sup>22</sup>Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial*, dalam Soebahar, *Kebijakan Pendidikan Islam*, 38.

<sup>23</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 63.

masyarakat sekitar agar memiliki kepribadian muslim yang utama; sebagai *muballigh*, kyai berupaya menyampaikan ajaran Islam kepada siapapun berdasarkan prinsip *amar ma'ruf nahi munkar*; dan sebagai manajer, kyai memerankan pengendalian dan pengaturan pada pengikutnya.<sup>24</sup>

#### b) Santri

Dalam *Kamus Bahasa Indonesia*, kata 'santri' berarti orang yang mendalami agama Islam.<sup>25</sup> Dalam tradisi pesantren, santri digolongkan menjadi dua kelompok yaitu *santri mukim* dan *santri kalong*.

*Santri mukim* adalah santri yang berasal dari tempat yang jauh dan menetap atau mukim di lingkungan pesantren. Pada perkembangannya, santri mukim dibedakan menjadi dua yaitu: (1) Santri mandiri, ialah santri yang seluruh biaya belajarnya di pesantren berasal dari diri sendiri, baik biaya *syahriyah* (iuran bulanan), uang makan, peralatan belajar dan biaya lain sesuai kebijakan dalam pesantren tersebut; (2) Santri *khodim*, ialah santri yang biaya belajarnya di pesantren ditanggung oleh pengasuh pesantren (kyai). Sedangkan *santri kalong* adalah santri yang berasal dari daerah sekitar pesantren dan tidak menetap di pesantren. Untuk mengikuti pembelajaran di pesantren, mereka pulang pergi antara pesantren dan rumah masing-masing (*laju*).<sup>26</sup>

#### c) Masjid

Masjid sebagai salah satu komponen pesantren memiliki multi fungsi yang menunjang aktivitas belajar di pesantren. Masjid, selain difungsikan sebagai

---

<sup>24</sup>Farchan dan Syarifudin, dalam Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, 63.

<sup>25</sup>Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2008), 1266.

<sup>26</sup>Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 34.

tempat jama'ah shalat lima waktu dan shalat Jum'at, juga difungsikan sebagai tempat pengajian kitab-kitab dan acara pengembangan santri seperti latihan khutbah Jum'at, sholawat Barzanji dan *muhadoroh*.<sup>27</sup>

d) Kitab Islam Klasik<sup>28</sup>

Pengajaran ilmu-ilmu agama Islam di pesantren, pada umumnya dilaksanakan melalui pengajian kitab-kitab Islam klasik yang lazim disebut dengan kitab kuning. Kitab Islam klasik ditulis oleh ulama'-ulama' Islam abad pertengahan.

Pengajaran kitab kuning, menurut Kyai Sahal Mahfudz, dilakukan melalui dua tahap. *Pertama*, menggunakan metode *utawi-iki-iku* dengan rumus huruf *mim, kha*, dan seterusnya. *Kedua*, menjelaskan ulasan terhadap isi kandungannya secara tekstual-harfiah (*letterlijk*) maupun sampai dengan pengertian-pengertian di baliknya.<sup>29</sup>

Kitab kuning sebagai literatur ilmiah pesantren dikelompokkan ke dalam delapan *funūn*. Delapan *funūn* itu mencakup: *naḥwu* (sintaksis), *sharaf* (morfologi), *fiqh*, *ushu al-fiqhiyyah*, *ḥadiṭ*, *tafsir* dan cabang lain seperti *tarikh* dan *balaghah*.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup>Ahmad Syalabi dalam Maksum, *Madrasah: Sejarah dan Perkembangannya* (Ciputat: Logos Wacana Ilmu, 1999), 54.

<sup>28</sup>Pengajian kitab Islam klasik mutlak dilaksanakan di pesantren-pesantren yang tergolong pesantren tradisional. Sedangkan bagi pesantren yang tergolong modern, pengajian kitab-kitab Islam klasik tidak dijadikan bagian yang penting, bahkan tidak diajarkan. Kitab-kitab yang digunakannya diambil dari kitab-kitab berbahasa Arab yang disusun oleh ulama'-ulama' yang tergolong mutakhir, misalnya Mahmud Yunus, K.H. Imam Zarkasyi, Abdul Hamid Hakim, Umar Bakri, dan lain-lain. Lihat Haidar Putra Daulay, *Historisitas dan Eksistensi Pesantren, Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya, 2001), 19.

<sup>29</sup>Sahal Mahfudz, *Fikih Sosial* (Jakarta: LKiS, 1994), 260.

<sup>30</sup>Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 43.

e) Pondok

Pondok berasal dari bahasa Arab *al-fundūq* yang berarti hotel, penginapan,<sup>31</sup> atau bisa juga diartikan dengan istilah asrama santri. Komplek asrama pesantren tersebut biasanya dibatasi atau dikelilingi oleh tembok untuk dapat mengawasi keluar dan masuknya para santri sesuai dengan peraturan yang berlaku.<sup>32</sup>

Menurut Dhofier, ada tiga alasan utama mengapa pesantren harus menyediakan asrama atau pondok bagi para santri. *Pertama*, kemasyhuran seorang kyai dan kedalaman pengetahuannya tentang Islam menarik santri-santri dari jauh. Untuk dapat menggali ilmu dari kyai tersebut secara teratur dan dalam waktu yang lama, para santri harus meninggalkan kampung halamannya dan menetap di dekat kediaman kyai. *Kedua*, hampir semua pesantren berada di desa-desa di mana tidak tersedia akomodasi (perumahan) yang cukup untuk menampung para santri. *Ketiga*, ada sikap timbal balik antara kyai dan santri, di mana para santri menganggap kyainya seolah-olah sebagai bapaknya sendiri, sedangkan kyai menganggap para santri sebagai titipan Tuhan yang harus senantiasa dilindungi.<sup>33</sup>

## 2) Metode Pembelajaran Pondok Pesantren

Metode pembelajaran yang khas pesantren yaitu *wetonan (bandongan)*, *sorogan* dan hafalan. Metode *wetonan* atau *bandongan* merupakan metode pembelajaran di mana para santri mengikuti pelajaran dengan duduk di sekeliling kyai (atau ustadz) yang menerangkan pelajaran. Santri menyimak kitab masing-

---

<sup>31</sup>Ahmad Munawir Warson, *Al-Munawir: Kamus Arab-Indonesia* (Surabaya: Pustaka Progresif, 1997), 1073.

<sup>32</sup>Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 44.

<sup>33</sup>*Ibid.*, 46-47.

masing dan mencatat jika perlu.<sup>34</sup> Metode ini disebut juga *collective learning processes* (layanan kolektif).<sup>35</sup>

Sedangkan metode *sorogan* sedikit berbeda dari metode *wetonan* di mana santri menghadap kyai (atau ustadz) satu persatu dengan membawa kitab yang dipelajari sendiri. Kyai membacakan dan menerjemahkan kalimat demi kalimat, kemudian menerangkan maksudnya,<sup>36</sup> atau hanya menyimak sambil mengoreksi dan mengevaluasi bacaan dan *performance* seorang santri. Metode *sorogan* ini dikenal dengan istilah *individual learning processes* (layanan individual).<sup>37</sup>

Adapun metode *hafalan* berlangsung di mana santri menghafal teks atau kalimat tertentu dari kitab yang dipelajarinya. Materi hafalan biasanya dalam bentuk syair atau *nazham*. Sebagai pelengkap, metode hafalan sangat efektif untuk memelihara daya ingat (*memorizing*) santri terhadap materi yang telah dipelajari, karena dapat dilakukan di dalam maupun di luar kelas.<sup>38</sup>

### 3) Prinsip-prinsip Pendidikan Pesantren

Nurcholish Madjid, dalam Masyhud, menjelaskan setidaknya ada dua belas prinsip yang melekat pada pendidikan pesantren, yaitu: teosentrik, ikhlas dalam pengabdian, kearifan, kesederhanaan, kolektifitas (*barakatul jamā'ah*), mengatur kegiatan bersama, kebebasan terpimpin, kemandirian, tempat menuntut ilmu dan mengabdikan (*talabul 'ilmi lil 'ibādah*), mengamalkan ajaran agama, dan kepatuhan terhadap kyai.<sup>39</sup> Seluruh prinsip pendidikan di pesantren tersebut termanifestasikan dalam “lima jiwa”, yang selanjutnya disebut dengan istilah

<sup>34</sup>Masyhud, *Manajemen Pondok Pesantren*, 89.

<sup>35</sup>Ibid., 3.

<sup>36</sup>Ibid., 89.

<sup>37</sup>Ibid., 3.

<sup>38</sup>Ibid., 89.

<sup>39</sup>Ibid., 91-92.

“panca jiwa”. Kelima jiwa tersebut adalah jiwa keikhlasan, jiwa kesederhanaan, jiwa kemandirian, jiwa ukhuwah Islamiyah, dan jiwa kebebasan yang bertanggung jawab.<sup>40</sup>

## 2. Konstruk Sosial Religius

Manusia merupakan makhluk sosial yang tidak akan mempertahankan hidupnya tanpa uluran tangan orang lain. Individu dengan individu yang lain akan bergerak secara dinamis walaupun memiliki tujuan yang berbeda-beda. Kedinamisan tersebut menjadikannya hidup berkelompok-kelompok yang saling berhubungan dan bergantung satu dengan yang lain, yang kemudian membentuk suatu struktur masyarakat yang selalu berinteraksi serta terorganisasi.

Fenomena sosial tersebut merupakan suatu kewajaran. Begitu pula dalam kehidupan pesantren yang berimplikasi pada bangunan atau konstruk sosial di pesantren. Konstruk sosial di pesantren berbasis pada religiusitas, seperti yang telah diketahui bahwa pondok pesantren adalah tempat seseorang untuk menuntut ilmu agama dengan tujuan meningkatkan kualitas religiusnya.

---

<sup>40</sup>*Jiwa keikhlasan* tergambar dalam ungkapan *sepi ing pamrih* yaitu perasaan semata-mata hanya untuk beribadah yang sama sekali bukan untuk mencari keuntungan. Jiwa ini tampak pada orang-orang yang tinggal di pondok pesantren, mulai dari kyai, asatiz, hingga para santri. Dari sinilah kemudian tercipta suasana harmonis antara kyai yang disegani dan santri yang menaati. *Jiwa kesederhanaan*, sederhana bukan berarti pasif atau melarat, melainkan mengandung unsur kekuatan hati, ketabahan, dan pengendalian diri di dalam menghadapi berbagai macam rintangan hidup sehingga lahir jiwa yang besar, berani dan pantang mundur dalam segala keadaan. *Jiwa kemandirian*, yaitu berdikari, bukan hanya berarti bahwa seorang santri harus belajar mengurus keperluannya sendiri, melainkan telah menjadi semacam prinsip bahwa sedari awal pondok pesantren tidak pernah menyandarkan kelangsungan hidup dan perkembangannya pada bantuan dan belas kasihan pihak lain. *Jiwa ukhuwah Islamiyah*, menunjukkan suasana di pondok pesantren diliputi semangat persaudaraan yang sangat erat, walaupun mereka berasal dari latar belakang yang berbeda. Dan *jiwa kebebasan*, artinya para santri diberi kebebasan untuk memilih jalan hidup kelak di tengah masyarakat. Mereka bebas menentukan masa depannya, selama hal itu masih dianggap sejalan dengan nilai-nilai pendidikan yang telah didapat di pondok pesantren. Lihat Soebahar, *Kebijakan Pendidikan Islam*, 42-43.

