

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Hakikat Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kajian yang unik, tidak pernah lekang dari zaman berzaman, kepemimpinan terjemahan dari bahasa Inggris *leadership* akar kata *leader* muncul pada tahun 1300-an, sementara *leadership* 1700-an. Terus bermetafora pada tahun 1940-an mengidentifikasi seperangkat ciri pemimpin, sehingga mulai muncul teori sifat keperibadian, hingga tahun 2000 teori semakin berkembang seiring perkembangan ilmu pengetahuan, hingga dewasa ini perihal kepemimpinan semakin menarik diulas baik secara teoretik maupun praktek.

Manusia sebagai makhluk sosial, tentu saling membutuhkan antara satu dengan yang lainnya, dan yang pasti tidak semua apa yang diinginkan akan terwujud tanpa keterlibatan orang lain, begitu juga halnya apa yang dikerjakan mampu diselesaikan tanpa kebersamaan. Ada kata filosofis mengurai, bersama tidak mesti sama, dan berbeda tidak harus mendera. Perbedaan pola pikir, pola tingkah laku dan pola komunikasi akan lebih melengkapi dan menambah khazanah sehingga uraian masalah akan mudah memecah, draf langkah yang berbeda tapi dalam tujuan sama akan memperkaya jalan untuk melintas selanjutnya. Demikian halnya pola kepemimpinan menjadi keniscayaan akan perbedaan skil dan kemampuan namun penempatan lini dan bidang akan mengantarkan keberbang kesuksesan.

Kepemimpinan mengitari kehidupan, tidak hanya dalam tataran dunia kerja dan kegiatan formal lainnya, namun segala aspek kehidupan penting menyadari keberadaan kepemimpinan. Kepemimpinan berlangsung di mana dan kapan saja. Dalam rumah tangga, ada kepemimpinan orang tua, di pesantren ada kepemimpinan kiai, di perusahaan ada direktur mengawasi, sekolah ada kepala sekolah untuk di patuhi dan di teladani. Kepemimpinan tanpa dasar sandangan jabatan tertentu adalah sifat personal, sementara kepemimpinan dengan jabatan merupakan kedudukan tertentu dalam istilah kajian organisasi di sebut kepemimpinan manajerial (Syafaruddin, 2021: 56)

Beririsan dengan pendapat di atas, bahwa jabatan dalam kepemimpinan adalah personal seseorang yang proporsional dan belum tentu juga profesional. Owen (2022: 17), dalam bukunya menyatakan, hanya karena memiliki gelar besar bukan berarti sertamerta dinyatakan sebagai pemimpin. Bahkan dia memberi garis pembatas agar jangan pernah mengacaukan antara posisi dengan kinerja. Kepemimpinan adalah tentang apa yang akan dan sedang dilakukan, bukan seberapa ketenaran jabatan yang sedang disandang. Lebih pakem dinyatakan oleh Harijanto dalam Syahputra (2021: 34), kepemimpinan bukan hak mutlak untuk para pejabat, baik pejabat formal organisasi pemerintahan atau organisasi swasta. Karena kepemimpinan tidak sama dengan pejabat, kepemimpinan berorientasi pada penilaian dan kecakapan memimpin manusia. Sederhananya, setiap orang berhak memimpin, asalkan ada yang bersedia untuk dipimpin, tanpa harus memiliki jabatan maupun posisi tertentu

Hegemoni kepemimpinan ada yang bersipat formal dan non formal, karenanya tidak mesti kepemimpinan berpusar pada tempat formal atau waktu yang normal. Ini telah disenyalir oleh Rasulullah SAW, yang diterima dari Abu Sa'id dan Abu Hurairah raḍiyallāhu'anhu-ma secara marfū', dalam Maktabah syamilah (:260)

حدثنا علي بن بحر بن بري حدثنا حاتم بن إسماعيل حدثنا محمد بن عجلان عن نافع،  
عَنْ أَبِي سَلَمَةَ، عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخَدْرِيِّ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: إِذَا خَرَجَ  
ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ. (رواه أبو داود)

*"Jika ada tiga orang keluar untuk bepergian, hendaknya mereka mengangkat seorang dari mereka sebagai pemimpin."* (Hadis Hasan-Diriwayatkan oleh Abu Daud).

Memahami teks Hadis tersebut, mengisyaratkan betapa fleksibelnya kepemimpinan tidak memandang ruang dan waktu, namun juga harus disadari bahwa betapa pentingnya peranan kepemimpinan, sehingga kalau sudah berkomunitas besar maupun kecil mesti mempercayakan seorang pemimpin sebagai komando dan menengahi dari kedinamisan berpikir, berpendapat dalam suatu permasalahan.

Namun demikian adanya, bukan berarti kepemimpinan dinilai sembarangan sesuka hati. Tentu bagi para organisatoris memahami kepemimpinan merupakan wahana tempat berselancar mengarungi satu gagasan dan tumpahan ide berlian dalam menggapai tujuan. Karenanya kajian teoretik dan praktek kepemimpinan tidak pernah usang di ruang kosmopolitan dan tidak pernah lekang dari zaman berzaman. Untuk memberikan sintesis yang kuat dalam pemahaman kepemimpinan, berikut akan diuraikan lebih rigit makna dan arti dari kepemimpinan itu sendiri

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berakar dari kata *pimpin* yang artinya membimbing atau menuntun, kemudian diberi awalan *pe* maka menjadi *pemimpin* berubah arti menjadi seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain, bisa melalui kewibawaan, kecakapan komunikasi, yang kesemuanya berorientasi mencapai tujuan bersama. Kemudian di akhiri *an* maka kalimatnya menjadi *pimpinan* kembali berubah arti menjadi orang yang mengepalai, mengemandoi yang secara hirarki organisasi adalah orang yang mestinya dipatuhi (Kayo, 2005: 70). Kalangan ahli kepemimpinan dari Inggris seperti Schneider dkk, (1975: 148) menyebutkan, *leadership refers to those behavior performed by one or more individuals in the group which helps the group accompli*, yaitu kepemimpinan mengacu kepada perilaku yang dilakukan oleh satu atau lebih dari individu di kelompok dalam mencapai tujuan bersama dalam kelompok tersebut

Kardi (1989: 4) mendefinisikan, kepemimpinan sebagai upaya menggerakkan anggota untuk bekerjasama dengan semangat dan penuh moralitas yang tinggi agar dapat menyelesaikan tugas sebagaimana yang telah digariskan. Lebih spesifik ada yang mengistilahkan kepemimpinan secara etimologis *leadership* berasal dari kata *to lead* yang artinya memimpin. Selanjutnya timbullah kata *leader* yang memberi makna pemimpin, pada akhirnya mengerucut dengan kalimat *leadership* diterjemahkan menjadi kalimat yang utuh yaitu kepemimpinan (Soehardjono, 1998: 197). Kembali ahli memberi pendapat bahwa kepemimpinan sebagai hubungan di mana satu orang yaitu pemimpin yang

mempengaruhi pihak lain bertujuan untuk bekerjasama secara sukarela dalam upaya mengerjakan serangkaian tugas yang berhubungan pencapaian hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut (Anoraga, 1990: 2).

Sementara itu, tambahan para ahli kepemimpinan dari Indonesia, juga tidak kalah beragam mengartikan kepemimpinan, seperti Hidayat dan Wijaya (2017: 267) mengutip dari Hornby, menjelaskan pengertian kepemimpinan diadopsi dari bahasa Inggris *being a leader power of leading; the qualities of liader* yaitu kekuatan atau kualitas seorang dalam memimpin untuk mencapai tujuan. Sementara pengertian bahasa Indonesia, pemimpin disebut, penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, penggerak, ketua, kepala, memberikan arti membimbing, penuntun, raja tua-tua dan seterusnya. Beda lagi pendapat Sujak (1990: 85), yang menyatakan, kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi serta menggerakkan untuk diarahkan melakukan tindakan individu kelompok atau sekelompok orang mencapai tujuan pada situasi tertentu.

Siagian (1991: 24), mengartikan kepemimpinan, yaitu kemampuan serta keterampilan seorang yang menduduki jabatan (posisi) sebagai pimpinan di satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang, khususnya bawahan untuk berpikir atau bertindak sedemikian rupa sehingga dengan perilaku yang positif akan memberikan sumbangsih pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sementara Purwanto (2001) menyebutkan kepemimpinan merupakan sekumpulan dari serangkaian kemampuan sifat-sifat kepribadian, termasuk kewibawaan, untuk dijadikan sarana dalam rangka meyakinkan anggota agar mereka mau dan mampu melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dengan kerelaan, semangat, dan penuh kegembiraan hati, serta merasa tidak terpaksa. Sementara Syafaruddin (2002) mengutip dari Tucker, mengemukakan kepemimpinan ialah kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau kelompok agar supaya bekerja sukarela mencapai tujuan tertentu atau juga sasaran dalam situasi tertentu.

Sementara pendapat ahli perilaku organisasi, misalnya Robert yang di kutip Ifendi (2020: 84), mengartikan kepemimpinan merupakan kemauan dan

keterlibatan serta latihan, dalam upaya mempengaruhi perilaku orang lain. Sementara Usman (2009: 218), juga berpendapat dengan mengutip pendapat dua orang ahli terkemuka tentang kepemimpinan, yaitu Freeman & Gilbert, menyebutkan *leadership is the proces of directing and influencing the task related activities oy group members*. Usman juga mengutip dari Griffin, membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses dan atribut. Lain lagi menurut Bashori (2020), yang menyatakan kepemimpinan merupakan suatu proses dengan memaknai arti kerjasama yang menghasilkan, dengan dasar kemauan untuk memimpin agar mengantarkan ketempat tujuan yang telah digariskan dan menghasilkan

Kemudian Owen (2022: 27) dalam buku *On Liedership*, pengalih bahasa Noor Cholis, merangkum beberapa definisi pemimpin dan kepemimpinan, sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan adalah layanan. Jadi, pemimpin bukan orientasi menjadi orang hebat, teratas. Karena sifat melayani akan mengkerdikan kata arogansi, kebanggaan dan ambisi (Baroness, House of Lords)
- 2) Kepemimpinan adalah tentang pemecahan masalah, dan menemukan solusi serta menganalisis masalah orang banyak,
- 3) Pemimpin harus berkombinasi dengan hati, menjadi pendengar aktif, berpikir luas, menata setiap langkah dan tindakan (Peneliti Ternama)
- 4) Strereotip pemimpin adalah ekstrover luar biasa dan berkarisma. Namun juga tetap tenang tetapi efektif (Ceo)

Dijelaskan lebih lanjut bahwa, kesemua definisi tersebut memiliki tiga kesamaan, yaitu 1) semua benar (semua memang tidak lengkap, tetapi merangkap aspek yang diperbuat pemimpin) 2) semuanya berbeda, 3) semua mencerminkan karakter sipembuat definisi. Lebih rigit dijelaskan bahwa kepemimpinan itu tentang:

- Memiliki hati yang lapang, tidak egoistik
- Mengantarkan tim untuk sukses
- Menginspirasi anggota menjadi lebih baik

- Berani membuat visi yang berorientasi pada realisasi
- Pendengar yang baik dan memberdayakan
- Memahami nilai pengaruh dan implikasi
- Keluar dari zona nyaman, dan berani berisiko.

Secara general akan sulit memaknai fragma yang sesungguhnya dari kepemimpinan, sebagaimana telah di diurai di atas. Karena masing-masing ahli memaknainya dengan karakter dan organisasi apa yang dipimpinnya, karenanya geografis dan profil orang-orang yang dipimpin menjadi alasan tersendiri dalam mengartikan sebuah makna dan definisi dari kepemimpinan itu sendiri. Hal ini selaras dengan yang dikatakan Susilo dalam Diani, dkk (2020: 54-65), kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda jika dipahami oleh orang-orang yang berbeda pula. Kata ini merupakan kata yang diambil dari kamus umum dan dimasukkan dalam kamus teknis sebuah disiplin keilmuan dan kemudian didefinisikan.

Namun demikian adanya, kalau Owen memberikan poin tertentu tentang artikulasi kepemimpinan, di sini juga akan dikombinasikan secara spesifik arti kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli di atas dengan menghasikan sintesis sebagai berikut; Kepemimpinan merupakan serangkaian proses melayani, membimbing, pemecah masalah dengan menjunjung tinggi nilai moral yang terimplementasi dengan hati yang bersih, pendengar yang aktif, sikap tenang tapi reaktif melalui kerjasama yang dilakukan secara harmonis penuh suka rela sehingga sesuai pada pencapaian tujuan yang telah direncanakan.

## **2. Paradigma Kepemimpinan**

Ada paradikma istilah yang populer dewasa ini dalam perkembangan keilmuan dan sangat digandrungi oleh para akademisi. Namun fragma yang begitu sulit yang mengakibatkan kabur dan suramnya menitikkan kephahaman makna paradikma itu sendiri. Karenanya beberapa cacatan sederhana agar memberikan satu sintesa yang dapat menginterpretasikan kajian ini. Salim (2006: 63) mengartikan paradikma sebagai ulasan yang fundamental terhadap suatu pokok keilmuan, yang digunakan pada pendalaman yang fokus kajian. Sementara Nata

(2012: 348) menyebutnya sebagai cara pandang dan *midset* terhadap suatu objek pembahasan,

Senada dengan pendapat tersebut, pendapat Mezirow yang dikutip Qomar (2021: 8), memberikan arti paradikma yang merupakan sebuah kompilasi dari cara pandang, metode penyelidikan, kepercayaan, ide, nilai dan sikap setiap pekerjaan dengan penyelidikan secara ilmiah. Selanjutnya Qomar, memberikan simpulan bahwa paradikma merupakan bagian epistemologi yang mengitari perkembangan ilmu pengetahuan secara umum dari peradaban manusia (2021)

Sementara pendapat yang lebih beririsan dengan kajian paradikma kepemimpinan yaitu pendapat Rivai dan Arifin (2009: 452-453) yang menyebutkan, paradigma adalah cara mempersepsikan dunia, dengan cara memahami fenomena kehidupan sekitar. Paradigma juga sebagai pola pikir dalam bertindak segala aspek kenyataan atau fenomena dari permasalahan kehidupan. Sehingga Rivai dan Arifin (2009) menyatakan bahwa dasar dari pola pikir adalah paradikma, jadi seorang pemimpin dalam upaya meretas problem organisasinya agar dimensi tempat, waktu dan substansi terjawab, maka pemimpin mesti memiliki pakem dan perangkat yang kuat yang terurai dalam kerangka paradikma

Berbicara mengenai pemimpin dan kepemimpinan, sebenarnya mempunyai latar belakang dan sejarah yang panjang, sebagaimana telah di singgung di awal kajian pada sub bab ini. Di mana pemimpin dan kepemimpinan memiliki sifat yang universal yang merupakan gejala kelompok atau juga gejala sosial. Disebut universal karena ditemukan dan diperlukan dalam setiap rangkaian kegiatan yang tidak lekang akan pemimpin dan kepemimpinan baik berupa kegiatan organisasi kemasyarakatan, pemerintahan atau kewirausahaan pasti memerlukan keterlibatan anggota dua, tiga atau lebih.