### a. Struktur Sosial

Struktur berasal dari kata *structum* (bahasa Latin) yang berarti menyusun. Dengan demikian, struktur sosial memiliki arti susunan masyarakat. Menurut Radcliffe-Brown, struktur sosial adalah suatu rangkaian kompleks dari relasi-relasi sosial yang berwujud dalam suatu masyarakat. Struktur sosial meliputi relasi sosial di antara para individu dan perbedaan individu dan kelas sosial menurut peranan sosial mereka.

Menurut Evans Pritchard, struktur sosial ialah relasi-relasi yang tetap dan menyatukan kelompok-kelompok sosial pada satuan yang lebih luas. Sementara menurut Beattie, struktur sosial adalah bagian-bagian atau unsur-unsur dalam masyarakat itu yang tersusun secara teratur guna membentuk suatu kesatuan yang sistematis. Dan menurut Raymond Firth, konsep struktur sosial merupakan *analytical tool* atau alat analisis yang diwujudkan untuk membantu pemahaman tentang tingkah laku manusia dalam kehidupan sosial.

Dari beberapa definisi tersebut, hal mendasar dalam struktur sosial ialah relasi-relasi sosial yang penting dalam menentukan tingkah laku manusia.<sup>41</sup> Struktur sosial merupakan sesuatu yang terdiri atas bagian yang saling bergantung dan membentuk suatu pola tertentu. Bagian ini terdiri atas pola perilaku individu/kelompok, institusi, dan masyarakat.

Dalam struktur sosial terdapat sistem kedudukan dan peranan anggota kelompok yang bersifat hierarkis, yakni dari kedudukan yang tinggi sampai kedudukan yang paling rendah. Masing-masing anggota mempunyai kedudukan

---

<sup>41</sup>Bagja Waluya, *Sosiologi: Menyelami Fenomena Sosial di Masyarakat untuk Kelas XI Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah/Program Ilmu Pengetahuan Sosial* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2009), 2.

tertentu dan menjalankan peranan seperti yang diharapkan menurut kedudukan itu.<sup>42</sup>

Kedudukan atau status menentukan posisi seseorang dalam struktur sosial, yakni menentukan hubungannya dengan orang lain dan kelakukannya kepada orang lain. Status atau kedudukan seseorang, apakah ia di atas atau di bawah status orang lain mempengaruhi perannya. Peranan adalah konsekuensi akibat dari kedudukan atau status seseorang.<sup>43</sup>

### **b. Stratifikasi Sosial**

Menurut Pitirim A. Sorokin, stratifikasi sosial (*social stratification*) adalah perbedaan penduduk atau masyarakat ke dalam kelas-kelas secara bertingkat (hierarkis). Perwujudannya adalah adanya kelas-kelas sosial lebih tinggi dan kelas sosial yang lebih rendah. Selanjutnya, Sorokin menjelaskan bahwa dasar dan inti lapisan sosial dalam masyarakat disebabkan tidak adanya keseimbangan dalam pembagian hak, kewajiban, dan tanggung jawab nilai sosial di antara anggota masyarakat.

Menurut Soerjono Soekanto, selama pada masyarakat terdapat sesuatu yang dihargai maka hal itu akan menjadi bibit yang menumbuhkan adanya sistem berlapis-lapis. Barang atau sesuatu yang dihargai pada masyarakat mungkin berupa uang atau benda-benda yang bernilai ekonomis, mungkin juga berupa tanah, kekuasaan, ilmu pengetahuan, ketaatan dalam beragama, atau mungkin juga keturunan dari keluarga yang terhormat.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup>S. Nasution, *Sosiologi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 72.

<sup>43</sup>Ibid., 73.

<sup>44</sup>Waluya, *Sosiologi: Menyelami Fenomena Sosial*, 16.



Hassan Sadilly mengatakan bahwa lapisan dalam masyarakat menunjukkan:

- 1) Keadaan senasib, dengan paham ini kita mengenal lapisan yang terendah, yaitu lapisan pengemis, lapisan masyarakat kelas bawah, dan sebagainya;
- 2) Persamaan batin atau kepandaian, lapisan masyarakat terpelajar, atau lapisan masyarakat sejenisnya bahwa di dalamnya terdapat stratifikasi sosial berdasarkan tingkat penguasaan akan keilmuannya (pengetahuan).

Dengan demikian, kehidupan pada masyarakat akan dijumpai orang-orang yang memiliki sesuatu yang dihargai atau dibanggakan karena lebih banyak daripada orang lain. Oleh karena itu, ia akan dianggap mempunyai status atau kedudukan sosial yang lebih tinggi dibandingkan dengan orang yang memiliki sesuatu yang terbatas atau tidak memilikinya sama sekali sehingga kedudukannya di masyarakat akan lebih rendah.<sup>45</sup>

Sistem lapisan dalam masyarakat terjadi dengan sendirinya sesuai dengan pertumbuhan masyarakat yang bersangkutan. Akan tetapi, lapisan atau stratifikasi sosial ini dapat terjadi dengan sengaja yang disusun untuk tujuan bersama. Alasan terbentuknya lapisan masyarakat tanpa disengaja, seperti tingkat kepandaian seseorang, usia, dekatnya hubungan kekerabatan dengan orang yang dihormati, atau mungkin harta yang dimiliki seseorang, bergantung pada masyarakat yang bersangkutan dalam memegang nilai dan norma sosial, sesuai dengan tujuan masyarakat itu sendiri.

Stratifikasi sosial yang dibentuk dengan sengaja, berhubungan dengan pembagian kekuasaan dan wewenang secara resmi dalam organisasi-organisasi formal, seperti organisasi pemerintahan, partai politik, militer, dan organisasi

---

<sup>45</sup>Ibid., 17.

sosial lain yang dibentuk berdasarkan tingkat tertentu. Sistem pelapisan sosial ini sengaja dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>46</sup>

Di antara lapisan atas sampai paling rendah, terdapat berbagai macam lapisan yang didasarkan pada beberapa kriteria. Misalnya, suatu lapisan akan memiliki berbagai kriteria tersendiri yang dapat dihormati oleh setiap anggota masyarakat. Mereka yang memiliki banyak uang akan mudah sekali mendapatkan tanah, kekuasaan, dan mungkin kehormatan. Ukuran atau kriteria yang dapat dipakai untuk menggolongkan anggota masyarakat ke dalam suatu lapisan, yaitu sebagai berikut.

- 1) *Ukuran kekayaan.* Siapapun yang memiliki kekayaan paling banyak maka akan termasuk pada lapisan atas. Kekayaan yang dimiliki seseorang akan terlihat secara nyata dari bentuk rumah, kendaraan pribadi, cara berpakaian dan bahan yang digunakannya, atau kebiasaan berbelanja barang-barang yang harganya tidak dapat dijangkau oleh semua lapisan.
- 2) *Ukuran kekuasaan.* Siapapun yang memiliki kekuasaan atau wewenang maka akan menempati lapisan atas.
- 3) *Ukuran kehormatan,* ukuran ini tidak terlepas dari ukuran kekuasaan atau kekayaan. Orang yang disegani dan dihormati oleh masyarakat akan mendapat tempat pada lapisan atas. Mereka yang memiliki kehormatan pada umumnya adalah orang yang dituakan di masyarakat atau sebagai tokoh masyarakat.
- 4) *Ukuran ilmu pengetahuan.* Ukuran ini dipakai masyarakat yang menghargai ilmu pengetahuan, tetapi terkadang bukan ilmu pengetahuan yang dijadikan

---

<sup>46</sup>Ibid.

ukuran, melainkan gelar kesarjanaan. Akibatnya, terjadi perlombaan untuk mendapatkan gelar sarjana tanpa ada usaha untuk memperdalam ilmu pengetahuan. Hal ini terjadi karena gelar kesarjanaan merupakan lambang dari ilmu pengetahuan yang dimiliki seseorang. Oleh karena itu, orang yang memiliki gelar tersebut akan tersanjung dan memiliki kedudukan yang lebih tinggi dibandingkan dengan anggota masyarakat pada umumnya.<sup>47</sup>

Selain kriteria tersebut, juga terdapat beberapa ciri umum mengenai faktor-faktor yang menentukan adanya lapisan atau stratifikasi sosial, yaitu sebagai berikut.

- 1) Status atas dasar fungsi dan pekerjaan, misalnya sebagai dokter, guru, dan militer. Semuanya sangat menentukan kedudukan dalam masyarakat.
- 2) Seseorang yang beragama. Jika seseorang bersungguh-sungguh dengan penuh ketulusan dan taat dalam menjalankan agamanya, kedudukan orang yang bersangkutan pada masyarakat akan terangkat.
- 3) Status atas dasar keturunan, sama artinya dengan orang yang berasal dari keturunan terhormat yang umumnya akan memiliki kedudukan tinggi di masyarakat. Latar belakang sosial dan lamanya seseorang atau kelompok yang tinggal pada suatu tempat. Biasanya seseorang yang berada di suatu daerah atau kampung akan dihargai masyarakatnya jika yang bersangkutan turut mendirikan daerah atau kampung tersebut. Oleh karena itu, tidak sedikit warga masyarakatnya segan dan hormat terhadapnya.

---

<sup>47</sup>Ibid., 18-19.

- 4) Status atas dasar jenis kelamin dan umur. Orang yang lebih tua di masyarakat pada umumnya mendapat penghormatan dari yang lebih muda.<sup>48</sup>

Jika seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, ia telah menjalankan suatu peranan. Perbedaan antara kedudukan dan peranan adalah untuk kepentingan ilmu pengetahuan. Tidak ada peranan tanpa kedudukan dan tidak ada kedudukan tanpa peranan. Pentingnya peranan adalah karena ia mengatur perilaku seseorang. Orang yang bersangkutan akan dapat menyesuaikan perilaku sendiri dengan perilaku orang-orang sekelompoknya.

### c. Interaksi Sosial

Interaksi sosial adalah kunci dari semua kehidupan sosial oleh karena itu tanpa adanya interaksi sosial tidak akan mungkin ada kehidupan bersama. Interaksi sosial dimaksudkan sebagai pengaruh timbal balik antarindividu dengan golongan didalam usaha mereka untuk memecahkan persoalan yang diharapkan dan dalam usaha mereka untuk mencapai tujuannya.<sup>49</sup>

Menurut Soerjono Sukanto, suatu interaksi sosial tidak akan mungkin terjadi apabila tidak memenuhi dua syarat yaitu: adanya kontak sosial, dan adanya komunikasi. Kontak sosial berasal dari bahasa latin *con* atau *cum* yang berarti bersama-sama dan *tango* yang berarti menyentuh. Jadi secara harfiah kontak adalah bersama-sama menyentuh. Secara fisik, kontak baru terjadi apabila terjadi hubungan badaniah. Sebagai gejala sosial itu tidak perlu berarti suatu hubungan badaniah, karena orang dapat mengadakan hubungan tanpa harus menyentuhnya, seperti misalnya dengan cara berbicara dengan orang yang bersangkutan. Dengan

---

<sup>48</sup>Ibid., 19-20.

<sup>49</sup>Abu Ahmadi, *Sosiologi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 100.

berkembangnya teknologi dewasa ini, orang-orang dapat berhubungan satu sama lain dengan melalui telepon, telegraf, radio, dan yang lainnya yang tidak perlu memerlukan sentuhan badaniah.

Kontak sosial dapat berlangsung dalam tiga bentuk yaitu sebagai berikut:

- 1) Antara orang perorangan. Kontak sosial ini adalah apabila anak kecil mempelajari kebiasaan-kebiasaan dalam keluarganya. Proses demikian terjadi melalui komunikasi, yaitu suatu proses dimana anggota masyarakat yang baru mempelajari norma-norma dan nilai-nilai masyarakat di mana dia menjadi anggota.
- 2) Antara orang perorangan dengan suatu kelompok manusia atau sebaliknya. Kontak sosial ini misalnya adalah apabila seseorang merasakan bahwa tindakan-tindakannya berlawanan dengan norma-norma masyarakat.
- 3) Antara suatu kelompok manusia dengan kelompok manusia lainnya. Umpamanya adalah dua partai politik yang bekerja sama untuk mengalahkan partai politik lainnya. Kontak sosial memiliki beberapa sifat, yaitu kontak sosial positif dan kontak sosial negatif. Kontak sosial positif adalah kontak sosial yang mengarah pada suatu kerja sama, sedangkan kontak sosial negatif mengarah kepada suatu pertentangan atau bahkan sama sekali tidak menghasilkan kontak sosial. Selain itu kontak sosial juga memiliki sifat primer atau sekunder. Kontak primer terjadi apabila yang mengadakan hubungan langsung bertemu dan berhadapan muka, sebaliknya kontak yang sekunder memerlukan suatu perantara.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup>Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 59.

Syarat interaksi sosial yang ke dua yaitu komunikasi. Komunikasi adalah bahwa seseorang yang memberi tafsiran kepada orang lain (yang berwujud pembicaraan, gerak-gerak badaniah atau sikap), perasaan-perasaan apa yang ingin disampaikan oleh orang tersebut. Orang yang bersangkutan kemudian memberi reaksi terhadap perasaan yang ingin disampaikan. Dengan adanya komunikasi sikap dan perasaan kelompok dapat diketahui oleh kelompok lain atau orang lain. Hal ini kemudian merupakan bahan untuk menentukan reaksi apa yang akan dilakukannya. Dalam komunikasi kemungkinan sekali terjadi berbagai macam penafsiran terhadap tingkah laku orang lain. Dengan demikian komunikasi memungkinkan kerja sama antarperorangan dan atau antarkelompok. Tetapi di samping itu juga komunikasi bisa menghasilkan pertikaian yang terjadi karena salah paham yang masing-masing tidak mau mengalah. Ada tiga jenis interaksi sosial, yaitu:

- 1) Interaksi antara individu dan individu. Pada saat dua individu bertemu, interaksi sosial sudah mulai terjadi. Walaupun kedua individu itu tidak melakukan kegiatan apa-apa, namun sebenarnya interaksi sosial telah terjadi apabila masing-masing pihak sadar akan adanya pihak lain yang menyebabkan perubahan dalam diri masing-masing. Hal ini sangat dimungkinkan oleh faktor-faktor tertentu, seperti bau minyak wangi atau bau keringat yang menyengat, bunyi sepatu ketika sedang berjalan dan hal lain yang bisa mengundang reaksi orang lain.
- 2) Interaksi antara kelompok dan kelompok. Interaksi jenis ini terjadi pada kelompok sebagai satu kesatuan bukan sebagai pribadi-pribadi anggota

kelompok yang bersangkutan. Contohnya, permusuhan antara Indonesia dengan Belanda pada zaman perang fisik.

- 3) Interaksi antara individu dan kelompok. Bentuk interaksi di sini berbeda-beda sesuai dengan keadaan. Interaksi tersebut lebih mencolok manakala terjadi perbenturan antara kepentingan perorangan dan kepentingan kelompok.

Interaksi sosial mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Ada pelaku dengan jumlah lebih dari satu orang;
- 2) Ada komunikasi antarpelaku dengan menggunakan simbol-simbol;
- 3) Ada dimensi waktu (masa lampau, masa kini, dan masa mendatang) yang menentukan sifat aksi yang sedang berlangsung;
- 4) Ada tujuan-tujuan tertentu, terlepas dari sama tidaknya tujuan tersebut dengan yang diperkirakan oleh pengamat.

Tidak semua tindakan merupakan interaksi. Hakikat interaksi terletak pada kesadaran mengarahkan tindakan pada orang lain. Harus ada orientasi timbal-balik antara pihak-pihak yang bersangkutan.

### **3. Konsep Kepemimpinan dan Kepemimpinan Kolektif**

#### **a. Terminologi Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan elemen esensial dari suatu organisasi, sesuai ungkapan dari Clare Rigg “*Leadership – essential ingredient of public services improvement*”.<sup>51</sup> Secara etimologi, kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata “pimpin” (*lead*) dengan mendapat awalan *me* (memimpin/ *to lead*) yang berarti memandu, membimbing, menuntun, mengoordinasikan. Dan berasal dari kata

---

<sup>51</sup>Clare Rigg, *Developing Public Service Leadership* dalam Clare Rigg, et.al., *Action Learning, Leadership and Organizational Development in Public Service* (London: Routledge, 2006), 4.

“pemimpin” (*leader*) yang berarti imam, orang yang memberikan arahan dan bimbingan.<sup>52</sup> Jadi, kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam memikul tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinya.<sup>53</sup>

Pengertian tersebut sejalan dengan pendapat John Adair mengenai pemimpin, yaitu: “*A leader is the kind of person (with leadership qualities) who has the appropriate knowledge and skill to lead a group to achieve its ends willingly.*”<sup>54</sup> Seorang pemimpin adalah tipe seseorang (dengan kualitas kepemimpinan) yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai untuk memimpin sebuah kelompok dalam rangka mencapai tujuan.

Sedangkan mengenai term kepemimpinan, Sulthon Masyhud dan M. Khusnuridlo menyampaikan beberapa pandangan para pakar mengenai konsep kepemimpinan. Duke melihat kepemimpinan sebagai fenomena *gestalt*, yakni keseluruhan lebih besar daripada bagian-bagiannya. Menurut Dubin, kepemimpinan terkait dengan penggunaan wewenang dan pembuatan keputusan. Sementara Fiedler lebih melihat pemimpin sebagai individu dalam kelompok yang diberi tugas untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan aktifitas-aktifitas kelompok yang terkait dengan tugas. Stogdill menjelaskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi aktifitas kelompok dalam rangka penyusunan tujuan organisasi dan pelaksanaan sasaran. Dan Pondy mendeskripsikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menjadikan suatu aktifitas bermakna, tidak untuk

---

<sup>52</sup>Tim Redaksi Pusat Bahasa, *Tesaurus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2008), 377-378.

<sup>53</sup>Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 249.

<sup>54</sup>John Adair, *The John Adair Handbook of Management and Leadership* (London: Thorogood, 2004), 120.



merubah perilaku namun memberi pemahaman kepada pihak lain tentang apa yang mereka lakukan.<sup>55</sup>

Menurut Gary Yukl, *“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.”*<sup>56</sup> Pendapat Yukl tersebut kurang lebih memandang kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi yang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana melakukannya, serta proses memfasilitasi usaha individu maupun kolektif untuk menyelesaikan tujuan bersama.

Selain itu, menurut Koontz, O’Donnel dan Wehrich, yang dikutip oleh Wahjosumidjo, *“Leadership is generally defined simply as influence, the art or process of influencing people so they will strive willingly toward the achievement of group goals.”* (Kepemimpinan merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi.)<sup>57</sup> Edwin E. Fleishman juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu usaha mempengaruhi orang antarperseorangan (*interpersonal*), lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan.<sup>58</sup> Begitu juga dengan Stephen Robbins mengungkapkan bahwa

---

<sup>55</sup>Masyhud, *Manajemen Pondok Pesantren*, 23-24.

<sup>56</sup>Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Prentice Hall, 2010), 8.

<sup>57</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), 93-94.

<sup>58</sup>Edwin E. Fleishman, *Twenty Years of Consideration and Structure*, dalam James L. Gibson, et.al., *Organizations*, ter. Djoerban Wahid (Jakarta: Erlangga, 1994), 263.

kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.<sup>59</sup>

Dari beberapa definisi di atas, penulis memberikan kesimpulan bahwa unsur-unsur yang terlihat dari kepemimpinan antara lain adanya orang yang memimpin, pihak yang dipimpin, tujuan organisasi yang ingin dicapai, adanya proses koordinasi serta kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Sehingga, dapat ditarik benang merah mengenai definisi **kepemimpinan** yaitu proses yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya agar memahami dan melakukan apa yang seharusnya dilakukan sesuai wewenang masing-masing, melalui koordinasi dan komunikasi, untuk bersama-sama mencapai tujuan yang diinginkan.

#### **b. Fungsi Kepemimpinan**

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Koontz mengatakan, “*The function of leadership, therefore, is to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with their maximum capability.*”<sup>60</sup> Berdasarkan penjelasan Koontz tersebut, fungsi kepemimpinan adalah untuk membujuk (*to induce*) dan meyakinkan (*to persuade*) orang-orang yang dipimpinnya agar mau mengeluarkan kemampuannya secara maksimal untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>59</sup>Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (London: Pearson, 2013), 402.

<sup>60</sup>Koontz, et.al., *Management* (New York: Mc Grow Hill, 1980), 659-686.

Setidaknya ada lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu: fungsi instruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, dan fungsi pengendalian.<sup>61</sup>

- 1) Fungsi Instruksi. Fungsi instruksi bersifat komunikasi satu arah dan pemimpin sebagai komunikator. Sebagai komunikator, pemimpin menentukan arah dan petunjuk tentang apa yang harus dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
- 2) Fungsi Konsultasi. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Seorang pemimpin memerlukan berbagai bahan pertimbangan dalam menetapkan suatu keputusan. Konsultasi juga dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.
- 3) Fungsi Partisipasi. Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya agar ikut serta dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Pemimpin bekerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.
- 4) Fungsi Delegasi. Yaitu seorang pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan kepada orang yang dipercayainya.
- 5) Fungsi Pengendalian. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Seorang

---

<sup>61</sup>Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 34-35.

pemimpin diharapkan mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif untuk mencapai tujuan bersama.