Menurut Erlangga (2018: 2), kepemimpinan merupakan relasi dan interaksi antara pemimpin dan anggota yang dipimpin. Pemimpin habitatnya berfungsi atas dasar kekuasaan dalam upaya mengajak dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian suatu tujuan tertentu. Dengan sertamertanya keberadaan pemimpin apabila terdapat kelompok dalam wadah organisasi dan kepemimpinan dikitari oleh orang-orang yang berada dalam suatu

komunitas tersebut, yang di maksud oarang-orang bisa saja dengan sebutan, anak buah, bawahan, anggota, atau rakyat.

Dalam barisan perjuangan, pemimpin berposisi paling depan, menjadi ujung tombak dalam mengintruksikan arah dan tujuan yang jelas yang menjadi angan-angan bersama. Para penceramah sering mengilustrasikan, keberadaan pemimpin dalam wadah organisasi, bagaikan pelaksanaan shalat berjamaah umat Islam. Di mana posisi iman terdepan, gerak dan kalimat yang keluar dari yang diucapkan sang imam mestinya di ikuti para makmum. Batal shalat kalau berlainan dengan imam, batal dan hancur tujuan bersama kalau anggota ingkar dan abai mengikuti pemimpin.

Namun demikian adanya, bukan berarti imam terlepas dari kritikan, saat imam salah, boleh wakil imam, dalam hal organisasi wakil pimpinan atau sub pimpinan untuk mengingatkan sang imam, boleh menegur imam, tetapi dengan tatacara dan norma serta aturan yang telah dipersyaratkan. Dengan kata lain, sang penegur juga harus berilmu, harus memberi solusi, imam saat salah membaca ayat atau salah gerakan shalatnya sang wakil imam harus tau meluruskan. Tetapi kalau imam, sudah fatal kesalahan, tidak bisa ditolerir maka aturan shalatnya imam harus keluar dari shaf (barisan) shalat. Tidak berbeda dengan pemimpin organisasi, kalau pemimpin salah jangan pura-pura tidak tau, jangan egoistis alias membandel, tapi tau diri, apabila kesalahan fatal yang telah di garisakan dalam aturan, maka harus *legowo* dan berbesar hati mengundurkan diri, begitulah sejatinya imam yang memiliki *maru'ah* dan menghargai diri sendiri

Menyambut penjelasan di atas tersebut, maka menjadi suatu keharusan dalam menjaga nilai positif dan saling menghormati yang terpatri di hati para pemimpin juga anggota yang di pimpin. Dalam konsep Islam menjaga diri menjadi suatu kewajiban, tidak hanya bagi para pemimpin juga seluruh muslimin, karena harga diri adalah tolokukur akan kebersihan hati dan perilaku yang di jalani dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam mengejawantahkan nilai harga diri, dalam ajaran Islam, ada tiga kata yang secara makna saling serangkaian dan saling melengkapi yaitu: *izzah* artinya kemuliaan diri, *muru'ah* artinya kehormatan diri) dan *iffah* artinya

menahan diri (Islam.nu.or.id, 2020). Salah satu guru besar dari Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati (UIN SGD) di Bandung, kembali mereview kajian isi khutbah tentang harga diri tersebut dengan penjelasan lebih gamblang dengan penjelasan poin berikut:

- 1) *Muru'ah*, adalah penjagaan sikap dan tingah laku dalam penilaian kepantasan, yang bertujuan untuk tidak melahirkan keburukan dan tidak dilabeli dengan cacian dan makian. Lebih jelas dikutip dalam kitab atau buku *Musu'ah Fiqh al-Qulub*, menyebutkan *muru'ah* adalah pekerjaan yang berakhlak baik dan penjaualan dari akhlak buruk. Mengimplementasikan hal yang memperindah kepribadian, serta menanggalkan hal yang mengotori dan menodainya.
- 2) *Iffah*, dikutip dari Ibnu Maskawih dalam kitabnya *Tahdzibul Akhlak*, merupakan kemampuan dan keutamaan yang dimiliki manusia saat manusia mampu mengendalikan syahwat dengan akal sehat. *Iffah* merupakan embrio akhlak terpuji, misalnya sifat sabar, *qana'ah*, adil, jujur, dermawan, santun dan sikap maupun sifat terpuji lainnya
- 3) *Izzah*, sebagai memuliakan diri, dan merupakan implikasi dari *iffah*, sederhananya, kalau manusia mampu menahan diri dari sikap tercela maka serta merta dia mulia, walaupun tidak mulia dalam pandangan manusia, tetapi tetap mulia di hadapan Sang Pencipta.

Serangkaian ketiga poin tersebut, menjadi suatu kesimpulan bahwa, orang yang memiliki harga diri orang yang mengimplementasikan kemuliaan dirinya (*izzah*), dan saat telah mampu menjaga dirinya dari sifat dan sikap yang tercela, akan mampu menjaga kehormatannya (*muru'ah*) dan secara otomatis menjaga dirinya (*iffah*) dari perbuatan hina, nista atau segala perbuatan amoral lainnya (Rusdiana. UINSGD.AC.ID, 2023). Ketiga kata tersebut menjadi keniscayaan bahkan kewajiban khususnya bagi para pemimpin yang sejati, implementasi dari ketiga sifat tersebut tidak mesti bagi yang berkeyakinan Islami, tetapi juga tidak salah bagi yang berkeyakinan lainnya, karena ketiga poin tersebut adalah pengejawantahan moralitas seseorang sebagai manusia yang bersosialisasi dalam kehidupan sehari-hari

Kepemimpinan bermuara pada sikap dan rasa hormat, Elaini dalam Moyles (2006: 41), seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang sangat dihormati, sebaliknya juga mampu menunjukkan rasa hormat untuk orang lain terutama anggotanya. Disebutkan, saling menghormati antara pemimpin dan anggota lebih terfakta nyata dalam penerapan kepemimpinan karismatik yang akan dikaji selanjutnya di bawah, masih di bagian bab teoretis ini.

Karakteristik kepemimpinan merupakan ciri khas atau sifat yang diperuntukkan untuk seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas fungsi serta perannya dalam menjalankan kepemimpinannya. Oleh karenanya, sebagai pemimpin harus peka dan tanggap terhadap lingkungannya tidak anti kritik, namun sebaliknya lebih konstruktif menjadi teladan, setia terhadap janji dan ucapan yang telah di lontarkan, serta memiliki loyalitas tinggi, dedikasi yang terbukti terhadap organisasi (Qomar, 2021: 56). Antar individu maupun kelompok dalam wadah organisasi harus selalu dalam keadaan baik-baik saja, saling memberi kontribusi, *brainstorming*, serta yang terpenting berusaha dan berupaya bersama-sama mewujudkan tujuan bersama dengan jalan mengerjakan kebaikan berupa program kerja yang telah disepakati bersama. Menjalankan kepemimpinan dengan melaksanakan secara memobilisasi serta memaksimalkan setiap potensi, setiap sumberdaya individu, institusional, politis, psikologis dan sumber daya yang lain seperti sumber daya alam, sumber daya energi untuk dapat meningkatkannya ke tarap yang lebih tinggi, tetap bersinergi dalam mengelaborasi peluang dan kekuatan yang tergambar dalam dinamika organisasi

Hidayatullah & Zaini (2019: 91), menyebutkan tiga elemen kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan merupakan konsep hubungan.

Hubungan terhadap semua anggota organisasi, bahkan menjadi keluarga besar bercerita dan bercengkerama dalam suasana keharmonisan, tapi tetap berjalan secara profesional dengan memilah antara hubungan keorganisasian dengan hubungan di luar organisasi. Seorang yang profesional akan mampu membedah dan

membedakannya, hal tersebut penting sehingga tidak terjadi istilah main batin atau bawa perasaan (baper) atau juga terlalu *opereking* sehingga carimuka (caper) berlebihan yang mengesankan suasana yang tidak nyaman bagi sebagian anggota organisasi, ringkasnya keluarga dalam bersama, bersama dalam profesional kerja. Ada kata motivasi, sebagai penggugah untuk memperbanyak hubungan *satu orang musuh terlalu banyak, seribu kawan terlalu sedikit*, berhubungan, menjalin relasi dan aktif berkomunikasi merupakan salah satu bentuk penilaian aktif atau tidaknya suatu komunitas organisasi. Hubungan penting dibangun baik internal organisasi maupun eksternal organisasi, tidak kalah penting memahami bentuk hubungan terhadap eksternal organisasi bisa melalui individu personal pimpinan dan juga hubungan dengan membawa nama organisasi yang biasanya diwakilkan oleh bagian humas (yang berhubungan dengan masyarakat). Tidak sedikit organisasi lebih mengedepankan hubungan eksternal organisasi melalui personal pemimpin, ini biasanya dilakukan karena pemimpin memiliki kredibilitas tinggi, memiliki potensi dalam ilmu komunikasi dan membangun relasi, dan juga biasanya di tandai dengan beberapa *network*, misalnya melalui jalinan politik, ekonomi dan seterusnya

## 2. Kepemimpinan memerlukan tindakan

Setiap program yang hendak dijalankan harus memiliki alasan yang jelas, yang rasional, ada penyebab untuk bertindak baik itu kekuasaan, otoritas, maupun restruktur organisasi. *Eksyen* adalah suatu keniscayaan, bahkan menjadi fungsi kepemimpinan atau manajemen yang kerap disebut *actuating*. Setiap tindakan mengandung risiko, maka menjadi keharusan sebuah program organisasi memikirkan secara rasional yang objektif akan setiap tindakan yang dilakukan, baik dalam menata kinerja seperti meningkatkan program atau dalam hal mengurai permasalahan, apa lagi yang berkaitan atau berimplikasi dengan individu seorang anggota organisasi, misalnya memutasi atau merotasi tempat kerja begitu juga perubahan pola atau

sistem kerja. Bukan hanya dipikirkan dampak sebab akibat terhadap orang yang di tindakai, tetapi lebih luas perlu dipandang, diterawang, karena dalam status komunitas organisasi menjadi interpretasi bagi seluruh orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut, bahkan menjadi penilaian tersendiri terhadap orang luar yaitu orang eksternal organisasi, dalam berbuat dan bersikap yang memberikan indikasi maupun citra yang berimplikasi dari sebuah tindakan yang dilakukan

3. Kepemimpinan merupakan suatu proses:

Ada istilah singkat tapi bermakna padat yaitu *sukses berproses*. Sebagai komunitas organisasi, segala sesuatunya memiliki prosesi yang mesti dijalani, baik dalam administrasi, pengkaderan, peningkatan karir, dan selanjutnya menggapai tujuan yang diharapkan. Tidak ada istilah dengan ungkapan, jalan pintas dianggap pantas. Kepantasan sebuah proses karena bejalan sesuai rel yang telah ditentukan. Jangan *offside*, banyak cara yang lebih elegan, lebih bermutu dan lebih menunjukkan kualitas diri, jangan pernah mencerca apalagi memaki dalam meraih suatu tujuan maupun jabatan dalam sebuah organisasi, jangan memanipulasi apalagi menyebar fitnah, menebar *hoax* sana sisni, menyogok dan mengata-ngatai yang tidak pantas bagi seorang yang berwibawa tinggi. Jabatan bukan tujuan, karena jabatan akan pasti disandang bagi orang-orang yang pantas menyandangnya, jangan memaksakan kehendak dengan menghalalkan segala cara, penting diingat kalimat yang menarik *setiap orang ada masanya dan setiap masa ada orangnya*

Sementara kepemimpinan sebagai proses lebih luas dijabarkan dirumuskan oleh Siswanti (2015: 3) dalam rumus formulasi berikut:  $L=F(L, F, S)$  atau  $K= F(P, B, S)$ , kepanjangan dari akronim tersebut yaitu, *L-leadership, F-function, L-leader, F-follower, S-situation*. sementara penjelasan rumus tersebut sebagai berikut: kepemimpinan sebagai proses sebagai bukti berfungsinya pemimpin, dengan kode hurup (p) sementara anggota atau bawahan dalam menjalankan

perannya masing-masing dengan saling bersinergi di situasi tertentu, dengan kode huruf (b). Dari rumus tersebut prosesnya;

1. Kepemimpinan rumus bahasa Indonesia-Inggris,  $K=F(P, B, S)/L=F(L, F, S)$

- a. Fungsi-*Function*.