Kelima fungsi kepemimpinan di atas menunjukkan pentingnya keberadaan seorang pemimpin. Thariq Muhammad as Suwaidan dan Faishal Umar Basyarahil mengungkapkan delapan poin penting tentang makna keberadaan seorang pemimpin, yaitu: (1) kepemimpinan merupakan sesuatu yang wajib dalam kehidupan, agar kehidupan menjadi lebih teratur dan keadilan bisa ditegakkan. Sehingga tidak berlaku hukum rimba, di mana yang kuat memangsa yang lemah; (2) pentingnya kepemimpinan terletak pada kemampuannya memanfaatkan serta mengelola potensi-potensi yang ada. Kepimpinan adalah kekuatan yang mengarahkan potensi setiap anggota dengan cara yang tepat; (3) mendorong perilaku positif dan meminimalisir semua yang negatif; (4) menguasai sepenuhnya masalah-masalah yang timbul dalam pekerjaan dan menyusun cara-cara yang tepat untuk pemecahannya; (5) mempelajari perubahan yang terjadi di sekitar, serta memanfaatkannya untuk kepentingan organisasi; (6) mencanangkan strategi yang tepat untuk menggerakkan anggota ke arah tujuan yang akan dicapai; (7) membimbing, melatih dan mengasuh setiap anggota; dan (8) mengembalikan keseimbangan dalam hidup.<sup>62</sup>

### c. Teori Kepemimpinan sebagai *Leadership Approach*

#### 1) *Trait Theories*

*Trait theory* atau teori sifat didasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan itu bersifat alamiah, dan setiap individu memiliki ciri khas yang belum tentu dimiliki

---

<sup>62</sup>Thariq Muhammad as Suwaidan dan Faishal Umar Basyarahil, *Sukses Menjadi Pemimpin Islami*, ter. Samson Rahman (Jakarta: Maghfirah Pustaka, 2006), 44.

oleh orang lain.<sup>63</sup> Menurut teori ini, adanya jiwa pemimpin dalam diri seseorang antara lain dapat dilihat dari segi inteligensi (kecerdasan), inisiatif, energi (rangsangan), kedewasaan emosional, persuasif, skill komunikatif, kepercayaan pada diri sendiri, perseptif, kreativitas, dan partisipasi sosial.<sup>64</sup>

Teori ini menyatakan bahwa keberhasilan seorang pemimpin disebabkan oleh dimilikinya kemampuan-kemampuan luar biasa seperti misalnya energi yang tiada habis-habisnya, intuisi yang dalam, pandangan masa depan yang luar biasa, dan kekuasaan persuasif yang tidak tertahankan.<sup>65</sup> Hal ini berarti kepemimpinan yang berhasil bergantung pada potensi atau karakteristik individu. Dengan kata lain, pendekatan ini menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan (*leader are born, not built*), artinya seseorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan karena didikan atau latihan. Seseorang yang lahir dengan bakat pemimpin tanpa melalui diklat dapat menjadi pemimpin yang efektif.

---

<sup>63</sup>Gibson, *Organizations*, 265. Lihat pula Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 411.

<sup>64</sup>(1) intelegensi: tingkat intelegensi seorang individu memberikan petunjuk tentang kemungkinan-kemungkinan baginya untuk berhasil sebagai seorang pemimpin; (2) inisiatif: kemampuan untuk bertindak sendiri dan mengatur tindakan-tindakan serta kemampuan untuk melihat arah tindakan yang tidak terlihat oleh pihak lain; (3) energi atau rangsangan: salah satu di antara ciri pemimpin yang menonjol adalah bahwa ia lebih energik dalam usaha mencapai tujuan dibandingkan dengan seorang bukan pemimpin; (4) kedewasaan emosional: seorang pemimpin adalah mereka yang dapat diandalkan janji-janjinya mengenai apa yang akan dilaksanakannya, bersedia bekerja lama dan menyebarkan sikap “entusiasme” di antara para pengikutnya, dan mengetahui apa yang ingin dicapainya hari ini dan masa depan; (5) persuasif: seorang pemimpin memerlukan persetujuan pihak yang akan dipimpin. Untuk memperoleh persetujuan tersebut, seorang pemimpin harus menggunakan persuasi; (6) skill komunikatif: seorang pemimpin memiliki kemampuan berbicara dan komunikatif; (7) kepercayaan pada diri sendiri: seorang pemimpin adalah seorang yang cukup matang dan yakin akan kemampuannya sebagai pemimpin; (8) perseptif: sifat ini berhubungan dengan kemampuan untuk mendalami ciri-ciri dan kelakuan orang lain; (9) kreativitas: seorang pemimpin diharapkan mampu menemukan cara-cara baru untuk memecahkan suatu problem; dan (10) partisipasi sosial: seorang pemimpin mampu menyesuaikan diri dengan berbagai kelompok. Lihat Winardi, *Kepemimpinan dalam*, 66-68.

<sup>65</sup>Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, 202.

## 2) *Personal-Behavior Theories*

### a) Riset Universitas Michigan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan *Universitas Michigan*, para ahli mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang dinamakan *job-centered leadership* (berpusat pada pekerjaan) dan *employee-centered leadership* (berpusat pada karyawan). Kedua gaya ini lebih dikenal dengan gaya kepemimpinan dua dimensi (*two dimensional leadership*).<sup>66</sup>

Pemimpin yang berpusat pada pekerjaan melakukan pengawasan yang ketat sehingga pengikut menjalankan tugas mereka dengan menggunakan prosedur khusus.<sup>67</sup> Sedangkan kepemimpinan yang berpusat pada karyawan menekankan pada pemberian motivasi kepada pengikut, menjalin persahabatan, kepercayaan, dan menumbuhkan sikap saling menghormati antaranggota.<sup>68</sup> Pemimpin yang berpusat pada karyawan memperhatikan kemajuan para pengikutnya, perkembangannya dan prestasinya,<sup>69</sup> serta mendorong partisipasi pengikut dalam menentukan sasaran dan pengambilan keputusan. Dalam penelitian tersebut, mereka menemukan bahwa kelompok kerja yang paling produktif adalah yang mempunyai pemimpin yang berorientasi pada karyawan daripada yang berorientasi pada pekerjaan.<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup>Ibid., 192.

<sup>67</sup>Gibson, *Organizations*, 269.

<sup>68</sup>Ismail Nawawi, *Perilaku Administrasi: Kajian Paradigma, Konsep, Teori dan Pengantar Praktik* (Surabaya: ITS Press, 2009), 196.

<sup>69</sup>Gibson, *Organizations*, 269.

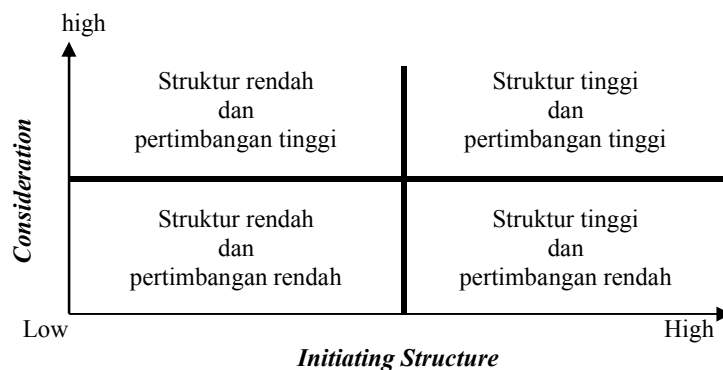
<sup>70</sup>Riva'i, *Kepemimpinan dan*, 122. Faktor *initiating structure* ini mirip dengan gaya *task-centered* pada riset yang dilakukan oleh Universitas Michigan, begitu pula dengan faktor *consideration* yang mirip dengan gaya *employee-centered*.

b) Riset Universitas Ohio

Penelitian yang dilakukan Universitas Ohio menghasilkan suatu teori yang dinamakan teori kepemimpinan dua faktor. Dua faktor tersebut ialah *initiating structure* (struktur pemrakarsaan) dan *consideration* (pertimbangan). Faktor yang disebutkan pertama menyangkut perilaku pemimpin untuk mengorganisasi dan menentukan hubungan dalam kelompok, menentukan pola komunikasi yang jelas dan menguraikan prosedur pekerjaan secara terinci. Sedangkan faktor pertimbangan menyangkut perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling mempercayai, rasa hormat, kehangatan, dan hubungan antara pemimpin dan pengikut.<sup>71</sup>

Hasil dari penelitian ini yaitu bahwa tingkat pergantian pengikut yang paling rendah dan kepuasan pengikut tertinggi dijumpai pada kepemimpinan yang memiliki nilai pertimbangan tinggi. Sebaliknya, tingkat pergantian karyawan tinggi dan mendapatkan banyak keluhan ditemukan dalam kepemimpinan yang dinilai rendah dalam pertimbangan dan tinggi dalam struktur pemrakarsaan.<sup>72</sup>

Hubungan tersebut dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Teori Kepemimpinan Dua Faktor (hubungan antara *initiating structure* dan *consideration*)

<sup>71</sup>Gibson, *Organizations*, 270-271.

<sup>72</sup>Riva'i, *Kepemimpinan dan*, 122.

c) Teori X dan Teori Y (Douglas McGregor)

McGregor menyimpulkan sekumpulan anggapan kepemimpinan yang saling berlawanan, yaitu teori X dan teori Y. Teori X beranggapan: (1) rata-rata pembawaan manusia itu malas dan cenderung menghindari pekerjaan; (2) karena karakteristik manusia tersebut, orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan, dan diancam dengan hukuman agar mau menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi; dan (3) rata-rata manusia lebih menyukai diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi kecil, dan menginginkan jaminan hidup yang baik.

Sedangkan menurut teori Y yaitu: (1) penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia, seperti bermain dan istirahat; (2) pengawasan dan ancaman hukum bukanlah satu-satunya cara untuk mengarahkan pengikut dalam mencapai tujuan organisasi; (3) keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi pengikut; (4) rata-rata manusia, belajar tidak hanya untuk menerima, tetapi untuk mencari tanggung jawab; (5) ada kapasitas besar dalam diri para pengikut untuk melakukan imajinasi dan kreativitas dalam penyelesaian masalah organisasi; dan (6) potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja.<sup>73</sup>

d) Teori Kontinum Tingkah Laku (Robert Tennenbaum dan Warren H. Schmidt)

Teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama dalam setiap situasi yang dihadapinya.<sup>74</sup> Gaya kepemimpinan seseorang harus

---

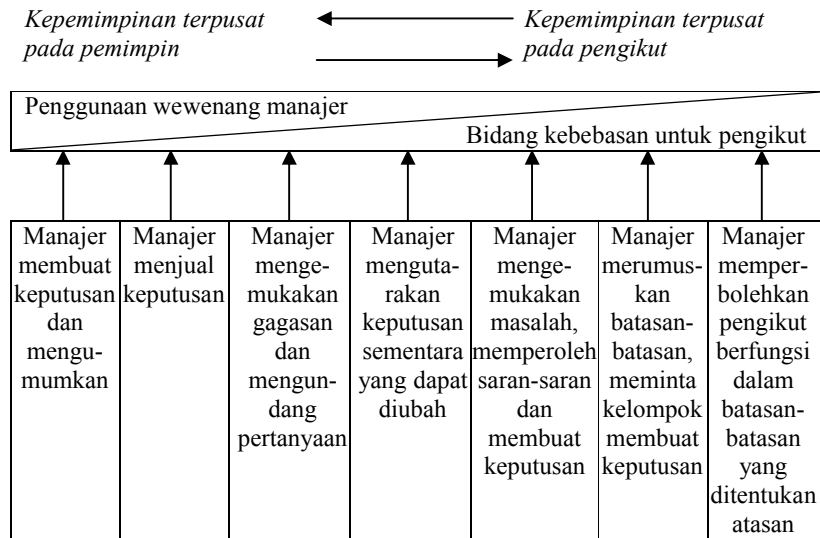
<sup>73</sup>Riva'i, *Kepemimpinan dan*, 120-121.

<sup>74</sup>Winardi, *Kepemimpinan dan Manajemen*, 64.



memperhatikan pihak pemimpin, pihak pengikut dan situasi yang melingkupinya.