Sejatinya setiap orang-orang yang berada dalam komunitas organisasi menjalankan peran fungsinya masing-masing. Karena sekecil dan seminim apapun jabatan atau pekerjaan yang di tetapkan pasti memiliki fungsi dalam upaya memajukan kepemimpinan atau mengerjakan fungsi yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam menjalankan fungsi harus berpatok kepada yang telah digariskan, namun program suatu lembaga (perusahaan) yang tengah berjalan tentu seorang pengendali fungsi (pemimpin) harus menjalankan tindakan pekerjaan yaitu mengawasi, selanjutnya menggerakkan, dan tindakan perencanaan. Kemudian sangat penting diingat bahwa fungsi-fungsi tertentu harus dilaksanakan sebelum fungsi selanjutnya dapat dilaksanakan. Sebenarnya masing-masing fungsi mempengaruhi fungsi lainnya dan saling berhubungan erat antara satu dengan yang lainnya (Winardi, 2010: 118). Katakan saja misalnya seperangkat mesin, saling mempengaruhi antara fungsi, bilamana fungsi-fungsi tersebut berjalan normal dan bekerja sesuai tugas dan tanggung jawab yang telah digariskan. Begitu halnya ilustrasi sebuah organisasi, harus semua memungsikan peranannya, sehingga selain cara supaya pekerjaan menjadi mudah juga memberikan rasa tanggung jawab terhadap organisasi karena merasa telah berdedikasi.

- b. Pemimpin-*Leader*

Pemimpin sebenarnya merupakan segalanya, karena pemimpin adalah sebagai penanggung jawab akan keberlangsungan suatu organisasi. Proses organisasi akan berjalan sebagaimana yang diharapkan apabila seorang pemimpin memahami dan mampu menjalankan kepemimpinannya dengan yang telah ditetapkan. Pemegang kendali

segala proses dalam organisasi tentu adalah seorang pemimpin, karena pemimpin harus mengetahui segala aspek yang bisa menjalankan segala proses yang telah ditetapkan dalam organisasi. Pemimpin harus berdedikasi mengeluarkan segala kemampuannya baik yang bersifat materi atau immateri, atau juga dalam potensi kognitifnya, termasuk naluriah seorang pemimpin menjadi suatu keniscayaan karena segala sesuatunya akan di mintai pendapat bahkan akhir dari sebuah keputusan. Begitu juga tidak kalah penting dalam menggerakkan proses pemimpin mesti menunjukkan citra kepribadian yang baik, karena sehabat apapun perencanaan suatu proses dalam menjalankan kepemimpinan atau program yang tengah berjalan kalau tidak diiringi dengan sikap dan sifat kepribadian yang baik akan membuat pekerjaan setiap karyawan dan staf menjadi tertekan, bagaikan di penjara yang tidak bebas dalam berkreasi. Karenanya Farida (2022: 64 ) menyebutkan pemimpin itu adalah orang yang sungguh-sungguh menggunakan kemampuannya, sikap, naluri dan kepribadian baiknya, sehingga menciptakan keadaan orang lain atau orang yang dipimpinya dapat saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah digariskan. Pemimpin harus mengilhami segala aspek yang terdapat dalam wadah organisasi, tidak hanya peduli dengan perkembangan anggota dalam upaya sumber daya manusia, namun juga sumber-sumber lainnya, misalnya fasilitas, infrastruktur dan segala hal yang menjadi bagian yang tidak dapat di pisahkan dalam menjalankan proses kepemimpinan.

c. *Bawahan-Followers*

Sebagai anggota organisasi yang keluar dari garis kestrukturan yang dipentingkan, mungkin saja peranan kurang diperlukan. Namun bukan berarti tidak dibutuhkan, karena kebiasaan dalam organisasi terutama organisasi kemasyarakatan yang bergerilya dan beradaptasi langsung di akar rumput adalah anggota atau bawahan yang tidak tergolong dalam kestrukturan. Khusus dalam menjalankan proses kegiatan

keorganisasian bawahan atau juga disebut anggota biasa adalah sangat andil yang tidak bisa disepelekan, karena anggota biasa adalah penggerak, pelaku terhadap apa yang menjadi kebijakan yang dikeluarkan oleh pimpinan puncak. Karenanya sebagai pemimpin yang sejati harus mampu beradaptasi dengan anggota biasa. Dalam kaitannya menjalin komunikasi penting seorang pemimpin puncak atau disebut *top leadership* untuk menerapkan teori komunikasi diagonal. Disebutkan dalam buku Syafaruddin (2017: 268) bahwa komunikasi diagonal berkomunikasi langsung antara *top meneger* dengan regional yaitu komunikasi pada tataran atau level yang jauh berbeda, sehingga komunikasi yang dilakukan mengenai permasalahan yang sangat urgen dan beririsan dengan waktu dan keadaan. Misalnya suatu lembaga di sebuah organisasi terjadi insiden yang sangat besar, dan tentu yang berada dan menyaksikan insiden tersebut anggota yang berada di akar rumput, seperti *scurity* kalau di perusahaan, atau anggota yang berada dalam tataran anak cabang kalau organisasi keormasan, dalam hal dan keadaan genting dan sangat penting seperti ini, paling tepat adalah dengan menerapkan komunikasi diagonal yaitu komunikasi antara pimpinan pusat dengan anggota yang berada di pedesaan

d. *Situasional-Situation*

Situasi, merupakan keadaan yang dinilai dari keadaan yang tengah berlangsung. Situasional dalam kaitannya menjalankan proses kepemimpinan juga menjadi hal yang sangat penting diperhatikan. Situasional tidak hanya pemikiran tertuju pada ruang lingkup objek permasalahan, sederhananya situasi tidak hanya di pandang dari kajian masalah yang menimpa semata, tetapi juga tempat dan waktu juga menyertai bersamanya. Misalnya ada kejadian faktor alam yang campur tangan organisasi, maka secara situasi paling tepat tentu orang-orang organisasi yang berada dalam tempat lokasi tersebut. Begitu halnya masih dalam kacamata penentuan situasi, yang kaitannya perjalanan proses dari peran organisasi, contoh situasi kewilayahan

yang kaitannya dengan keahlian tentang yang bersentuhan dengan permasalahan hukum, baiknya digunakan jasa advokasi anggota yang berasal dari Sumatera Utara, karena sudah tenar dan tersohor secara nasional akan kehandalan para pengacaranya, walaupun mungkin belum menjadi studi akademik, namun berdasarkan iming-iming masyarakat luas yang menyatakan bahwa pengacara yang berasal dari Sumatera Utara Kota Medan khususnya, sangat handal dan piyawai dalam menangani perkara dan kasus terkait hukum di peradilan. Ini adalah sebagai contoh situasional dalam peruntukannya menjalankan proses dan kegiatan yang ada dalam setiap proses kegiatan kepemimpinan.

Masih beririsan dengan poin-poin di atas, bahwa berdasarkan hasil sebuah penelitian Suhardjono (1991: 21) tentang kewibawaan atas seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dalam hal menjalankan fungsi dan proses program di organisasi ditandai dengan tiga faktor yaitu:

1. *Legitimate power*. Anggota, staf atau juga di sebut bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi. Sebagai pimpinan yang memiliki legitimasi tinggi, dan juga wibawa yang sangat baik, tentu pemimpin mengerti cara memberi instruksi dan mengarahkan setiap apa yang diinginkannya, karenanya pilihan diksi dan narasi akan berorientasi pada etika yang baik, sebagai mana hal ini dijelaskan Soemirat dan Ardianto (2021: 175) bahwa sikap etis seorang pemimpin terhadap bawahannya menjadi sangat penting, karena seorang pemimpin harus mencerminkan sikap santun sebagai seorang penuntun yang akan di segani bawahan dan para rekan kerjanya. Kesantunan yang diperagakan oleh pemimpin tentu dengan indikasi penilaian seorang anggota, dan sejatinya setiap sikap, etika dan moralitas adalah menjadi penilaian orang lain, bukannya diri sendiri. Karena yang merasakan akibat dari sebuah sikap dan tingkah laku maupun cara bicara yang

diperagakan merupakan konsumsi atau yang berimplikasi terhadap orang lain, atau lawan komunikasi. Sebaliknya potensi dalam diri atau kemampuan adalah menjadi penilaian tersendiri bagi setiap orang dalam dirinya. Karenanya sangat tidak pantas juga kalau kemampuan itu dinilai atau diklaim orang lain, sehingga ada pribahasa mengingatkan jangan pernah menilai kemampuan orang, karena setiap orang, hanya berhak mengestimasi kemampuannya sendiri.

2. *Coercive power*. Bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin. Sebagai manusia biasa yang tentu tidak terlepas dari salah atau tersalah, maka seorang pemimpin juga harus mengetahui konsep memanusiakan manusia. Sebagai pemimpin yang memahami konsep kepemimpinan yang sejati harus memahami arti dari masalah, tidak terkecuali masalah yang ditimbulkan dari kesalahan para bawahan, manusia yang baik bukan berarti manusia yang terlepas dari kesalahan, tetapi manusia yang pintar belajar dari kesalahan dan berkomitmen untuk tidak akan melakukannya kembali. Sebagai pemimpin yang sejati harus memahami betul, bahwa kesalahan yang terlanjur di perbuat dalam tatanan organisasi, sejatinya dijadikan cemeti dan motivasi akan melakukan program dan setiap pekerjaan untuk perbaikan kedepannya. Tapi demikian adanya, sebagai pemimpin juga harus memiliki komitmen yang tinggi, saat kesalahan telah terulang kembali, atau aturan telah di buat sedemikian rupa, tetapi kesalahan tetap juga bersua dalam tubuh organisasi, maka perlu pemimpin menunjukkan *kuasanya* dalam arti lebih bijak, seorang pemimpin harus konsisten menjalankan apa yang tertera dalam seperangkat peraturan. Kalau memang aturan disyaratkan untuk diberi hukuman bagi bawahan yang melakukan pelanggaran, maka pemimpin sebagai penegak keadilan sekali-kali jangan ragu dalam bertindak dan mengindikasi, karena apabila keraguan tersebut diperagakan dan bahkan hukuman tidak jadi dijalankan akan mencoreng nilai

kredibilitas dan profesionalitas pemimpin itu sendiri, kata lainnya jangan sampai sikap *plinplan* pemimpin memudahkan para bawahan untuk mendikte dan melabeli pemimpin yang tidak taat aturan dan pengingkar kesepakatan. Untuk menutup poin ini, kembali kata bijak mengingatkan kesalahan bukan merubah manusia menjadi iblis, dan prestasi tidak juga merubah manusia menjadi malaikat.

3. *Reward Power*. Bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin. *Reward*, dalam tatanan organisasi adalah merupakan kebutuhan organisasi itu sendiri. Pemimpin sebagai motivator, tentu harus mengejawantahkan penghargaan bagi siapa saja yang layak dan pantas untuk menyandangnya. Namun juga jangan sampai menabrak aturan, artinya pemberian penghargaan baik berupa materi atau immateri harus sesuai dengan peraturan yang telah digariskan. Kecuali bila memang perkara penghargaan tersebut tidak termuat, atau tidak terpasal dalam draf aturan. Dalam buku *jangan menjadi pemimpin sebelum baca buku ini!*, dijelaskan ada dua kata tentang memotivasi bawahan yaitu, *reward* (penghargaan) dan *recognition* (pengakuan). Kaitannya pada *reward* sebagai powernya seorang pemimpin saat sesuai dengan esensinya. Esensi penghargaan atau pengakuan adalah pemacu dan pemicu peningkatan semangat kerja loyalitas dan dedikasi yang berorientasi pada peningkatan produktivitas organisasi. Namun mesti diingat bahwa pemberian hal tersebut dengan objektif dan penuh keadilan sehingga mampu meningkatkan kepuasan bagi seluruh bawahan semangat dan dedikasi lebih tinggi. Tidak kalah penting juga penghargaan dan pengakuan menjadi sesuatu yang spesial ketika diperoleh dengan ter spesial, yaitu prestasi dan kerja keras (Nugraha 2012: 277)
4. *Referent Power*. Bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin dan mau berperilaku pula seperti pemimpin. Teori sebelumnya telah diuraikan bahwa, kepemimpinan

yang baik adalah saat pemimpin dan orang yang dipimpin (bahwa) saling memberikan rasa hormat yang tulus dan penuh keikhlasan. Suasana dalam komunitas organisasi apapun akan terasa keharmonisannya saat ada *feedback* kebaikan yang bernuansa ketulusan antara pemimpin dan bawahan. Dijelaskan Danim dan Suparno (2009: 67), bahwa ada studi doktoral menorehkan hasil penelitian tentang hubungan pemimpin dan bawahan dengan variabel komunikasi transformasional yang kaitannya dengan persuasif, hasil temuan tersebut menguji empat temuan kepositifan yaitu: 1) terdapat hubungan positif komunikasi persuasif dengan kepemimpinan, 2) terdapat positif motivasi berprestasi, 3) positif pengetahuan manajerial dan kepemimpinan, 4) positif antara ke tigaanya, komunikasi persuasif, motivasi berprestasi, pengetahuan manajerial dan kepemimpinan. Ke empat yang *konver* menjadi tiga temuan penelitian dari kutipan tersebut sangat memiliki relevansi yang tinggi terkait dengan mengagumi. menjelaskan rasa kagum melalui keempat temuan tersebut, *pertama*, komunikasi persuasif, bagi seorang bawahan komunikasi yang dapat dilakukan melalui persuasif adalah cara menemukan karakter seutuhnya, sehingga melahirkan kekaguman, dan juga tidak kalah penting pemimpin yang mau mempraktekkan komunikasi persuasif beridentik ketinggian nilai kekeluargaan, *kedua*, mengagumi merupakan objek yang mengantarkan nilai motivasi untuk berprestasi, karena ingin meniru orang yang sukses termasuk pimpinannya, maka menjadi cemeti untuk mengikuti jejak kesuksesan tersebut, *ketiga*, kekaguman tentang pengetahuan khususnya di bidang konsep manajerial dan kepemimpinan, merupakan suatu keharusan karena, nyaris tidak ada seorang yang berposisi anggota untuk mau berposisi menajadi pemimpin. Maka aspek kekaguman dalam upaya pengetahuan dalam hal kepemimpinan menjadi nilai tambah yang positif

5. *Expert power*. Bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan. Tentunya setiap bawahan sangat bangga bahkan lebih dari itu, sangat penting dan butuh akan pemimpin yang pintar dan cerdas, tentunya para anggota bawahan, sangat mengidamkan pemimpin yang mampu memberi inspirasi dan menjadi *problem solving* untuk segala hal yang menghambat kemajuan atau mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang *expert* merupakan keniscayaan dalam komunitas organisasi, apalagi organisasi enterprener, untuk tidak tergilas dengan rivalitas yang tinggi tentu pemimpin harus meninggikan kualitas dan intelektualitasnya. Kerenanya sangat cocok apa yang disampaikan Candra dikutip Wandana (2023: 248), yang menyatakan akan butuhnya seorang pemimpin memahami dan memiliki perbendaharaan keilmuan khususnya mengenai kepemimpinan yang menyatakan, keberhasilan pemimpin terletak seberapa banyak menguasai teori kepemimpinan, agar dapat meminimalisir dan meretas berbagai persoalan yang terdapat dalam organisasi. Inilah konsep pemimpinan yang ideal, yang banyak selalu menempa dan meningkatkan pengetahuannya, dalam upaya meretas permasalahan dengan solusi kebijakan yang sejati. Dengan demikian, Murti (2012: 30), menyebutkan ciri-ciri pemimpin yang dikatakan ideal memiliki ciri diantaranya memiliki pengetahuan yang luas, menyeluruh, daya ingat yang hebat dan analisis yang tajam. Ditekankan dalam pendapat tersebut di atas, bahwa sungguh tidak mungkin para pemimpin berhasil apabila malas belajar yang mengakibatkan pengetahuan yang sempit, walaupun dipaksakan menjadi pemimpin yang minim intelektualitas, akan pasti bermuara pada keotoritasan yang tanpa batas, hanya berkaca mata kuda si pemimpin yang otoriter tersebut. Tentu tidak mudah memang mendapatkan pemimpin yang paripurna, tapi setidaknya mampu beradaptasi dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi ditambah

lagi rivalitas yang menggeliat dalam perputaran organisasi, begitu juga tuntutan kedinamisan yang begitu *update* dalam perkembangan zaman melalui teknologi saat ini.

Setelah panjang lebar diurai beberapa paradikma mengenai berjalannya tatanan kepemimpinan dalam komunitas organisasi, maka penting juga beberapa kajian lanjutan untuk diketahui sebagai mana di bawah ini. Diantaranya mengutip pendapat Fiedler dan Charmer (1974: 55) termuat dalam kata pengantar yang berjudul *leadership and effective* manajemen, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan yang dibagi kedalam tiga masalah pokok, yaitu; (1) bagaimana seorang dapat menjadi seorang pemimpin, (2) Bagaimana para pemimpin itu berprilaku, dan (3) Apa yang membuat itu berhasil.

Beda lagi kajian keefektifan kepemimpinan yang mengenai tentang merealisasikan program kepemimpinan agar menjadi pertimbangan bagi para peneliti kepemimpinan. Sebagaimana yang dikatakan Tannenbaum dan Schmidt (2015: 0-51), ada 3 faktor yang perlu dipertimbangkan dalam merealisasikan kepemimpinan yang efektif, yakni:

1. Kekuatan pemimpin; kondisi diri seorang pemimpin yang mendukung dalam melaksanakan kepemimpinannya, seperti latar belakang pendidikan, kepribadian, pengalaman, dan nilai-nilai dalam hidup
2. Kekuatan anggota; kondisi diri anggota organisasi yang mendukung pelaksanaan kepemimpinan, seperti: pendidikan/pengetahuan, pengalaman, motivasi kerja, tanggung jawab
3. Kekuatan situasi; situasi dalam interaksi antara pemimpin dan anggota, seperti: suasana atau iklim kerja, suasana organisasi secara keseluruhan, termasuk budaya organisasi, tekanan waktu dalam bekerja.

Tidak kalah penting juga mengenai kajian keterampilan kepemimpinan sebagai tawaran dalam upaya meretas permasalahan yang meliputi kepemimpinan organisasi, seperti yang dijelaskan Katz di kutip oleh Hersey dan Blanchard (1982) mengemukakan, ada tiga keterampilan yang harus dimiliki seorang

pemimpin yaitu keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan manusiawi (*human skill*) dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*). Penguasaan ketiga keterampilan ini akan membantu seorang pemimpin untuk bias mengarahkan, memotivasi bawahan hingga mengantarkan organisasi dalam mewujudkan visi, misi, maupun tujuannya.

### 3. Kepemimpinan Karismatik

Karismatik berasal dari bahasa Yunani memiliki makna keberkatan atau kelebihan yang terinspirasi secara agung, diantaranya kemampuan memprediksi peristiwa masa mendatang. Wiber (1962: 350), lebih gamblangnya dijelaskan bahwa salah satu model kepemimpinan perspektif sosiologi adalah kepemimpinan karismatik, selain bercirikan keberkatan, kelebihan, kemampuan memprediksi masa depan, pemimpin ini juga ditandai dengan pesona keagungan seorang pemimpin yang terpancar baik secara fisik maupun psikis. Sehingga para pengikut (anggota) selalu terbuai dan terperanjat dalam kegiatan maupun tutur dari sang pemimpin, dengan itu, kepercayaan dari pengikut melampaui seorang atasan (*leader*) pada umumnya, akan tetapi lebih sebagai seorang panutan, bagaikan hubungan anak dengan orang tua, atau hubungan istri kepada suami.

Kepemimpinan karismatik juga memiliki ciri yang tidak terlalu peduli terhadap status atau klasifikasi sosial, namun lebih mendominasi pada determinasi kebatinan. Intruksi maupun titah perintah yang diutarakan, tidak banyak dengan komunikasi verbal, hanya membutuhkan non verbal atau bahkan gustur tubuh semata, namun begitu, para pengikutnya dengan serta merta dapat memahami dan siap menjalankan apa yang menjadi instruksi tersebut, demikian keunggulan karismatik. Sehingga lebih mempermudah pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dan memudahkan akan ketercapaian tujuan organisasi

Beragam keterampilan dan kualitas serta potensi diri penting dipersiapkan untuk menjadi seorang pemimpin, terutama menjadi pemimpin yang efektif, kekarismaan menjadi salah satu paling penting untuk di ciptakan. Studi kepemimpinan karismatik juga selalu mewarnai pemikiran maupun penulisan para

ahli kepemimpinan, diantara yang terbaru dalam buku bunga rampai *manajemen pendidikan Islam*, salah satu penulisnya Mukhlisin (2023: 390) mengenai kepemimpinan karismatik, beliau mengutip pendapat Paul dkk, dengan menyebutkan teori kepemimpinan karismatik identik dengan tiga bagian konstituen, yaitu tentang pemimpin yang berbakat, pemimpin berkemampuan alamiah atas loyalitas, rasa hormat dari orang-orang yang dipimpinnya, dan terakhir pemimpin karismatik memiliki popularitas yang tinggi.

Kepemimpinan karismatik digambarkan dengan menghasilkan pengikut yang menjunjung tinggi komitmen dan mau berkorban secara pribadi yang melampaui panggilan tugas dalam keorganisasian. Sehingga apabila kepemimpinan ini didayagunakan kepada hal yang baik, akan memberikan dampak yang sangat positif pada tatanan organisasi baik dalam menjalankan prinsip standar moral maupun dalam menjalankan tata aturan yang terpatri dalam organisasi itu sendiri. Teori karismatik terdapat sifat pribadi menguniversal sehingga menimbulkan efek mendominasi yang luar biasa pada pengikut anggota atau bawahan. Dijelaskan Pinto (1998: 24), terkait kepemimpinan karismatik dengan ciri dominan yang kuat sebagai mana dijelaskan berikut:

1. Memiliki kebutuhan tinggi terhadap kekuasaan dalam merealisasikan visi, dengannya pemimpin memiliki kepercayaan diri yang tinggi dan mampu menerima segala tanggungjawab dari persoalan yang terdapat dalam organisasi, selain itu, para pemimpin karismatik juga kuat melebarkan sayap jaringan dengan selalu melibatkan diri dalam pengelolaan segala informasi
2. Kebutuhan tinggi dalam mempengaruhi kepemimpinannya dalam upaya memperoleh kepuasan pribadi untuk memotivasi. Karismatik piyawai dalam mendapatkan komitmen pengikutnya melalui komunikasi positif. Mendefinisikan tugas merealisasikan tujuan ideologis organisasi, memegang prinsip yang tinggi dengan mempercayakan kepada bawahan dengan meyakini pada kemampuan mereka

3. Mendelegasikan kegiatan kepada bawahan dengan kemampuan memimpin dengan asas positif untuk organisasi, dengan itu akan memperoleh kepuasan pribadi dari pendelegasian tersebut dengan aktif serta berkomitmen penuh terhadap organisasi
4. Moral kebenaran pemimpin karismatik, sebagai rujukan berkeyakinan kuat para anggota dalam meneladani segala tingkah dan perilaku yang diperagakan pemimpin

Mengkombinasikan dari keempat sifat kepemimpinan karismatik tersebut di atas, dengan membedakan sistem kepemimpinan lainnya, yaitu: 1) tentang visi, 2) keterampilan berkomunikasi, 3) memiliki percaya diri dan moral yang tinggi, 4) kemampuan menginspirasi, 5) keuletan menghadapi risiko tinggi, 6) berenergi tinggi serta bertindak sesuai orientasi, 7) memiliki basis kekuatan rasionalistik, 8) menimalisir konflik internal organisasi, 9) memberdayakan orang-orang yang dipimpin, 10) berkepribadian mempromosikan diri (Lussier & Achua, 2010: 341)\

#### **4. Kepemimpinan Visioner**

Visioner yang sudah menjadi perbendaharaan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang berasal dari kata Inggris, yaitu *vision* atau *visionary*. *Vision* melekat pada ciri pemimpin. *Vision menjadi visionary, a person given to fanciful speculations and enthusiasms with little regard for what is actually possible* Category. Visionary mempunyai makna seseorang yang memiliki spekulasi yang fantatis dan kegairahan yang fantatis terhadap katagori tertentu yang mungkin dapat diwujudkannya (Hambali, 2007: 17). Lembaga pendidikan akan mengalami perubahan-perubahan ke arah lebih baik dari sebelumnya jika pemimpin mengembangkan daya pikir besar, berorientasi ke depan, dan bersifat jangka panjang. Sebagaimana pemikiran Kasali (2007: 138) bahwa visioner mempunyai arti berpikir besar dan baru (*think big and new*) dan berpikir imajinasi (*think imaginative*)

Manurut Harefa (2000: 169), visioner adalah suatu ketidakpuasan yang mendalam mengenai realitas faktual masa kini yang dibarengi dengan suatu pandangan yang tajam mengenai kemungkinan menciptakan realitas baru di masa

depan, yang secara mendasar lebih baik. Visioner memiliki penekanan pada ketidakpuasan terhadap realitas faktual masa kini yang mencakup, yaitu 1) adanya pemahaman mengenai suatu konteks, situasi, dan kondisi nyata, sebagaimana masa kini; 2) pemahaman itu berdasarkan fakta-fakta empiris dan data-data; 3) Pemahaman itu menimbulkan *constructive discontent*. Artinya suatu bentuk ketidakpuasan yang tidak dirasuki oleh dendam dan sakit hati, tetapi lebih oleh kesadaran terhadap besarnya potensi yang belum teraktualisasikan dengan baik (Hambali, 2007)

Visioner merupakan masa depan yang ideal, dapat berupa budaya dan kegiatan organisasi yang sedang berjalan (Lea Roy Beach, 1993: 50). Senada pendapat Robbins yang menyatakan kepemimpinan visioner yaitu (Stephen Robbins, 1996: 375). *Visionary leadership is the ability to create and articulate a realistic, credible, attractive vision of the future for an organization or organizational unit that grows out of and improves upon the present.* (Kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan visi masa depan yang realistis, kredibel, dan menarik bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang tumbuh dari dan berkembang berdasarkan masa kini). Kutipan tersebut, di jelaskan Hambali (2012), bahwa pemimpin visioner menggambarkan keteguhan kepemimpinan, mengelola organisasi yang membangun orientasi masa depan. Sementara itu, keteguhan kepemimpinan adalah dengan ditandai karakteristik yang berintegritas, yaitu yang mengandung unsur terbuka, jujur, toleran, percaya diri, peduli, dan komitmen pada tradisi masa lalu yang baik dan dapat ditiru.

Dikatakan Golemen, dkk. (2007: 67) bahwa pemimpin visioner memberikan keleluasaan kepada setiap anggotanya mengeksplorasi dalam berkarya, berinovasi, bereksperimen dan menghadapi resiko yang telah diestimasikan pada perencanaan setiap programnya, dengan demikian setiap individu anggota akan bekerja sesuai porsi kerjanya dengan membawa perasaan senang dan mengerti apa yang menjadi harapannya. Hal tersebut dapat mendorong etos kerja para anggota dalam upaya mencapai tujuan bersama-sama, dengan rasa riang gembira serta bangga menjadi anggota di dalam organisasi tersebut.