Teori kontinum tingkah laku pemimpin dapat dilihat pada gambar 2.2.

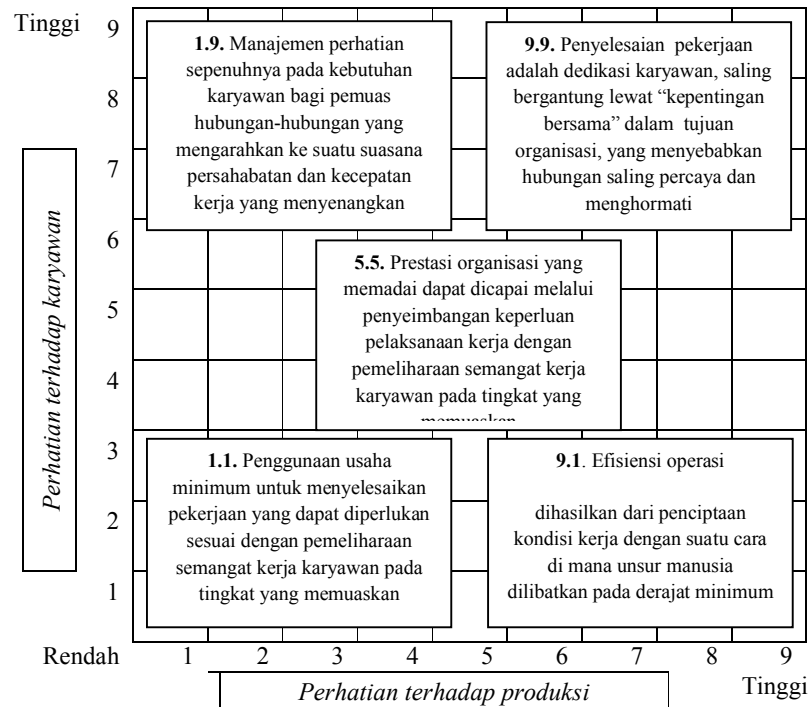


Gambar 2.2 Teori Kontinum Tingkah Laku<sup>75</sup>

e) Teori *Managerial Grid* (Robert R. Blake dan Jane S. Mouton)

Blake dan Mouton menggambarkan kisi-kisi manajerial sebagai kisi-kisi kepemimpinan yang digunakan untuk membedakan tingkah laku manajemen yang berdasarkan antara gaya berorientasi pada tugas dan berorientasi pada karyawan.

<sup>75</sup>Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern" dalam Veithzal Riva'i dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan*, 121.



Gambar 2.3 Teori Kisi-kisi Manajerial Robert dan Mouton<sup>76</sup>

### 3) Contingency Theory

Daft dalam Raihani mengatakan bahwa perilaku pemimpin yang efektif pada sejumlah situasi mungkin tidak efektif pada sejumlah situasi mungkin tidak efektif pada situasi-situasi lain. Karena itu, efektivitas pemimpin tergantung pada karakteristik organisasional.<sup>77</sup>

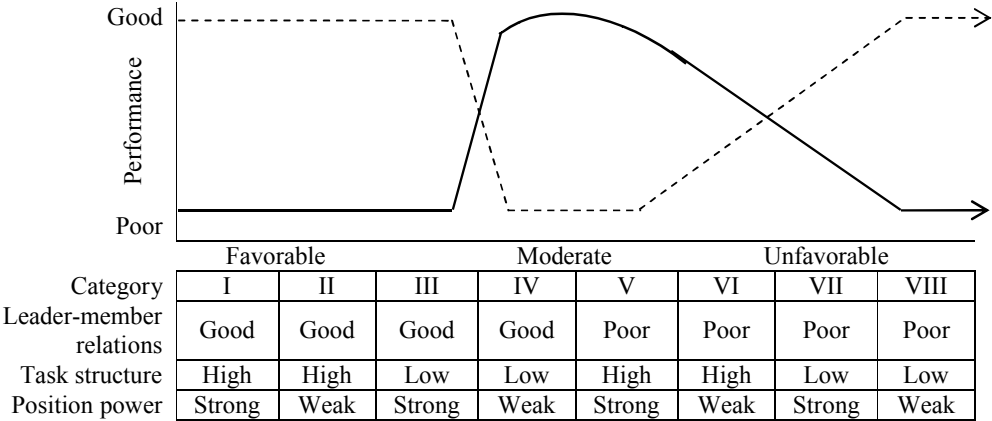
Teori kontingensi pertama kali dikembangkan oleh Fred Fiedler. Model kontingensi Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok dalam suatu organisasi yang efektif bergantung pada hubungan yang baik antara gaya pemimpin dan pengambilan keputusan.<sup>78</sup>

<sup>76</sup>Usman, *Manajemen*, 353.

<sup>77</sup>Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif* (Yogyakarta: LkiS, 2010), 16.

<sup>78</sup>Robbins, *Organizations Behavior*, 415.

Model kontingensi Fiedler dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4 Teori Kontingensi Fiedler<sup>79</sup>

Fiedler berpendapat bahwa pemimpin akan berhasil menjalankan kepemimpinannya jika menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda di suatu situasi yang berbeda pula. Artinya, gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung situasinya. Ada tiga sifat situasi yang dapat memengaruhi keefektifan kepemimpinan, yaitu hubungan pimpinan-bawahan, derajat susunan tugas, dan kekuasaan formal. Hubungan pimpinan-bawahan dibedakan menjadi hubungan baik-buruk, struktur tugas dibedakan menjadi tersusun-tidak tersusun, sedangkan kekuasaan formal dibedakan atas kuat-lemah.<sup>80</sup>

**d. Tipologi Kepemimpinan**

**1) Tipe Otokratis (Diktator atau Direktif)**

Pemimpin tipe ini memandang bahwa dirinya adalah penguasa, sedangkan orang-orang yang dipimpinnya tidak lebih daripada pelaksana pemerintah, keputusan dan kehendak pemimpin, sebagai cara memanifestasikan

<sup>79</sup>F. E. Fiedler, "A Theory of Leadership Effectiveness" dalam Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 417.

<sup>80</sup>Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 360.

kekuasaannya. Tekanan berupa ancaman, sanksi dan hukuman dijadikan alat utama dalam melaksanakan kepemimpinannya.<sup>81</sup> Pemimpin yang otokratis melaksanakan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana.<sup>82</sup> Ia cenderung *task-oriented* daripada *employee-oriented*. Pemimpin tipe ini tidak suka melakukan komunikasi dengan pengikutnya, terutama dalam hal mengambil keputusan. Instruksi pemimpin tidak boleh ditafsirkan atau dikomentari. Pendapat, kreativitas, inisiatif, saran dan lain-lain dari anggota dalam melaksanakan tugas dan perintah, dipandang sebagai penyimpangan dan pembangkangan. Pemimpin lupa bahwa anggota organisasinya memiliki potensi, keterampilan, kehendak, perasaan, dan lain-lain seperti dirinya.<sup>83</sup>

Pawit M. Yusup memberikan beberapa ciri pemimpin otokratis antara lain:

- (a) Mengandalkan kepada kekuatan atau kekuasaan yang melekat pada dirinya;
- (b) Menganggap dirinya paling berkuasa. Orang lain harus mengikuti segala keputusannya dan sanksi sebagai imbalan bagi yang menentang;
- (c) Menganggap dirinya paling mengetahui segala permasalahan, orang lain dianggap tidak tahu;
- (d) Keputusan-keputusan yang diambil secara sepihak. Ia tidak memberikan kesempatan kepada orang lain untuk memberikan saran dan ide;
- (e) Keras dalam mempertahankan prinsip;
- (f) Jarang melakukan komunikasi, sehingga ada jarak yang jauh antara pemimpin dengan para pengikut;
- (g) Lebih menyukai pengikut

---

<sup>81</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), 161.

<sup>82</sup>Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, 62.

<sup>83</sup>Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, 162-163.

yang bersikap abs (asal bapak senang); (h) Memerintah secara paksa; (i) Pengawasan dilakukan secara ketat agar perintah benar-benar dilaksanakan.<sup>84</sup>

## 2) Tipe *Laissez-Faire*

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin tipe *laissez-faire* memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila berpartisipasi maka hampir tidak berarti.<sup>85</sup>

Ciri-ciri kepemimpinan ini, sesuai pernyataan yang disampaikan oleh Pawit M. Yusup, antara lain: (a). Memberikan kebebasan sepenuhnya kepada para pengikut untuk melakukan tindakan yang dianggap perlu dan sesuai dengan tugas masing-masing; (b). Pimpinan berpartisipasi secara pasif dalam urusan kelompok; (c). Semua pekerjaan dan tanggung jawab dilimpahkan kepada pengikut; (d). Pemimpin tidak mau melakukan koordinasi dan pengawasan yang baik; (e). Tidak mempunyai wibawa, sehingga ia tidak ditakuti dan bahkan tidak disegani oleh para pengikut; (f). Secara praktis pemimpin tidak menjalankan kepemimpinan, dengan kata lain pemimpin hanya sekedar simbol belaka.<sup>86</sup>

## 3) Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam sebuah organisasi. Pemimpin senantiasa berusaha mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang efektif, dengan prinsip saling memperlakukan sebagai subjek. Pemimpin memandang anggota organisasinya

---

<sup>84</sup>Pawit M. Yusup, *Perspektif Manajemen Pengetahuan, Informasi, Komunikasi, Pendidikan dan Perpustakaan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 321-322.

<sup>85</sup>Winardi, *Kepemimpinan dalam*, 64.

<sup>86</sup>Yusup, *Perspektif Manajemen*, 322.

sebagai individu yang harus dihormati, dihargai dan diakui hak dan kewajibannya. Setiap individu diterima eksistensinya sebagaimana diri pemimpin sendiri. Pemimpin memanfaatkan setiap anggota organisasi melalui pemberian kesempatan untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan. Pemimpin selalu berusaha mendorong tumbuh dan berkembangnya kegiatan kerja sama antaranggota organisasinya. Keikutsertaan dan kerja sama itu dikendalikan dan diatur sesuai dengan posisi dan kondisi kemampuan masing-masing.

Kepemimpinan demokratis bersifat aktif, dinamis dan terarah. Aktif dalam menggerakkan dan memotivasi. Dinamis dalam mengembangkan dan memajukan organisasi. Terarah pada tujuan bersama yang jelas, melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang relevan secara efektif dan efisien.<sup>87</sup> Setiap pengambilan keputusan, dia selalu melakukan komunikasi dengan mereka sebelum benar-benar menjadi sebuah kebijakan institusi. Kepemimpinan demokratis cenderung memutuskan secara kolektif atau bersama-sama dengan pimpinan lain dan pengikutnya untuk urusan organisasi.<sup>88</sup>

#### 4) Tipe Kharismatik

Kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat *inheren* dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Pemimpin kharismatik dijadikan suri teladan, idola dan model panutan oleh pengikutnya.<sup>89</sup> Robert House mendefinisikan kepemimpinan kharismatik sebagai berikut, “..... *charismatic leadership as referring to a leader who has charismatic effects on followers to an*

---

<sup>87</sup>Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, 169-170.

<sup>88</sup>Ibid.