Alviani (2019: 3), memperjelaskan, pemimpin yang visioner mendorong dan meningkatkan atensi yang sangat luar biasa kepada para anggotanya untuk tetap bertahan dalam kondisi apapun dan menjadi loyalitas tinggi kepada organisasinya. Tidak dipungkiri implikasi dari adanya kepemimpinan visioner akan membuat kinerja seseorang semakin baik, seiring dengan sikap dan perilaku seorang pemimpin yang pandai dan lihai dalam mempengaruhi serta menempatkan para anggotanya berada pada kedudukan yang istimewa, sehingga tidak ayal, mereka juga dengan senang mereka bekerja tanpa merasa terpaksa atau tertekan dalam melaksanakannya

Sadu (2015), melihat adanya tiga hal yang menandai kepemimpinan visioner, yakni: 1) inovasi yang tinggi; 2) kreativitas; dan 3) keberanian untuk menghadapi risiko. Tentu saja, kepemimpinan visioner tidak bisa tercipta secara instan. Ada empat variabel yang satu sama lainnya berkontribusi dan menjadi padu untuk membentuk kepemimpinan visioner. Keempat variabel itu adalah: (a) pemimpin; (b) pengikut; (c) situasi dan kondisi; (d) serta visi dan misi organisasi. Terkait kepemimpinan visioner (*visionary leadership*).

Joseph (2007), mengidentifikasi bahwa struktur visioner akan bekerja baik jika diterapkan untuk bisnis yang memiliki dimensi-dimensi yaitu 1) fleksibel; 2) berubah cepat; 3) profesionalisme tinggi dengan sedikit pengawasan; 4) keahlian yang saling tergantung; 5) ide-ide lintas disiplin; 6) inovasi; 7) kompleksitas; 8) perencanaan yang maju dan optimis mengenai masa depan. Selama waktu perubahan, pemimpin visioner muncul dengan karakteristik sesuai organisasi karena waktunya, menyusun standar unggul dan mencerminkan ide-ide tinggi, mengklarifikasi tujuan dan arah, menginspirasi semangat dan menjaga komitmen, memiliki lafal yang baik dan mudah dimengerti, mencerminkan keunikan organisasi dan kompetensi yang berbeda, dan ambisius (memiliki tekad kuat mewujudkan cita-cita).

Dengan kata sederhana kepemimpinan visionaris merupakan tiga kompetensi keahlian,; 1) *thinking competence*, dengan bercirikan pemimpin yang fleksibel mampu beradaptasi dalam dalam keadaan situasi apapun, serta juga mampu memprediksi tuntutan dari zaman-berzaman. 2) *professional competence*,

keahlian pemimpin visioner yang ditandai dengan profesionalisme, diantaranya dengan pembuktian dari; ide-ide lintas disiplin, mampu inovasi dan improvisasi setiap pekerjaan maupun perkataan yang mengandung makna yang sangat mudah dimengerti, kompleksitas, hal tersebut berdasarkan kemampuan seorang pemimpin yang visioner. 3) *motivation competence*, sebagai seorang *leader* kemampuan dalam mengerakkan setiap anggota merupakan suatu keharusan, artinya bahwa pemimpin harus mampu mendelegasikan secara kepercayaan yang utuh bagi setiap anggotanya, tidak terlalu kaku dalam mengawasi seperti sispir penjara, akan tetapi memberikan kebebasan dalam berkarya, berkreasi serta bernegosiasi.

## **B. Teori Kepemimpinan**

### **1. Muncul dan Lahirnya Pemimpin**

Teori kepemimpinan adalah mengkaji tentang bagaimana seseorang menjadi pemimpin, begitu juga berbicara tentang melahirkan atau mengorbitkan seorang pemimpin. Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi lebih kepada dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi konstruktif dalam upaya membangun dan mengembangkan budaya organisasi yang berkompetensi dan siap dalam berkompetisi. Ada beberapa teori mengkaji seputar kepemimpinan, di antaranya ialah:

#### **a. Teori Genetis**

Teori ini menjelaskan bagian pemimpin besar (*great leader*) yang menerangkan bahwa pemimpin itu di lahirkan, bukan dibuat atau di ciptakan (*leader are born, and not made*). Penganut teori ini, menyebutkan bahwa seorang pemimpin akan terbentuk secara alami dengan sendirinya karena telah dilahirkan bersamaan dengan bakat pemimpin yang di bawanya. Karenanya penganut tersebut, selalu meyakini bahwa dalam keadaan bagaimana pun seorang ditempatkan pada suatu waktu akan tiba masanya ia akan menjadi pemimpin karena memang ia dilahirkan bermisi pemimpin. Dengan kata lain, memang takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin. Secara sederhana derajat

ini di terima para pewaris kerajaan, yang selanjutnya menerima tahta kepemimpinan di saat orang tuanya telah tiada. Bagi sebagian pendapat, menyatakan bahwa mitos ini keliru bahkan berbahaya bagi perkembangan dalam meregenerasi pemimpin. Karena yang di anggap pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memang dari sanad dan keturunannya sebagai seorang pemimpin, sehingga yang dilahirkan bukan dari keturunan seorang pemimpin serta merta tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin.

b. Teori Sosial

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk, di latih dan digambleng. Jika teori genetis mengatakan bahwa *"leaders are born and not made"*, maka penganut teori sosial menyatakan sebaliknya yaitu *"leaders are made and not born"*. Penganut-penganut teori sosial ini berpendapat bahwa setiap orang akan berkesempatan untuk dapat menjadi pemimpin, karenanya pola didikan, maupun pola sosial kemasyarakatan harus di tempa sejak dini, lingkungan pergaulan memang dipersiapkan dalam tataran perinsip organisasi yang penuh dengan tata aturan dan penuh kedisiplinan.

c. Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan atau kombinasi dari kedua teori genetis dan teori sosial. Para penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya berkesempatan menjadi pemimpin yang baik dan sejati apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, sejatinya ini tergambar saat masih anak-anak bercengkrama dengan teman-temannya telah nampak tanda-tanda kepemimpinan dengan mendominasi segala aspek kegiatan, baik pembicaraan, pengarahan maupun dalam aspek perintah bersama kawan-kawannya. Bakat tersebut kemudian dikembangkan dan ditempa untuk lebih diasah kembali melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut terhadap bakat-bakat yang memang telah dimiliki tersebut.

#### d. Teori Kontigensi

Selain ketiga teori di atas, muncul kembali teori keempat yaitu teori kontigensi atau juga disebut dengan teori tiga dimensi. Pengikut teori ini meyakini bahwa, ada tiga indikator juga dikatakan sebagai motif yang berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin atau bukan, yaitu: 1) sedari awal memiliki bakat kepemimpinan, 2) proses berpengalaman, berpendidikan, atau pelatihan kepemimpinan yang pernah diperoleh atau diikuti secara alami. Hal ini kerap ditemui dalam organisasi masyarakat (ormas) yang memiliki kepemimpinan dari desa sampai pusat, 3) upaya sendiri, mengasah dan mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut. Teori terakhir ini, merupakan teori boleh jadi yang sarat dengan serba kemungkinan dan bukan merupakan sesuatu yang pasti. Dengan kata lain, seseorang akan menjadi seorang pemimpin jika mampu mengasah, menempa serta menggableng dirinya untuk menjadi seorang pemimpin, tentunya dengan sarana motivasi intrinsik maupun ekstrinsik.

Pendapat Tead dalam Baharuddin dan Umiarso, (2012: 58) bahwa timbulnya atau lahirnya seorang pemimpin, karena: 1) membentuk dan menempa diri sendiri (*self constituted leader*). 2) dipilih oleh golongan atau komunitasnya, misalnya karena unsur kekerabatan yang luas, torehan jasa yang menggeluti, kecakapan dalam bersosial interaksi, keberanian dan mentalitas yang tinggi dan sebagainya yang diperagakan dalam komunitas organisasi. 3) ditunjuk atau didelegasiakan dari atasan, artinya seseorang berposisi menjadi pemimpin karena dipercaya dan diamanahi dalam membawa misi untuk menghidupkan organisasi.

Sementara pendapat Danim (2010: 7-8), lebih mengelaborasi dari beberapa teori sebelumnya yang menyatakan bahwa teori kepemimpinan dengan mengklasifikasikan kepada delapan jenis, yaitu:

- a. Teori Genetis (*the greatmen theory*). Teori ini mengasumsikan bahwa kapasitas maupun kapabilitas kepemimpinan yang bersifat *inheren*, bahwa pemimpin yang besar itu (*great leader*) dilahirkan atau

ditempa sejak dini, bukan dibuat (*leader are born, not made*), apa lagi timbul secara otomatis

- b. Teori Sifat, mirip dengan teori *great men*” teori sifat mengasumsikan bahwa manusia yang mewarisi sifat-sifat tertentu. Artinya bahwa tingkah maupun cara bicara seseorang bisa terarahkan akan menjadi seorang pemimpin
- c. Teori Kontingensi. teori kepemimpinan kontingensi (*contingency theory of leadership*) memfokuskan pada variabel tertentu misalnya dengan lingkungan yang bisa menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk situasi yang cocok pula. Mudah dipahami, kepemimpinan menyelaraskan antara watak dengan geografis, kemudian mengeksplorasi dengan ilmu kepemimpinan
- d. Teori Situasional, teori kepemimpinan situasional (*situasional theory of leadership*) mengusulkan bahwa pemimpin dengan menyelaraskan variabel situasional. Pada situasi tertentu penting menunjuk pemimpin, baik di pandang dari segi keilmuan, kecerdasan, mental atau keadaan genting mesti menunjuk seorang pemimpin dengan waktu dan keadaan tanpa dasar apapun
- e. Teori Perilaku (*behavioral theory of leadership*), teori *behavioral theory of leadership* didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan, biasanya kepemimpinan semacam ini, ada memiliki bakat walaupun kecil untuk di jadikan seorang pemimpin
- f. Teori partisipatif (*participative teori of leadership*), teori kepemimpinan partisipatif (*participative teori of leadership*). Ini biasanya lebih pada komunitas organisasi yang menganut paham demokratis, sehingga hanya sebagai legal formal seutuhnya pemimpin dari kita untuk kita
- g. Teori transaksional, teori ini sering disebut juga sebagai teori-teori manajemen (*management theory*), teori transaksional (*transactional*

*theory of leadership*) berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Lebih kepada rasional empiris yang objektif

- h. Teori transformasional. Teori ini sering disebut dengan teori-teori relasional kepemimpinan (*relational theories of leadership*), teori ini lebih mendominasi pada sistem perbaikan dengan menyelaraskan perkembangan masa dan keadaan. Namun tetap dengan menjalankan asas kebersamaan, keterbukaan dalam aspek pengambilan keputusan

Sementara itu, menurut kajian Fatimah (2015: 115-116), cenderung menyebut teori kepemimpinan melalui berbagai kompetensi kepemimpinan yang termuat dalam tiga kategori. Perkembangan ketiga teori, akan melahirkan *grand theory* kepemimpinan sebagai pakem dalam kajian akademik tentang kepemimpinan. Adapun ketiga teori tersebut yaitu:

*Pertama*, Teori sifat (*trait theory*).

Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Berdasarkan teori kepemimpinan ini, asumsi dasar yang dimunculkan adalah kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat, ciri, atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan setiap situasi. Keberhasilan seorang pemimpin diletakkan pada kepribadian (*personality*) pemimpin itu sendiri.

*Kedua*, Teori prilaku (*behavior theory*).

Teori ini menyebutkan bahwa kepemimpinan mesti dinilai sebagai kolaborasi antara orang-orang baik kalangan internal maupun eksternal, dan bukan merupakan sifat atau ciri seorang individu yang dinilai. Oleh karenanya, keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya sangat tergantung pada kemampuan pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi, berkomunikasi dengan para anggota maupun yang berafiliasi.

*Ketiga*, Teori lingkungan.

Teori ini menyatakan bahwa lahirnya para pemimpin merupakan hasil dari tempaan waktu dan tempat maupun keadaan. Berdasarkan teori lingkungan ini, seorang pemimpin harus mampu beradaptasi dengan tuntutan

perkembangan zaman, karenanya, pemimpin harus mampu menguasai model dan gaya kepemimpinan, sehingga mampu menyelaraskan tuntutan zaman, keadaan dan kebutuhan masyarakat dengan model maupun gaya yang di implementasikan. Situasi dan perkembangan zaman termasuk teknologi, mengharuskan pemimpin untuk beradaptasi dengannya, maka mempersiapkan pembendaharaan penguasaan teori kepemimpinan menjadi keniscayaan bagi seorang pemimpin pada teori perilaku ini\

## 2. Kepemimpinan Pendidikan

Dalam forum G20, yang merupakan forum internasional dengan beranggotakan sembilan belas (19) dari negara utama dan Uni Eropa. Dalam pelaksanaan G20 yang diselenggarakan di Bali Indonesia tahun 2022 yang lalu, menghasilkan empat prioritas bidang pendidikan, keempat bidang tersebut berorientasi pada *education working group*, dengan meliputi pada pendidikan yang berkualitas, teknologi digital, solidaritas dan kemitraan, serta dunia kerja pasca covid-19 (Rahmi, 2023: 410). Keempat prioritas tersebut tidak mungkin terimplementasi dengan baik apabila mengabaikan peranan kepemimpinan dalam sebuah lembaga atau instansi pendidikan. Karenanya kepemimpinan pendidikan merupakan kajian sakral dalam dunia pendidikan dan merupakan pengejawantahan dari keberlangsungan sistem maupun program yang di rencanakan.

Nilai idealisme pendidikan sekolah sangat memberi nuansa kepastian atau paling tidak representasi dalam tatanan bermasyarakat. Karenanya untuk dapat diterjemahkan melalui proses pelaksanaan pendidikan sekolah adalah dengan memainkan peran atau keterlibatan proses kerja sama berbagai pihak, termasuk orang tua (wali) siswa dengan menyesuaikan tugas, peran, dan fungsinya secara proporsional. Dalam artian guru dapat mengajar dengan baik, siswa dapat belajar dengan baik, dan kepala sekolah bisa menjadi pemimpin yang bijak, serta masyarakat mendapatkan kepuasan perubahan watak dan sikap anaknya dari hasil tempaan di sekolah.

Cerminan pendidikan sekolah yang idealis meliputi berbagai macam komponen yang saling mendukung sehingga tercipta manajemen pendidikan disekolah dapat berjalan tertib, lancar serta terintegrasi dalam suatu sistem kerja sama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Untuk dalam upaya mengefektifkan sistem idealis tersebut penting tujuh komponen pendidikan dan sekolah pada khususnya, untuk dikelola dengan baik dan benar, yaitu: 1) kurikulum, 2) program pengajaran, 3) tenaga kependidikan, 4) kesiswaan, 5) keuangan, 6) sarana dan prasarana, 7) hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan (Aziz & Majid, 2022: 34)

Sementara faktanya sesungguhnya saat ini idealitas-idealitas tersebut berbanding terbalik, karena sekolah saat ini para ahli pendidikan memotretnya, telah mengalami kegagalan pada capaian proses perubahan sikap dan tingkah laku anak didik saat ini, hal tersebut terjadi karena orientasi pendidikan hanya menjejali pengetahuan dan keterampilan kognitif semata, dengan mengabaikan aspek sikap atau sikap watak dan moralitas. Sementara cita-cita pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan Nasional, yakni sebagai proses terbentuknya individu yang memiliki kekuatan moral dan karakter yang unggul. Selain sikap apaktif yang gagal, juga merupakan kegagalan pendidikan saat ini adalah kemerosotan figur guru sebagai aktor utama dalam pendidikan. Guru yang seharusnya menjadi transmitter moralitas kepada anak didik, sebagai di guguh dan ditiru, justru kerap diberitakan melakukan perbuatan tercela dan mendegradasi etika moral (2022)

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam lembaga pendidikan, di mana bertujuan upaya memanusiakan manusia yang ideal sesuai dengan tuntutan dan tujuan pendidikan itu sendiri. Kepemimpinan merupakan salah satu diantara faktor yang sangat penting dalam setiap organisasi, karena kepemimpinan merupakan tolokukur akan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Sementara itu, lembaga pendidikan selalu menampilkan seorang pemimpin yang mampu menggerakkan dan mempengaruhi anggotanya, sekaligus representasi serta perwakilan seluruh orang yang berada dalam lembaga pendidikan yang hubungannya dengan pihak luar pendidikan (Sapirin, 2023: 126).

Mulyasa (2011: 169), menjelaskan bahwa bagian skala lebih kecil dalam upaya gambaran mutu di tingkat sekolah, disebutkan ada 13 indikator, namun 3 diantara sudah disinggung kajiannya di atas tadi, yaitu menyangkut kajian kepemimpinan kepala sekolah, tim kerja yang solid, cerdas dan dinamis, juga tidak tinggal partisipasi dan dukungan *stakeholder* (keterwakilan masyarakat). Ketiga hal ini, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari peranan kepemimpinan dalam upaya menjalankannya, seperti membangun solidaritas antar anggota organisasi, dan menempa kecerdasan serta berorientasi pada perkembangan zaman, tentu langkah dan program harus diparalelkan sehingga terjadi tatanan dinamisasi, begitunya partisipasi semua pihak penting digalakkan

### **3. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepala sekolah merupakan pemimpin di suatu lembaga pendidikan khususnya menakhodai sebuah sekolah, tentu tanggung jawab dan segala aktivitas yang selalu menjadi perhatian di tatanan sekolah adalah merupakan sorotan terpenting yang ditujukan kepada kepala sekolah, apakah kepemimpinan dijalankan sesuai dengan aturan atau membuat aturan sendiri tanpa koordinasi dengan atasan apa lagi dimusyawarahkan kepada para bawahan.

Karenanya keberhasilan pendidikan dalam tatanan sekolah sangat tergantung pada keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola atau memenej segala aspek pendidikan dan kependidikan yang ada di sekolah. Kepala sekolah sebagai salah satu komponen pendidikan yang memiliki andil dan pengaruh di satuan sekolah memiliki beberapa sub tanggung jawab, seperti meningkatkan kinerja atau etos kerja guru, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, pendayagunaan sembari pemeliharaan sarana prasarana sekolah, dan juga tidak kalah penting proses penyelenggaraan kegiatan pendidikan (belajar mengajar) (Mulyasa, 2011a: 148). Lebih lanjut dinyatakan bahwa maju atau mundurnya suatu tatanan di sekolah sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah karena merupakan penanggung jawab utama eksistensi dan dinamika perkembangan sekolah.

Sebagai *leader*, kepala sekolah merupakan motor penggerak mesin sekolah, termasuk mengarahkan dan menggiring akan keberhasilan tujuan sekolah. Semisal, strategi yang akan digunakan, bagaimana menggerakkan para tenaga pendidik untuk bekerjasama dalam mewujudkan cita-cita besar sekolah. Kemudian tidak kalah penting untuk dipikirkan yaitu sistem apa yang cocok dibangun untuk menggapai prestasi besar di masa yang akan datang, dengan tanpa mengenyampingkan nilai dan budaya lokal yang ada (2011b).

Dalam sebuah lembaga pendidikan peranan kepala sekolah merupakan fungsi yang pokok dalam upaya mencapai tujuan dan cita-cita di sekolah. Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan ditandai dengan sifat dan perilaku pribadi pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya, misalnya dengan mengurai pola-pola, hubungan kerja sama antara peran kedudukan dan jabatan administratif, begitu juga halnya pembicaraan mengarah tentang legitimasi pengaruh. Dengannya, harus disadari bahwa kepemimpinan merupakan suatu kompetensi yang harus beradaptasi dengan keinginan pada orang-orang untuk mencontohnya atau mengikuti jejaknya, atau juga mengorbitkan sesuatu yang memiliki nilai pengaruh yang tinggi misalnya kekuatan atau kewibawaan yang sedemikian menghipnotis sehingga membuat kelompok orang-orang atau anggota agar mau melakukan apa yang dikehendakinya (Kahar, 2023: 147)

Pada prinsipnya kepemimpinan kepala sekolah ditandai dengan kecakapan dan cara usahanya dalam mempengaruhi, memotivasi, memberi bimbingan, sembari mengarahkan guru, staf, siswa, wali siswa dan para *stakeholder* pendidikan demi ketercapaian tujuan sekolah. Dalam upaya merealisasikan capaian tujuan di atas, maka kepala sekolah sebagai pemimpin harus cakap memetakan serta menguasai perihal berikut ini: 1) tujuan pendidikan yang digariskan sekolah, 2) memiliki kompetensi, minimal bidang tugas pribadi sebagai pimpinan, 3) terampil dan profesional, seperti keterampilan teknis, relasi kemanusiaan, juga keterampilan konseptual (Murniati, 2008:137). Ada hasil penelitian di New York Amerika bahwa keberhasilan sekolah berdasarkan kinerja kepala sekolah, dan tidak ada dijumpai sekolah dengan kepemimpinan yang berkualitas namun menghasilkan mutu yang rendah. Artinya bahwa mutu akan

menyertai apabila kepala sekolah memiliki kualitas dan kompetensi (Edmonds, 1979)

Tapak tilas ajaran sejarah yang di wariskan seorang guru bangsa Ki Hajar Dewantara, bahwa beberapa konsep yang harus ditanamkan dalam jiwa setiap pendidik diantaranya, *trihayu*, *trisakti jiwa*, *trilogi kepemimpinan* dan *tri pantangan*. Konsep-konsep tersebut akan mengantarkan pada pembangunan profil dan etika guru yang cukup komprehensif. Lebih gamblang di uraikan Ibrahim dan Hendriani, (2019: 11) penjabaran dari keempat konsep tersebut sebagaimana penjelasan berikut ini

1. Trihayu: para pendidik bertanggung jawab mengantarkan peserta didiknya menuju pada kesempurnaan hidup
2. Trisakti jiwa: para pendidik yang memiliki etika moral yang tinggi, berkarakter yang terpatri dalam kesehariannya, sehingga mampu menjaga keselamatan dirinya, manusia disekelilingnya juga bangsa dan negaranya
3. Trilogi kepemimpinan: yang dimaksud trilogi yaitu, cipta, rasa dan karsa. Korelasinya dengan kepemimpinan, bahwa pemimpin itu harus  
a) cipta yaitu mampu mengembangkan atau membuat gebrakan konstruktif, b) rasa, sebagai pemimpin harus memiliki jiwa empati, peduli dan memotivasi seperti memberi *reward* atau rekognisi bagi yang berprestasi, tapi juga tetap konsisten memberi ketegasan bagi pelaku yang melanggar aturan, c) karsa merupakan kekuatan, kuat dalam dan luar jiwa, kuatnya pemimpin untuk memberi melayani yang terbaik, dan juga kuat untuk tidak terpedaya, terkecoh dengan sesuatu berupa kejahatan, termasuk korupsi. Begitu juga halnya guru yang menata jiwanya menjadi pemimpin dengan mengamalkan ajaran dari semboyan; *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Handayani*,, artinya sebagai pendidik (pemimpin) di depan jadi teladan, di tengah pemberi ide dan gagasan, dan di belakang memotivasi.

4. Tri pantangan: menjaga untuk tidak terkontaminasi dari rayuan duniawi yang bersifat menjatuhkan harga diri. Menjaga dari keterjebakan secara negatif dari nafsu harta, tahta dan wanita

Keempat konsep yang telah dijelaskan di atas merupakan pengejawantahan arti sebuah prinsip utama yang harus dimiliki seorang guru sebagai *top figure* atau kepala sekolah sebagai *top leader* di sebuah sekolah. Pelajaran yang diwariskan guru bangsa tersebut, yang menginterpretasikan bahwa pendidikan atau orang yang berilmu mengangkat harkat martabat manusia sebagai makhluk yang berteori dan berpengetahuan. Sebagaimana hal ini telah disinyalir dalam Alquran Surah Al-Mujadalah/58, ayat 11

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۙ ۱۱

Artinya: “Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Dan Allah Maha teliti apa yang kamu kerjakan.”

Sungguhpun telah di sebutkan akan prinsip guru maupun kepala sekolah begitu idealnya, namun masih juga ada oknum yang berpikiran klasik dan stagnan. Sebagaimana di sebutkan Aziz dan Majid (2022) bahwa tidak jarang aktivitas yang berpijak dari nuansa pendidikan di sekolah membuat anak didik terpasung dalam budaya bisu (*culture silence*), mereka terbelenggu dalam mengekspresikan diri yang disebut dengan *banking concept of education* (perbankan pendidikan). Bagi sebagian guru masih berpikir dan bertindak seperti yang di gambarkan tersebut, maka sudah saatnya kembali mengkaji wejangan dari sang guru bangsa di atas tersebut. Begitu juga penting mengasah kompetensi guru dan juga kompetensi kepala sekolah sehingga lebih memiliki pola pikir, pola asuh dan pola tindak untuk mengembangkan pendidikan, bahkan menyelaraskan dengan sitem dan metode pendidikan dewasa sekarang ini yaitu perkembangan era digitalisasi.

Simerson dan Ven dalam Purwanto (2016: 198) menawarkan, ada empat langkah strategis untuk dilakukan pemimpin pendidikan, agar lembaga pendidikan menuju keberhasilan, yaitu: 1) memberikan pengaruh agar melakukan sesuatu pekerjaan lebih berorientasi pada efektif dan efisien 2) menciptakan kepemimpinan untuk mengaktifkan semua kegiatan di lembaga pendidikan, 3) selalu berpikir keberhasilan dalam upaya membantu orang lain, di saat sistem meminta suatu tatanan perubahan, 4) menjalankan kepemimpinan yang aktif yang berorientasi pada pencapaian kesuksesan bagi setiap warga yang ada di sebuah lembaga pendidikan.

Penjelasan sederhana dari ke empat strategis tersebut bermuara pada keefisienan dan keaktifan, yaitu efisien dalam waktu dan pendanaan. Sementara efektif bermuara pada kegiatan lembaga administrasi, konsep dan sebagainya. Begitu juga efektif pada keberhasilan dan juga kesuksesan dalam upaya membantu orang-orang baik yang terlibat langsung atau berafiliasi dengan lembaga pendidikan. Upaya keefektifan tersebut dalam menyongsong suatu perubahan yang menuntut penyesuaian dengan perkembangan zaman, juga kebutuhan pendidikan secara kelembagaan, begitu juga menyesuaikan perubahan dengan menyelaraskan kebutuhan masyarakat secara umum.

### C. Kepemimpinan Pondok Pesantren

Dalam kajian sebelumnya telah secara luas dijelaskan potensi dan kelebihan dari metode kepemimpinan karismatik, namun demikian adanya dalam sub kajian ini, akan menimpali dan berbanding terbalik akan makna kepositifan yang terkandung dalam sistem kepemimpinan karismatik. Dalam buku bunga rampai *manajemen pendidikan Islam* terbitan tahun 2023, salah satu penulis menyebutkan bahwa kepemimpinan jarang mampu mengimbangi kepesatan perkembangan zaman apabila diparalelkan dengan perkembangan pesantren atau madrasah yang di kelola oleh para pimpinan atau di sebut kiai saat ini.

Menurut pendapat ini, alasan ketidak mampuan menyelaraskan perkembangan dan tuntutan zaman dan keadaan oleh para pemimpin pendidikan agama tersebut, akibat dari penyandaraan dari sistem dan watak karismatik,

dengan menyebutkan kepemimpinan karismatik hanya menciptakan ketidakstabilan dari restrukturisasi pimpinan, maka diantara langkah dalam meretas problematika tersebut dengan pembenahan kurikulum, karena tujuan dari pengembangan pesantren adalah integrasi antara ilmu agama dan non-agama demikian bertujuan agar supaya lulusan dari pendidikan pesantren atau madrasah memiliki karakter yang utuh dalam menggabungkan unsur keimanan yang kuat dengan penguasaan atas pengetahuan sains dan teknologi yang berkembang, dan tujuan akhir semua itu, setiap pimpinan atau kiai di pesantren (madrasah) untuk dipahami dan depagang erat sehingga kebutuhan pesantren akan terejawantahkan serta akan mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman yang semakin berkembang (Lubis, 2023: 105).