<sup>89</sup>Gary Yukl, “An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, *Journal of Leadership Quarterly*, dalam Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditya Media Publishing, 2013), 44.

*unusually high degree. These effects include devotion, trust, unquestioned obedience, loyalty, commitment, identification, confidence in the ability to achieve goals, and radical changes in beliefs and values.*<sup>90</sup>

Pemimpin yang kharismatik memiliki daya tarik yang amat besar di mata para pengikutnya. Para pengikut tersebut memberikan kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpinnya. Pemimpin ini rupanya memiliki semacam kesaktian<sup>91</sup> yang mampu menghipnotis para pengikutnya sehingga mereka memiliki kepatuhan dan kesetiaan yang amat tinggi.

Tipe kepemimpinan kharismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin dan bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki pemimpin. Keistimewaan kepribadian mendasari perilaku pemimpin kharismatik, sehingga di mata orang-orang yang dipimpinnya secara pasti pemimpin merupakan seseorang yang memiliki akhlak terpuji.<sup>92</sup>

#### **e. Gaya Kepemimpinan Abad Kini**

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik.<sup>93</sup> Maka, menurut Miftah

---

<sup>90</sup>John B. Miner, *Organizational Behavior I: Essential Theories of Motivation and Leadership* (New York: M.E. Sharpe, 2005), 339.

<sup>91</sup>Y.W. Sunindhia dan Ninik Widiyanti, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 33.

<sup>92</sup>Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, 175.

<sup>93</sup>Riva'i, *Kepemimpinan dan*, 42. Lihat pula Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Pusat Bahasa*, 443.

Thoha, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang saat ia mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.<sup>94</sup>

Secara umum, ada tiga gaya kepemimpinan pada abad kini yang hangat diperbincangkan oleh para ilmuwan. Gaya kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan situasional.

### **1) Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)**

Kepemimpinan transaksional menunjukkan bahwa pemimpin yang memandu orang-orang yang dipimpinnya dalam arah dan tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.<sup>95</sup> Pemimpin, esensinya adalah seseorang yang mendesain pekerjaan beserta mekanismenya, sedangkan pengikut adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian.<sup>96</sup>

Kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan pengikut. Burns, sebagaimana dikutip oleh Mardiyah, mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika pengikut mampu menyelesaikan tugas tersebut dengan baik.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup>Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 303.

<sup>95</sup>Riva'i, *Kepemimpinan dan*, 10.

<sup>96</sup>Aan Komariah, *Visionary*, 75.

<sup>97</sup>Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai*, 42.



## 2) Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Ide kepemimpinan transformasional diawali oleh James McGregor Burns dalam bukunya *Leadership* pada tahun 1979.<sup>98</sup> Burns dalam buku tersebut mengatakan, “*Transforming leadership, while more complex, is more potent than transactional leadership. The transforming leader looks for potential motives in followers, seeks to satisfy higher needs, and engages the full person of the follower*”<sup>99</sup> Kepemimpinan transformasional lebih kuat dari pada kepemimpinan yang transaksional. Pemimpin transformasional memandang kepada motif-motif potensial yang dimiliki pengikutnya.

Pengertian lain disampaikan oleh Stephen Hacker dan Tammy Roberts, bahwa “*Transformational leadership is the comprehensive and integrated leadership capacities required of individuals, groups, or organizations to produce transformation as evidenced by step-functional improvement.*”<sup>100</sup>

P. Singh & Asha Bhandarker dalam *Corporate Success and Transformational Leadership* menyatakan pendapatnya mengenai kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

*“Corporate transformation and success depend directly upon the style of the chief executive. It is really his style that brings about transformation and success in corporate culture and ethos, which, in turn, helps create the necessary work culture conducive to employees' motivation, commitment, and performance. The transformational leader creates meaning for his followers, and this facilitates followers' commitment and identification with the organisation. Such leaders demonstrate the capability to frame their ideas and experiences in a way that generates a viable basis for human action. This they achieve essentially by (a) mobilising meaning, articulating and defining what has previously remained implicit or unsaid; (b) by consolidating, confronting and/or changing the prevailing beliefs and wisdom. Thus, in the organisation, the transformational leader provides a model of behaviour*

<sup>98</sup>Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 52.

<sup>99</sup>J.M. Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978), 4.

<sup>100</sup>Stephen Hacker dan Tammy Roberts, *Transformational Leadership: Creating Organizations of Meaning* (Wisconsin: ASQ Quality Press, 2004), 3.

*which percolates all the way down the line. What he touches, emphasises, and focuses upon become the value, meaning', and purpose to most people in the organisation.*"<sup>101</sup>

Bass & Avolio mengusulkan empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional dengan konsep "4I". "I" pertama adalah *idealized influence*, yaitu saling berbagi ide dan resiko sehingga timbul rasa percaya dalam diri orang-orang yang dipimpinnya "I" yang kedua adalah *inspirational motivation*, di mana pemimpin bertindak sebagai motivator yang ditunjukkan dengan sikap membangkitkan antusiasme dan optimisme para pengikut. "I" ketiga adalah *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para pengikut serta mendorong mereka untuk mempelajari dan mempraktekkan inovasi-inovasi dalam melakukan pekerjaan. Dan "I" keempat adalah *individualized consideration*, yaitu pemimpin senantiasa bersedia mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan dan segala masukan yang disampaikan oleh para pengikut.<sup>102</sup>

Bass dan Avolio menegaskan, kepemimpinan transformasional akan tampak apabila pemimpin:

- (1) Menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru;
- (2) Menurunkan misi atau visi kepada tim dan organisasinya.
- (3) Mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensi yang lebih tinggi.
- (4) Memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.<sup>103</sup>

---

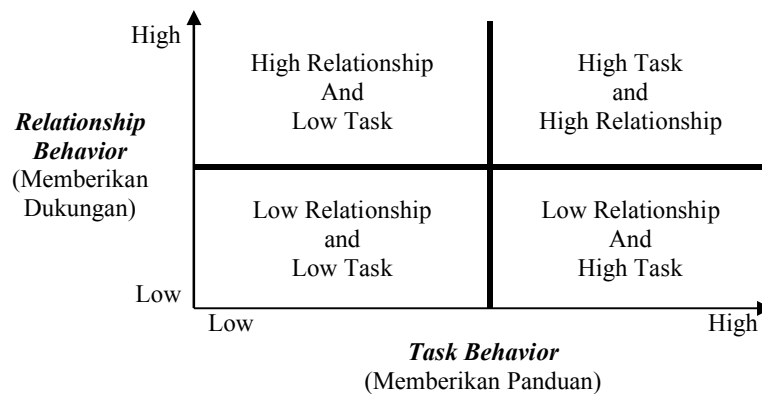
<sup>101</sup>P. Singh & Asha Bhandarker, *Corporate Success and Transformational Leadership* (New Delhi: New Age International (P) Limited Publishers, 1990), 12.

<sup>102</sup>Aan Komariah, *Visionary*, 79-80.

<sup>103</sup>Bass dan Avolio dalam Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: IRCisoD, 2012), 74.

### 3) Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership*)

Kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang tergantung kepada situasi dan kondisi yang melingkupinya. Seorang pemimpin mampu mengidentifikasi isyarat-isyarat yang terjadi dalam lingkungannya, mendiagnosanya, kemudian mengadaptasi perilaku kepemimpinannya sesuai kondisi lingkungan tersebut.<sup>104</sup> Kepemimpinan situasional dapat dilihat pada gambar 2.5.



Gambar 2.5 Model Kepemimpinan Situasional

Berdasarkan gambar tersebut, gaya kepemimpinan situasional dapat dibedakan menjadi empat kuadran menurut situasi yang dihadapi. Pada kuadran pertama (*high task and low relationship*), situasi yang dihadapi adalah adanya tuntutan terhadap pekerjaan yang tinggi, dan rendah terhadap relasi. Maka, kepemimpinan yang diperlukan cenderung sedikit otoriter, karena pekerjaan lebih penting daripada membangun relasi dengan orang lain. Kuadran kedua (*high task and high relationship*) menunjukkan situasi yang dihadapi memerlukan perhatian yang tinggi terhadap pekerjaan sekaligus hubungan dengan orang lain. Sehingga, kepemimpinan yang diperlukan adalah kepemimpinan yang bersifat demokratis.

<sup>104</sup>Rivai, *Kepemimpinan dan*, 51.

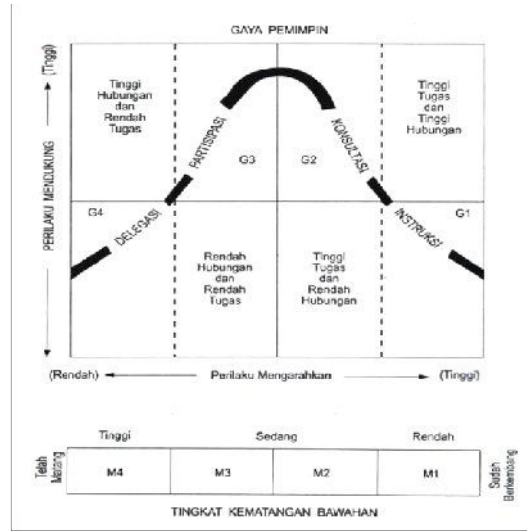
Pada kuadran ketiga (*high relationship and low task*), pemimpin dihadapkan pada anggota yang memiliki integritas yang tinggi dalam tim, namun orientasi pekerjaannya masih rendah. Untuk menghadapi kondisi ini, seorang pemimpin perlu memberikan motivasi agar berprestasi dalam pekerjaan yang dilakukan, maka pemimpin perlu menerapkan kepemimpinan partisipatif. Dan pada kuadran keempat (*low task and low relationship*) di mana orientasi terhadap pekerjaan rendah dan relasi dengan orang lain juga rendah. Seorang pemimpin dituntut bekerja keras untuk memotivasi para anggota sekaligus memberikan panduan mengenai apa yang seharusnya dilakukan.<sup>105</sup>

Teori kepemimpinan situasional yang dinilai lebih spesifik dalam membaca gaya kepemimpinan seseorang adalah teori kepemimpinan situasional yang dicetuskan oleh Paul Hersey & Ken Blanchard. Menurut Hersey & Blanchard, efektivitas gaya kepemimpinan seseorang sejalan dengan tingkat kematangan (*maturity*) atau perkembangan yang relevan dari para pengikut.<sup>106</sup> Hubungan ini dapat dilukiskan dalam gambar 2.6.

---

<sup>105</sup>Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana, 2010), 265-266.

<sup>106</sup>Thoha, *Perilaku Organisasi*, 321.



Gambar 2.6 Model Kepemimpinan Situational Hersey & Blanchard

Gambar 2.6 menggambarkan hubungan antara tingkat kematangan para pengikut dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang rendah ke kematangan yang telah berkembang (dari M1 ke M4). Keempat gaya tersebut adalah instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi.

Instruksi (G1) adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya, yaitu orang yang tidak mampu dan mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu dikarenakan tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Pada wilayah ini pemimpin membatasi peranan dan menginstruksikan pengikut tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana harus melakukan suatu tugas tertentu, serta melakukan pengawasan yang ketat.

Konsultasi (G2) adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang, yaitu orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Gaya konsultasi ini hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin

mengarahkan pengikut karena mereka kurang mampu, dan memberikan dukungan untuk memperkuat kemauan dan antusias.

Partisipasi (G3) adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi, yaitu orang yang memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan tugas yang diberikan dikarenakan kurangnya keyakinan. Dalam kasus ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan aktif mendengar usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin memberikan fasilitas dan berkomunikasi.

Delegasi (G4) adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi, yaitu orang yang mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Pada keadaan ini, pemimpin memberikan sedikit pengarahan atau dukungan. Pengikut diperkenankan untuk melaksanakan dan memutuskan sendiri tentang bagaimana, kapan dan di mana melakukannya.<sup>107</sup>

#### **f. Kepemimpinan Kolektif untuk Pertahanan Kontinuitas Pesantren**

Secara tradisional, kepemimpinan pesantren dipegang oleh satu orang kyai yang merupakan pendiri pesantren. Kemasyhuran, perkembangan dan kelangsungan kehidupan suatu pesantren banyak bergantung pada keahlian, keterampilan, kedalaman ilmu, kewibawaan serta kharismatik kyai yang bersangkutan dalam mengelola pesantrennya.<sup>108</sup>

Profil kepemimpinan kyai yang kharismatik-individualistik sehingga menimbulkan sikap otoriter dan berkuasa mutlak diramalkan tidak mampu

---

<sup>107</sup>Ibid., 325-327.

<sup>108</sup>Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam*, 144.

bertahan lama. Oleh karena itu, sering terjadi, pesantren yang semula maju tiba-tiba kehilangan pamornya, dan bahkan mati, lantaran kyainya meninggal. Akibatnya, pesantren hanya tinggal bekas-bekasnya saja dan hanya kuburan kyai yang dapat disaksikan.<sup>109</sup>

Akibat fatal dari kepemimpinan individual kyai tersebut perlu dicegah dengan menerapkan pengelolaan pesantren dalam bentuk yayasan. Yayasan merupakan lembaga besar yang membawahi berbagai aspek yang ditangani oleh suatu institusi. Yayasan merupakan induk suatu institusi yang berfungsi sebagai pengarah, pemandu, pengambil kebijakan tertinggi, sekaligus pemegang anggaran dasar dan anggaran rumah tangga organisasi.<sup>110</sup> Dengan begitu, daya tahan pesantren tidak lagi bertumpu pada perseorangan, namun dikelola bersama dengan beberapa pimpinan serta jajaran yang lainnya.

Pada dasarnya, yayasan merupakan potret kepemimpinan kolektif. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kolektif berarti secara bersama-sama.<sup>111</sup> Sehingga kolektif mengacu kepada lebih dari satu individu. Dapat diuraikan bahwa kepemimpinan kolektif merupakan sekelompok pemimpin yang memberikan kontribusinya untuk tujuan bersama-sama, yang memprioritaskan pada kebaikan bersama dan keseimbangan antara kebutuhan masyarakat, keuntungan, dan lingkungan.<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup>Ibid., 43.

<sup>110</sup>Jamal Ma'ruf Asmani, *Tips Sakti Membangun Organisasi Sekolah* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 77.

<sup>111</sup>Meity Taqdir Qodratillah, dkk., *Kamus Bahasa Indonesia untuk Pelajar* (Jakarta: Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2011), 238.

<sup>112</sup>Collective Leadership Institute, "Collective Leadership", <http://www.collectiveleadership.de/apex/cli/collective-leadership/>, diakses tanggal 04 Mei 2015.

Sedangkan Amin Hadari dan M. Ishom El-Saha mengartikan kepemimpinan kolektif sebagai proses kepemimpinan kolaboratif yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kepastian yang mengakomodasi tujuan bersama. Kolaborasi yang dimaksud bukan hanya berarti setiap orang dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah semua dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung (*collegiality and supportiveness*).<sup>113</sup> Jadi, kepemimpinan kolektif pesantren adalah pola kepemimpinan yang melibatkan banyak orang dalam jajaran kepemimpinan, untuk bersama-sama menjalankan roda organisasi pesantren.<sup>114</sup>

Kepemimpinan kolektif merupakan pergeseran dari paradigma lama mengenai kepemimpinan yang memandang bahwa kepemimpinan merujuk pada kapasitas sebagai individu saja serta fokus pada sistem yang hierarkis. Perbandingan antara paradigma lama dan paradigma baru tersebut antara lain:<sup>115</sup>

Tabel 2.1 Perbandingan antara Paradigma Lama dan Paradigma Baru Mengenai Kepemimpinan

<b>Paradigma Lama</b>	<b>Paradigma Baru</b>
Kepemimpinan berdasarkan pada konteks hierarki saja	Kepemimpinan berlangsung dalam konteks non-hierarkis dan kerja sama
Kepemimpinan dipandang sebagai pencapaian tujuan melalui pengikut.	Kepemimpinan dipahami sebagai pemberian bersama, tujuan yang disepakati bersama dalam iklim tanggung jawab bersama.
Belum tentu fokus pada tugas kepemimpinan.	Kepemimpinan dipandang sebagai kontribusi untuk kebaikan bersama.
Posisi kepemimpinan dilihat dari segi genealogi semata.	Tergantung pada keahlian dan pengalaman kepemimpinan.
Pengembangan kepemimpinan fokus pada kemajuan individu si pemimpin sendiri.	Pengembangan kepemimpinan memperhitungkan faktor keberhasilan secara kolektif.

<sup>113</sup>Amir Hadari dan M. Ishom El-Saha, *Peningkatan Mutu Terhadap Pesantren dan Madrasah Diniyah* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), 22.

<sup>114</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, t.th.), 70.

<sup>115</sup>Collective Leadership Institute, "The Future of Leadership", <http://www.collectiveleadership.de/apex/cli/the-future-of-leadership/>, diakses tanggal 04 Mei 2015.



Dari tabel 2.1, paradigma baru mengenai kepemimpinan mengarah kepada kepemimpinan kolektif yang berlangsung secara non-hierarkis dan dalam penerapannya mengandalkan kerja sama tim. Selain itu, kepemimpinan kolektif adalah kepemimpinan yang memperhitungkan keberhasilan anggota, bukan perseorangan, sesuai tujuan dan tanggung jawab yang telah disepakati bersama. Pada umumnya, posisi pemimpin dilihat dari faktor keturunan semata, namun pada kepemimpinan kolektif tergantung pada keahlian dan pengalaman. Dalam konteks pesantren, pemimpin tetap berdasarkan pada keturunan atau kekerabatan, namun ada pembagian tugas dengan para kyai yang lain sehingga pesantren tidak menjadi milik satu orang kyai.

Unsur-unsur yang dapat dijadikan daya gerak kepemimpinan kolektif, menurut Muhammad Isnaini, antara lain: *relasi sosial*, yaitu adanya komunikasi yang baik dan intens dari pihak pesantren dengan masyarakat; *sikap akomodatif*, yaitu dapat menyesuaikan diri terhadap keinginan masyarakat; *kepemimpinan spiritual kolektif*, artinya meskipun secara struktural tidak ada seorang kyai yang menjadi pemimpin spiritual tetapi tidak berarti bahwa dalam pesantren tidak ada yang bertanggung jawab terhadap penjagaan pada kebenaran atau kemurnian ajaran agama. Karena hal demikian dilakukan oleh para kyai secara kolektif, *rasa memiliki (sense of belonging) dan rasa tanggung jawab (sense of responsibility)*, rasa memiliki dan rasa tanggung jawab terhadap pesantren tidak saja ada pada diri para kyai tetapi juga pada diri para ustadz, santri serta masyarakat di luar pesantren. Rasa memiliki dan rasa tanggung jawab ini timbul karena mereka merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan; *rasionalitas dan objektivitas*, yaitu kebijakan pesantren tidak tergantung pada perorangan tetapi tergantung pada

institusi lengkap dengan mekanisme-sistemnya, sehingga dapat dikontrol dan dievaluasi kemajuan dan kemundurannya dengan menggunakan tolok ukur yang rasional dan objektif; serta *suksesi kepemimpinan yang demokratis*.

Dalam kepemimpinan kolektif terdapat distribusi tugas yang jelas dan merata. Semua pihak bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing, yang memiliki kaitan-kaitan hierarkis dan fungsional sehingga membentuk mekanisme sistemik, artinya antara tugas yang satu dengan tugas yang lainnya tidak bisa dilepaskan sama sekali, karena semuanya saling menopang dan terkait.<sup>116</sup>

#### **4. Pengambilan Kebijakan sebagai *Core of Leadership***

##### **a. Terminologi Pengambilan Kebijakan**

Pada hakikatnya, pengambilan kebijakan dalam dunia manajemen lebih dikenal dengan istilah *decision making* atau pengambilan keputusan. Untuk menentukan suatu kebijakan, langkah yang harus dilalui adalah *decision making*.

Keputusan pada dasarnya merupakan proses memilih satu penyelesaian dari beberapa alternatif yang ada.<sup>117</sup> Hoy & Miscel, Simon serta Weick dalam Bob L. Jhonson memberikan pendapatnya mengenai keputusan, yaitu, "*A decision is a conscious choice made between two or more competing alternatives. This choice can be made by an individual or group. While various theorists have sought to model this process.*"<sup>118</sup> Secara singkat, pengertian senada juga disampaikan oleh

---

<sup>116</sup>Muhammad Isnaini, "Dinamika Kepemimpinan Kolektif Pesantren Sebagai Pusat Pendidikan Islam di Sumatera Selatan".

<sup>117</sup>Sule, *Pengantar Manajemen*, 116. Lihat pula J. Supranto, *Teknik Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 1. Keputusan bisa berarti: (1) ketetapan sikap terakhir yang harus dijalankan, atau (2) kesimpulan mengenai suatu pendapat. Lihat Qodratillah, *Kamus Bahasa Indonesia*, 441.

<sup>118</sup>Bob L. Johnson Jr. dan Sharon D. Kruse, *Decision Making for Educational Leaders: Underexamined Dimensions and Issues* (New York: State University of New York Press, 2009), 13.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge bahwa, “....**decision**, choices from among two or more alternatives.”<sup>119</sup> Dan juga Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead bahwa, “Decision making is choosing one alternative from among several.”<sup>120</sup>

Keputusan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa tipe sebagaimana yang diungkapkan oleh Michael Armstrong dalam *A Handbook of Management Techniques* bahwa, “Decisions can be classified according to their purpose, their structure, their complexity, the degree of dependence and influence on other decisions, the extent to which conditions of uncertainty exist, the circumstances in which the decisions are made and the timescale available. Features contained in any of these categories may be present in a single decision.”<sup>121</sup>

Dari keterangan Michael Armstrong di atas, jika dilihat berdasarkan tujuannya, keputusan terdiri dari keputusan strategik dan keputusan taktikal. Keputusan strategik bersifat jangka panjang, dan berhubungan dengan persoalan yang luas yang berdampak pada seluruh atau sebagian besar institusi. Sedangkan keputusan taktikal bersifat jangka pendek, dan berhubungan dengan permasalahan-permasalahan operasional yang hanya berpengaruh pada bagian-bagian tertentu dari suatu institusi atau parsial.

Sedangkan mengenai istilah pengambilan keputusan, menurut Michael Armstrong, “Decision making is about analyzing and defining the situation or problem, identifying possible courses of action, weighing them up and defining a

---

<sup>119</sup>Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 209.