Untuk mengkomparasi pendapat positif maupun negatif tuduhan terhadap sistem atau model kepemimpinan karismatik antara dua pendapat tersebut, sebenarnya telah lama dikaji tentang kepemimpinan karismatik yaitu berkisar tahun 90-an khususnya pada pemerhati kajian kepemimpinan, yang memang di dalamnya terkandung positif negatif. Sebuah pendekatan membedakan kepemimpinan karismatik positif apabila tujuan kekuasaan di gunakan atau dimanfaatkan pada kesetaraan dan mendorong partisipasi dalam menentukan suatu pengambilan keputusan, dan juga pemimpin lebih mudah memberikan penilaian terhadap orang-orang yang dipimpinya, sehingga yang pantas diberikan *reward* atau rekognisi memang pemimpin karismatik sering memberikannya sebagai ajang motivasi bagi para pengikutnya. Sebaliknya dari sisi negatif dari kepemimpinan karismatik apabila di dimanfaatkan pendapat pribadi karena merasa memiliki legitimasi yang tinggi atas kepercayaan yang di berikan anggotanya (Musser 1987. House & Howell, 1992)

Sederhananya, kepositifan atau kenegatifan kepemimpinan karismatik, hanya berpulang kembali pada seorang pemimpin, apabila kekarismaan ditorehkan dalam upaya membangun kebersamaan dengan prinsip memberdayakan, mengkaderisasi anggotanya secara baik, maka akan memberi berbagai penguatan atau motivasi yang konstruktif. Tapi apabila memang dalam

jiwa seorang pemimpin digerogoti nafsu serakah apapun model kepemimpinannya akan berpikiran kepada keuntungan pribadi untuk tujuan akhirnya

Kepemimpinan di pondok pesantren atau juga madrasah yang berada pada lingkungan pesantren melekat pada kepemimpinan kiai. Kiai merupakan aktor utama, yang memainkan peranan kepemimpinan di arena pesantren tersebut. Secara teoretik, kepemimpinan kiai selama ini dianggap penguasa mutlak dalam lingkungan pesantren. Namun, dewasa ini kepemimpinan kiai tidak lagi di anggap mutlak, karena pesantren telah diarahkan pada sistem pendidikan yang dikelola yayasan. Hal ini, bertujuan agar pesantren tetap bisa survive meskipun telah ditinggal wafat oleh kiainya. Ini yang disebut meregenerasi dengan cara mengkaderisasi kepemimpinan. Karena sesuai dengan teori melahirkan kepemimpinan seperti yang di atas telah disebutkan, diantaranya adalah dengan pendidikan, pengalaman dan juga pelatihan yang ditempuh maka hal tersebut akan tercipta pengkaderan yang militan tentang orientasi kepemimpinan

Dalam Undang-Undang tentang Pesantren nomor 18 tahun 2019 pasal 1 ayat 9 dideskripsikan bahwa kiai adalah seorang pendidik yang memiliki kompetensi keilmuan agama Islam yang berperan sebagai figure, teladan dan atau pengasuh pesantren. Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang penting di lembaga pendidikan umum maupun lembaga pendidikan yang berbasis Islami seperti pendidikan pondok pesantren. Pondok pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan islam dimana para santrinya tinggal di pondok yang dipimpin oleh seorang kiai dan para santri mempelajari, memahami, mendalami, dan menghayati serta mengamalkan ajaran agama islam dengan menekankan pada pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilakunya dalam kehidupan sehari-hari

Menurut Sagala (2015: 217) menjelaskan kondisi tersebut dalam hal meregenerasi kepemimpinan, khususnya dalam lembaga pendidikan pesantren penting mendapat perhatian yang sangat serius bagi masyarakat, bangsa dan negara khususnya ketua yayasan. Mengingat pesantren selama ini, bahkan sampai sekarang memiliki andil dan kontribusi yang sangat signifikan dalam menentukan pemimpin-pemimpin di masa depan di negeri ini.

Lebih di perjelas, bahwa ada keunggulan tersendiri dari kepemimpinan kiai yaitu tentang kemampuannya menjaga moralitas yang tinggi maupun mencetak manusia yang alim. Adapun nilai, integritas dan kecakapan interpersonal para kiai sebagai pemimpin baik bagi kalangan masyarakat umum, atau lembaga pendidikan diantaranya yaitu:

- 1) Mampu memberi dukungan motivasi, dengan tanpa mengkerdikan orang lain;
- 2) Membina dan memperlakukan para santrinya dengan penuh menerapkan sistem egaliterisasi dan titah perintah sang kiai begitu membekas bagi para santrinya;
- 3) Disiplin yang tinggi, teratur, efisien dan afektif serta antusias dan peduli terhadap keberlangsungan dan perhatian proses pembelajaran, dengan nuansa penuh humoris;
- 4) Komitmen tinggi, serta dapat dipercaya dalam menyelesaikan sesuatu misi baik dalam kegiatan pembelajaran atau dalam kegiatan keseharian;
- 5) Tenang, tidak gegabah dengan tidak bertindak di luar batas bila terjadi kesalahan atau problem yang menghampiri pondok pesantren;
- 6) Dapat menerima keberagaman segala aspek kehidupan, kecuali pada keyakinan, karena pesantren secara otomotif semua berkeyakinan pada agama Islam;
- 7) Dalam kekeluargaan di pesantren memiliki asas kebebasan dalam berpendapat dan mengajukan pertanyaan, tanpa memaksakan pandangan yang paling benar, karena mau mencoba dan mengambil risiko melalui eksperimen;
- 8) Memiliki ketertarikan yang lebih luas, artinya lebih suka mengeksplorasi dalam berbuat sesuatu kegiatan;
- 9) Membangun kerjasama yang efektif, dalam upaya memberdayakan dinamika komunitas organisasi skala kecil;
- 10) Mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan, baik perubahan yang datang dari tuntutan internal atau eksternal;

- 11) Berorientasi pada aksi nyata, komitmen dengan integritas yang tinggi sebagai pemimpin pemberi teladan yang baik (*uswatun hasanah*). (Sagala, 2015a: 215)

Sementara perubahan dan perkembangan agar mampu menyesuaikan tuntutan zaman yang semakin pesat, karena perkembangan melahirkan berbagai problematika yang penting. Di satu sisi, pendidikan pesantren sebagai penyebar ajaran Islam dalam kehidupan masyarakat. Sementara sisi lain, pendidikan pesantren juga menyibukkan diri dalam upaya mempertahankan jati dirinya sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam yang tradisional. Sistem yang terdapat di pesantren melakukan penjarangan ketat dalam interaksi dengan dunia luar masyarakat sekitar, ini dilakukan, karena, sistem luar pesantren tidak jarang menawarkan nilai-nilai yang bertentangan dengan nilai yang telah di gariskan dalam lembaga pesantren (Kurnia, 2019: 225)

### **1. Kepemimpinan Perspektif Islam**

Sagala (2015b: 2018), menyebutkan bahwa para ulama atau kiai pimpinan pondok pesantren ini memiliki status sebagai Imam Al-Haramain di Timur tengah. Ada kriteria untuk dapat dipercaya menjadi Imam Al-Haramain tentu, misalnya diperlukan persyaratan keulamaan (keilmuan agama) yang mumpuni, dengan tanpa mengabaikan syarat yang dituliskan sebagai bagian sistem yang telah ditetapkan. Menjadi suatu kejelasan bahwa perilaku kehidupan sehari-hari para calon imam tersebut, sangat orientik dan identik dengan kedekatan kepada Allah SWT, akhlak dan integritas kepribadian mereka sangat dijunjung tinggi. Karya dan kontribusi dalam keilmuan agama, seperti kajian bahasa, bukan saja dipelajari oleh santri atau pemerhati kajian agama Islam yang ada di tanah air saja, tetapi sampai merambah ke mancanegara atau seluruh penjuru dunia. Kepemimpinan para imam haramain, berkarakteristik membangun teladan positif dan menjadi inspiratif bagi muridnya dan peserta didik, keteladanan inilah menjadi ciri utama tradisi intelektual pesantren, yang diadopsi atau di contohi dari imam Al-Haramain (imam mesjid Mekkah dan Madinah).

Kepemimpinan dalam Islam tidak lain adalah dalam rangka menjalankan fungsi dan peranan manusia sebagai khalifah di muka bumi dengan petunjuk yang berdasarkan Alquran dan Hadis sebagai landasannya. Menurut Imanuddin, (2022: 4), bahwa ajaran Islam seorang pemimpin yang baik adalah mereka yang meneladani prinsip kepemimpinan Rasulullah Muhammad Saw, dengan 4 (empat) sifat dalam menjalankan kepemimpinannya, yakni: *Siddiq, Amanah, Tabligh, dan Fathanah*: (a) *Siddiq* (jujur) berintegritas sehingga pemimpin tersebut dapat dipercaya; (b) *Tabligh* (penyampai) atau pemberi motivasi dan kemampuan menggerakkan bisa saja dengan berkomunikasi, bernegosiasi, mencontohkan dengan perbuatan dan sebagainya; (c) *Amanah* (bertanggung jawab), seorang pemimpin bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan fungsinya, artinya tidak menyiakan kepercayaan yang telah disematkan, apa lagi menyelewengkan amanah tersebut; (d) *Fathanah* (cerdas), seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam membuat perencanaan, visi, misi, strategi termasuk mengimplementasikannya. Karenanya pembendaharaan ilmu pengetahuan bagi para pemimpin Islami khususnya harus di persiapkan, karena berbagai persoalan yang menerpa akan mampu diselesaikan dengan menyelaraskan pustaka keilmuan yang telah disiagakan

Kepemimpinan perspektif Islam lebih luas dan lebih gamblang penjabarannya akan diurai berikutnya. Islam istilah kepemimpinan menggunakan ungkapan seperti *khalifah, khilafah, imamah, ulil amri*, dan *ra'in* (Moedjiono, 2002: 10), Ramayulis & Mulyadi (2017: 187) menambahkan istilah *amir*, dan juga ada istilah *Auliya* (Rivai & Mulyadi, 2012: 5). Selanjutnya istilah tersebut akan dijelaskan satu persatu, sebagai berikut:

#### 1. *Khalifah*

Istilah khalifah ada yang mengartikan wakil. Sementara Ramayulis & Mulyadi (2017: 185) lebih cenderung mengartikan pengganti, yaitu proses penggantian individu dengan individu yang lain. Penggunaan istilah khalifatur rasul atau khalifatun nubuwwah memiliki arti pengganti Nabi dalam menyebarkan syariat, memberantas kezhaliman. Menurut Hadari Nawawi (1993: 16) pemakaian istilah khalifah setelah

Rasulullah Saw meninggal, terutama untuk keempat Khalifatur Rasyidin mengandung makna Amir yang jamaknya Umara yaitu penguasa atau pemimpin (Rivai & Mulyadi, 2012: 4).

Ada yang menyebutkan bahwa khilafah pada hakikatnya merupakan suatu bentuk kekuasaan yang menjalankan pemerintahan setelah Nabi Muhammad Saw (Moedjiono, 2002: 11). Doktrin tentang khilafah yang disebutkan dalam Alquran adalah bahwa segala sesuatu di atas bumi ini berupa daya dan kemampuan yang diperoleh seorang manusia hanyalah karunia Allah. Dengan demikian sistem khilafah tidak dianggap salah satu dogma yang fundamental, melainkan hanya dimaksudkan untuk menjamin kesejahteraan umum dalam rangka menegakkan hukum Ilahi dan kepaduan umat saja. Selanjutnya As-Saulus yang dikutip Moedjiono, (2002: 11) menyatakan konsep imamah sama dengan khilafah, yaitu sebagai pemimpin tertinggi atau penguasa tertinggi umat Islam.

Rasyid Ridha yang dikutip Moedjiono (2002: 9) menyatakan bahwa khalifah adalah manusia yang memiliki akal dan pikiran serta ilmu pengetahuan yang tidak dimiliki makhluk lainnya. Penciptaan manusia pertama di muka bumi adalah sebagai khalifah, sebagaimana firman Allah Q.S Al Baqarah/2, ayat 30: Artinya:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ  
قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya:

*“Dan (ingatlah) tatkala Tuhan engkau berkata kepada Malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan di bumi seorang khalifah. Berkata mereka: Apakah Engkau hendak menjadikan padanya orang yang merusak di dalamnya dan menumpahkan darah, padahal kami bertasbih dengan memuji Engkau dan memuliakan Engkau? Dia berkata: Sesungguhnya Aku lebih mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”*

M. Quraish Shihab dalam *Tafsir Al-Mishbah* menjelaskan makna *khalifah* sebagai yang menggantikan atau yang datang sesudah siapa yang datang sebelumnya. Atas dasar ini, ada yang memahami kata khalifah berarti yang menggantikan Allah dalam menegakan kehendak-Nya dan menerapkan ketetapan-ketetapan-Nya, tetapi bukan karena Allah tidak mampu atau menjadikan manusia berkedudukan sebagai Tuhan, namun karena Allah bermaksud menguji manusia dan memberinya penghormatan (Tafsir Al-Misbah: 37).

Rivai & Mulyadi, (2012: 4), yang selanjutnya tugas tersebut diteruskan kepada anak cucu Adam yang menempatkan setiap manusia sebagai pemimpin. Setiap orang pada hakikatnya adalah pemimpin, dan setiap pemimpin pasti akan dimintai pertanggung jawabannya. Konsep kepemimpinan yang menjadi landasan untuk bertindak sesuai dengan Q.S Al Fathir: 3 “*Dialah yang menjadikan kamu semua pemimpin di muka bumi*”. Maknanya bahwa Allah memposisikan manusia sebagai pemimpin tanpa memandang jenis kelamin baik laki-laki maupun perempuan. Di lain pihak ada juga yang mengartikan khalifah sebagai kepala negara yang sama dengan kata sulthan (Moedjiono, 2002: 10).