<sup>120</sup>Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (Canada: South-Western, Cengage Learning, 2014), 208.

<sup>121</sup>Michael Armstrong, *A Handbook of Management Techniques*, 531.

*course of action.*”<sup>122</sup> Definisi lain juga disampaikan oleh H. Ofstad dalam K.J. Radford bahwa pengambilan keputusan ialah perumusan beraneka alternatif tindakan dalam menggarap situasi yang dihadapi serta penetapan pilihan yang tepat antara beberapa alternatif yang tersedia, setelah diadakan pengevaluasian mengenai keefektifan masing-masing untuk mencapai sasaran para pengambil keputusan.<sup>123</sup>

Pengambilan keputusan muncul sebagai reaksi atas sebuah masalah (*problem*).<sup>124</sup> Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa pengambilan keputusan yaitu serangkaian proses memilih atau menetapkan suatu tindakan sebagai respon terhadap suatu masalah, untuk mencapai tujuan tertentu.

#### **b. Jenis-jenis Keputusan**

Keputusan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis. Berdasarkan personal yang membuatnya, ada dua macam keputusan yaitu keputusan individual dan keputusan kelompok. Keputusan individual merupakan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin secara sendiri dan tidak ada orang lain yang mencampuri, sedangkan keputusan kelompok adalah keputusan yang melibatkan sekelompok orang melalui musyawarah.

Dilihat dari strukturnya, keputusan terdiri dari keputusan terstruktur dan tidak terstruktur. Keputusan yang terstruktur atau terprogram merupakan keputusan yang bersifat rutin. Sedangkan keputusan yang tidak terstruktur atau tidak

---

<sup>122</sup>Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results* (London: Kogan Page, 2009), 91.

<sup>123</sup>H. Ofstad, *An Inquiry into the Freedom of Decision* (t.t: Allen & Unwin, 1961) dalam K.J. Radford, *Modern Managerial Decision Making*, ter. Taufik Salim (Jakarta: Erlangga, 1981), 1.

<sup>124</sup>R. Sanders, *The Executive Decisionmaking Process: Identifying Problems and Assessing Outcomes*, dalam Stephen P. Robbins, *Organizational*, 188.

terprogram adalah keputusan yang bersifat baru dan tidak rutin, karena masalah-masalah yang datang cenderung tidak dapat diramalkan.<sup>125</sup>

Seorang pemimpin dihadapkan pada berbagai kondisi dalam pengambilan keputusan. Klasifikasi keputusan berdasarkan kondisi yang dihadapi yaitu *decision under certainty*, *decision under uncertainty*, *decision under risk* dan *decision under conflict*. Keputusan dalam kondisi pasti (*decision under certainty*) dipengaruhi oleh kondisi yang diketahui secara pasti. Sebaliknya, keputusan dalam kondisi tidak pasti (*decision under uncertainty*) dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diketahui secara pasti. Sedangkan keputusan beresiko terjadi karena hasil pengumpulan keputusan tidak dapat diketahui dengan pasti walaupun nilai probabilitasnya tinggi serta alternatif yang dipilih mengandung lebih dari satu kemungkinan. Dan terakhir keputusan dalam kondisi konflik terjadi karena adanya situasi persaingan antara anggota yang saling bertentangan.<sup>126</sup>

### c. Teori Pengambilan Keputusan

Dalam mengambil keputusan terdapat beberapa teori. Menurut Ismail Nawawi, tiga di antaranya adalah sebagai berikut.<sup>127</sup>

#### 1) *The Rational Comprehensive Theory*

Karakteristik utama dari teori rasional komprehensif yaitu melibatkan pilihan yang beralasan tentang keinginan untuk mengadopsi seperangkat tindakan yang

---

<sup>125</sup>Patricia Buhler, *Alpha Teach Your Self: Management Skill*, ter. Sugeng Haryanto, dkk. (Jakarta: Prenada, 2011), 68.

<sup>126</sup>Ety Rochaety, dkk., *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (t.t: t.p, t.th), 162-163. Menurut Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari keputusan berdasarkan kondisi tersebut hanya ada tiga macam yaitu keputusan dalam kondisi pasti, dalam kondisi tidak pasti, dan beresiko. Lihat Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, *Manajemen Stratejik dan Pengambilan Keputusan Korporasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 99.

<sup>127</sup>Nawawi, *Perilaku Administrasi*, 202-205.

berbeda untuk memecahkan masalah dalam organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Lindblom, dalam Ismail Nawawi, teori ini memuat:

- a) Pembuat keputusan hanya dihadapkan pada suatu masalah tertentu yang dapat dipisahkan secara tegas dari masalah-masalah lainnya.
- b) Tujuan, nilai, atau sasaran yang menjadi pedoman bagi pembuat keputusan dikontraskan kemudian diurutkan berdasarkan tingkat urgensinya.
- c) Berbagai alternatif yang berhubungan dengan upaya pemecahan masalah dikaji secara mendalam.
- d) Konsekuensi berupa pengorbanan dan manfaat yang ditimbulkan dari setiap pilihan alternatif yang diteliti secara seksama.
- e) Setiap alternatif dan konsekuensi yang menyertainya dikomparasikan dengan alternatif lainnya.
- f) Pembuat keputusan akan memilih alternatif yang konsekuensinya dapat menstimulasi pencapaian tujuan yang diharapkan.

## 2) *The Incremental Theory (1959)*<sup>128</sup>

Tahun 1959, Charles Lindblom menelurkan teori pengambilan keputusan yang ia sebut dengan teori inkremental. Melalui artikelnya, Lindblom mengungkapkan beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam teori inkremental tersebut, yaitu:

- a) Pemilihan tujuan dan analisis empiris dari tindakan yang diperlukan untuk mencapainya bersifat korelasional daripada komparasional.

---

<sup>128</sup>Lihat pula George A. Steiner and John B. Miner, *Management Policy and Strategy*, ter. Ticoalu dan Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1982), 191-192.

- b) Pembuat keputusan hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang berhubungan dengan permasalahannya dan alternatif tersebut bersifat ‘menambal’ dari kebijakan yang sudah ada.
- c) Untuk setiap alternatif, hanya konsekuensi yang urgen saja yang akan dievaluasi.
- d) Tidak ada keputusan tunggal yang menjadi solusi atas sebuah masalah. Oleh karena itu, pengujian terhadap keputusan menjadi langkah yang harus dilaksanakan secara kontinu.
- e) Pembuatan keputusan inkremental pada hakikatnya merupakan perbaikan untuk lebih menyesuaikan dengan perkembangan.

### **3) *Mixed Scanning Theory* (1967)**

Teori ini merupakan kritik dari teori-teori sebelumnya, yang ditawarkan oleh Amitai Etzioni pada tahun 1967. Teori *mixed scanning* mempertimbangkan fundamentalisme pengambilan keputusan sebagaimana yang tertuang dalam teori rasional komprehensif, dan pada saat yang bersamaan juga menggunakan teori inkremental untuk menghasilkan keputusan yang lebih optimal. *Mixed scanning* mempertimbangkan pula kemampuan keputusan yang berbeda-beda sehingga semakin tinggi pula kemampuan pembuat keputusan.

## **d. Model Pengambilan Keputusan**

### **1) Model Klasik**

Model klasik berasumsi bahwa keputusan harus dibuat sepenuhnya secara rasional melalui optimalisasi strategi untuk mencari alternatif terbaik dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran institusi. Langkah-langkah model klasik

meliputi: (a) masalah diidentifikasi; (b) tujuan dan sasaran ditetapkan; (c) semua alternatif yang mungkin diinventarisasi; (d) konsekuensi dari masing-masing alternatif dikembangkan; (e) semua alternatif dinilai; (f) alternatif terbaik dipilih; (g) keputusan dilaksanakan dan dievaluasi.

## 2) Model Administratif

Model ini pertama kali diprakarsai oleh Simon, yang mendasarkan pada sejumlah asumsi dasar sebagai berikut.<sup>129</sup>

- a) *Decision making process* merupakan siklus peristiwa yang mencakup identifikasi dan diagnosis terhadap suatu kesulitan, pengembangan rencana untuk mengatasi kesulitan, prakarsa terhadap rencana, dan penilaian terhadap keberhasilannya.
- b) Esensi administrasi (pendidikan) terletak pada kinerja proses pembuatan keputusan yang melibatkan individu atau kelompok dalam organisasi.
- c) Berpikir rasional yang sempurna dalam pembuatan keputusan adalah mustahil. Oleh karena itu, setiap pemimpin menyadari keterbatasannya dalam pengetahuan, kemampuan atau kapasitas untuk memaksimalkan proses pembuatan keputusan. Maka sebuah keputusan dapat dikatakan rasional jika secara tepat dapat digunakan untuk melaksanakan tujuan.
- d) Fungsi utama penyelenggaraan pendidikan adalah menyiapkan lingkungan yang kondusif bagi setiap anggota untuk terlibat dalam pembuatan keputusan.
- e) Proses pembuatan keputusan merupakan pola tindakan yang umum terjadi dalam penyelenggaraan semua bidang tugas dan fungsi lembaga.

---

<sup>129</sup>Litchfield, E.H., "Notes on General Theory of Administration", *Administrative Science Quarterly*, dalam Masyhud, *Manajemen Pondok*, 48-49.



- f) Proses pembuatan keputusan berlangsung dengan bentuk generalisasi yang sama dalam institusi yang kompleks. Setiap proses pembuatan keputusan pada dasarnya mencakup tahap-tahap pengembangan strategi, pelaksanaan dan penilaian hasilnya.

### 3) Model Partisipatif

Pengambilan keputusan partisipatif mengandung arti partisipasi pihak lain atau pengikut dalam pembuatan keputusan tentang hal-hal yang mempengaruhi aktifitas atau tugas mereka. Partisipasi pengikut dalam pembuatan keputusan dianggap penting karena: (a) partisipasi akan meningkatkan komunikasi antaranggota sekaligus meningkatkan kualitas pembuatan keputusan; (b) partisipasi akan memberi kontribusi terhadap mutu kerja anggota; dan (c) partisipasi dapat mendorong profesionalisasi pendidikan dan demokratisasi lembaga.<sup>130</sup>

#### e. Tahapan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan muncul sebagai reaksi atas sebuah masalah (*problem*),<sup>131</sup> dan memerlukan beberapa tahapan atau proses yang memakan waktu, tenaga dan pikiran para pengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Herbert A. Simon mengungkapkan bahwa pengambilan keputusan terdiri dari tiga tahap meliputi *intelligence*, *design* dan *choice*. Kegiatan inteligen seperti halnya di militer, pengambil keputusan diawali dengan mengintai dan

---

<sup>130</sup>Masyhud, *Manajemen Pondok*, 50.

<sup>131</sup>R. Sanders, *The Executive Decisionmaking Process: Identifying Problems and Assessing Outcomes*, dalam Stephen P. Robbins, *Organizational*, 188.

mengidentifikasi situasi dan kondisi lingkungan. Kegiatan desain, pengambil keputusan menemukan, mengembangkan dan menganalisis kemungkinan dari aksi yang akan diambil. Kegiatan pemilihan, pengambil keputusan memilih satu yang terbaik dari sejumlah alternatif.<sup>132</sup>

---

<sup>132</sup>Husaini Usman, *Manajemen*, 440-441.