## 2. *Imam*

Imam atau imamah sering diartikan secara lebih spesifik untuk menyebutkan pemuka agama, pemimpin keagamaan atau pemimpin spiritual yang diikuti dan diteladani fatwa atau nasihat-nasihatnya oleh pengikutnya. Kata imam menurut Moedjiono (2002: 10) sering diartikan dengan pemimpin, penguasa, atau *amir* yang mempunyai kekuasaan untuk mengatur orang-orang atau masyarakat. Sedangkan konsep *imamah* menurut Al-Maududi (1996: 276) adalah suatu kedudukan yang diadakan untuk mengganti kenabian dalam urusan agama dan mengendalikan urusan dunia.

## 3. *Ulil amri*

Istilah lain yang digunakan untuk kata kepemimpinan adalah istilah *ulil amri* yang satu kata dengan kata *amir*. Menurut Rivai yang dikutip oleh

Ramayulis & Mulyadi (2017: 185) kata *ulil amri* mengandung arti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah An-Nisa/3, ayat 59: Artinya:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ

Artinya:

*“Hai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan taatilah rasul-Nya dan ulil amri diantara kamu”.*

Ulil amri diartikan oleh al Maraghi yang dikutip Moedjiono (2002) sebagai pemerintah, ulama, cendekiawan, pemimpin militer atau tokoh-tokoh masyarakat yang menjadi tumpuan bagi umat, menerima kepercayaan atau amanat dari masyarakat.

#### 4. *Auliya*

Dalam Alquran juga ditemukan istilah kata *Auliya* yang berarti pemimpin yang sifatnya resmi dan tidak resmi. Dengan mengacu kepada Q.S. Al-Maidah ayat 55, yang artinya:

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رُكْعُونَ ۝

Artinya:

*“Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah).”*

#### 5. *Ra'in*

Selanjutnya ditemukan dalam Hadis Rasulullah SAW. istilah kata *ra'in*, yang berarti penggembala, pengelola dan pemimpin, seperti yang disebutkan dalam hadis yang diriwayatkan Bukhari Muslim sebagai berikut:

حَدَّثَنَا قُتَيْبَةُ بْنُ سَعِيدٍ، حَدَّثَنَا لَيْثٌ، ح وَحَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ رُمْحٍ،  
 حَدَّثَنَا اللَّيْثُ، عَنْ نَافِعٍ، عَنْ ابْنِ عُمَرَ، عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ  
 وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ: «أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه  
 مسلم)

Artinya:

*“Ketahilah, bahwa sesungguhnya setiap orang diantara kamu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya”.*

Pada hakikatnya kepemimpinan dalam Islam adalah berkhidmat atau menjadi pelayan umat. Setiap amanat kepemimpinan harus dipertanggung jawabkan di hadapan Allah. Seorang pemimpin dalam Islam hendaknya mengatur urusan orang yang dipimpinnya, mengarahkan perjalanan sekelompok orang yang dipimpinnya, serta menjaga dan melindungi kepentingan yang dipimpinnya. Berdasarkan ayat Alquran dan Hadis Rasulullah SAW. dapat diketahui bahwa kepemimpinan dalam Islam itu merupakan kegiatan dalam rangka menjalankan fungsi manusia sebagai khalifah di muka bumi dengan cara menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan pengikutnya atau umat sesuai ketentuan agama untuk mencapai keridhaan Allah SWT.

#### 6. Amir

Kata *amir* berasal dari akar kata *umara* yang berarti memerintah atau menguasai. Menurut Ahmad Husain (1997) yang dikutip Ramayulis & Mulyadi (2017: 187) pada dasarnya kata *umara* memiliki lima makna pokok yaitu 1) perintah, 2) tumbuh atau berkembang, 3) urusan, 4) tanda 5) dan sesuatu yang menakjubkan. Hanya saja jika dilihat lebih jauh dalam Alquran kata *amir* tidak pernah ada, yang ada kata *ulil amri* yang mengarah kepada pemimpin. Kata *amir* hanya ditemukan dalam hadis yang diriwayatkan Abu Hurairah, yang artinya: *“Barang siapa yang mentaatiku sungguh ia telah taat kepada Allah, dan barang siapa*

*yang durhaka kepadaku, maka sungguh ia telah durhaka kepada Allah. Dan barang siapa yang taat kepada amirku maka sungguh ia telah taat kepadaku, barangsiapa yang durhaka kepada amirku maka sungguh ia telah durhaka kepadaku”* Hadis di atas, ungkapan kata amir dan ulil amri berkonotasi sama, yaitu mereka yang mempunyai urusan dalam kepemimpinan dan memegang kendali masyarakatnya.

Terlepas dari pemimpin dalam istilah Islam yang telah diuraikan di atas, namun juga sebagai pakem esensi kajian adalah konsep kepemimpinan yang bersipat dinamis dan terus berkembang seiring mengitari kehidupan manusia dalam pusran zamannya. Sebagai mana di jelaskan sebelumnya tentang kelahiran pemimpin, ada memang sengaja dilahirkan untuk menjadi penerus dalam mewarisi kepemimpinan orang tuanya, atau kewibawaan yang melekat pada dirinya sehingga kemudian ditempa dalam pendidikan sampai menjadi pemimpin. Namun demikian ada juga orang yang setelah tumbuh berkembang dan dewasa yang selanjutnya dijadikan sebagai pemimpin, dengan tuntutan situasional dan keadaan. Hal seperti ini mislnya juga disebut *homo educandum*, yang artinya berkat kemanusiaan sebagai makhluk yang dapat di didik dan terdidik. Maka setiap manusia memiliki potensi akal, cipta dan rasa dapat memperoleh pengalaman dan pendidikan, pelatihan dan pengembangan untuk menempa jiwa kepemimpinannya.

Sementara itu pendapat ahli seperti Taylor (1997), Craven dan Hirnle (1997) mengemukakan beberapa faktor mempengaruhi spiritualitas seseorang dalam perkembangan menjadi seorang pemimpin

#### 1) Tahapan Perkembangan

Setiap individu orang tentu berbeda dalam pemenuhan kebutuhan spiritualitasnya, tergantung dan berelevansi dengan usia, jenis kelamin, kepribadian dan agamanya. Spritualitas adalah bagian kehidupan manusia yang senantiasa berproses pada perubahan dalam perkembangan manusia itu sendiri. Karenanya, perkembangan dan spiritualitas berimplikasi pada nilai-nilai yang baik dan berguna dalam

tatanan kehidupan yang juga berakibat pada manusia disekelilingnya, terutama disaat diamanahi menjadi pemimpin kelompok manusia.

2) Budaya

Setiap bangsa, sampai suku adat lazimnya memiliki budaya tersendiri, dengan budaya yang berbeda tentu juga memiliki perbedaan terhadap pemenuhan spiritualitasnya. Budaya dan spiritualitas menjadi pakem pondasi setiap orang dalam beraktivitas dan upaya meretas segala problematika kehidupannya. Budaya dan spiritual memiliki relevansi dengan pijakan dalam menata dan menempa jati diri maupun watak dan prilaku seseorang. Hingga menempa dan menata keterampilan dan kemahirannya mengembangkan jiwa kepemimpinannya.

3) Keluarga

Keluarga memiliki peranan informal atau bagian ekstrinsik dalam memotivasi setiap kehidupan seseorang. Sebagai orang terdekat dalam kehidupan tentu orang pertama dalam pengembangan spiritualitas, juga keluarga merupakan lembaga pertama memperoleh pengalaman dan pandangan hidup. Melalui peran keluarga seseorang belajar mengenal Tuhan, kehidupan dan diri sendiri. Maka spiritualitas akan sangat diarahkan oleh para keluarga, dengan nuansa emosionalitas yang berinteraksi mengitari kehidupan sehari-hari. Karenanya nilai-nilai kepemimpinan juga secara serta merta memiliki peran dalam orientasi hidup yang dikontaminasi dari sikap keluarga yang mengitarinya.

4) Agama

Sebagai manusia yang beragama tentu sebagai penentu dalam mempengaruhi spiritualitas individu. Agama merupakan suatu keyakinan dan ibadah yang diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari. Agama sebagai benteng pemeliharaan hidup terhadap segala aspek kehidupan. Karena sebagai manusia beragama tuntunan hidup mempengaruhi moralitas, tertempa dalam kehidupan dan juga dalam menjalankan aspek kehidupan orang lain, atau sederhananya dalam memimpin orang lain

#### 5) Pengalaman Hidup

Pengalaman hidup yang dijalani baik positif maupun negatif, tentu akan mewarnai spiritualitas seseorang. Setiap pengalaman yang dijalani akan meningkatkan eskalasi keberpasrahan maupun kesyukuran dengan tempat pengalaman yang mengajarkan nilai kebaikan. Pengalaman hidup sebagai guru paling berharga, tentu tidak hanya menempa spiritualitas semata, juga mengajarkan arti sosialitas dalam menapaki jejak kehidupan kedepannya, yang akhirnya dapat mengorbitkan dan mengembangkan karakter kepemimpinan dari padanya

#### 6) Krisis dan Perubahan

Sebagai manusia yang memiliki roda kehidupan tersediri dan selalu berputar mengitari kegiatan sehari-hari tentu yang namanya krisis dan perubahan akan menyertainya. Namun demikian adanya, spiritualitas juga terkuatkan karenanya. Terkadang krisis menghampiri saat dalam keadaan menghadapi problematika kehidupan. Sementara perubahan dalam kehidupan yang bersifat emosional merupakan pengalaman spiritualitas. Semakin tajam krisis dan perubahan yang menjadi pengalaman kehidupan, maka semakin jelas spiritualitas yang melekat pada diri seseorang, karenanya juga semakin jelas tempaan emosional dalam menempa jiwa kepemimpinannya.

## 2. Kepemimpinan Pendidikan Pesantren

Islam sebagai agama yang mengitari sendi kehidupan setiap muslim, bersama keberagaman dalam menjalani kehidupan juga akan memberi petunjuk dari alternatif terhadap apa yang dipikirkan. Dalam hal tersebut, Islam sebagai alternatif atau pilihan terbaik dalam mengartikan nilai kehidupan secara bersama, maka untuk menjalani kehidupan bersama dalam berkomunitas, untuk lebih baik dan maju maka alternatif nilai keislaman menjadi keniscayaan. Karenanya lembaga pendidikan pesantren sebagai pusat dan gudangnya mengkaji ilmu agama Islam selalu berusaha dan berupaya menempa kader-kader terbaik dalam

meneruskan misinya menyebarkan dakwah Islam dan para kader tersebut untuk penting menguasai ilmu keislaman yang diajarkan para kiai di pondok pesantren (Muksin, 2016: 113-114).

Pesantren sebagai lembaga pendidikan tetua di negeri ini, akan tetap teguh mempertahankan posisinya sebagai lembaga *tafaqquh fi al-din* yang bercorak tradisional atau pesantren ikut-ikutan melakukan proses “pemodernisasian” sistem, mulai dari perombakan kurikulum sampai pada manajemen pengelolaan. Berubah atau tidak sangat bergantung pada peranan kiai atau pemimpin, karena seorang kiai akan merespon segala kebutuhan dan perubahan yang mengisyaratkan penyesuaian dengan kebutuhan masyarakat. Mengenai kepemimpinan yang ada di pesantren, rata-rata para peneliti menyebutkan, dengan terdapat pada sentralistik dan hierarkis yaitu orientasi pada perintah kiai. Kiai mendominasi segala tatanan kepesantrenan. Ia akan memperdengarkan irama perkembangan dari keberlangsungan kehidupan di pesantren melalui keahlian, keilmuan, kekarismaan dan keterampilannya. Mungkin menjadi rahasia para pemerhati pendidikan pesantren, bahwa lembaga sakral tersebut, jarang yang memiliki manajemen pendidikan yang rapi atau bijaksana. Terlebih-lebih pondok pesantren yang masih kecil atau yang masih memiliki santri jumlah ratusan. Kemungkinan besar kebijaksanaan di dominasi pimpinan atau kiai di dalamnya.

Namun demikian, sangat berbeda apa yang dijelaskan Fithriah (2018: 18), bahwa dalam tatanan pesantren, proses kepemimpinan dilaksanakan dalam kelompok, berkolaborasi dalam mengorbitkan kebijakan yang melibatkan sejumlah pihak, seperti tim program, di dalam organisasi guru, orang tua dan murid (ustadz, wali santri, dan santri). Kepemimpinan yang membaaur ini menjadi faktor pendukung aktivitas sehari-hari di lingkungan pondok pesantren, yang orientasi sejatinya pada perbaikan umat manusia. Karenanya pengertian sederhana dari kepemimpinan pendidikan pesantren adalah kolaborasi kiai dengan berbagai pihak untuk menguatkan aktivitas kepesantrenan dalam upaya memberdayakan santri memiliki kompetensi ilmu islami yang berorientasi kepada perbaikan akhlak sosial dan moral masyarakat.

Apabila setiap pesantren menjalankan kepemimpinan seperti hal tersebut, maka kolaborasi dan dinamika perubahan akan mampu menyelaraskan dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat sekitarnya. Karena setiap organ di dalam pesantren tersebut, memiliki andil dalam mengutarakan pendapatnya, serta juga memberikan keleluasaan bagi perwakilan atau individu masyarakat dalam hal ini wali santri, untuk memberi masukan sesuai dengan kebutuhan kehidupan masyarakat yang sesungguhnya.

Pesantren juga di sebut dengan dayah. Hasil penelitian Abdurahman dalam Ersu (2022: 2), bahwa Islam pesantren atau dayah memiliki nilai-nilai yang mengandung tiga unsur dalam pembentukan hubungan *patron-klien* berdasarkan pertukaran tidak seimbang yang mencerminkan perbedaan status. Seorang klien, dalam hal ini santri, sudah banyak menerima pelayanan dari patron, kiai, sehingga klien terikat dan bergantung pada patron. Hubungan patron-klien bersifat pribadi seperti rasa kepercayaan dan ketergantungan dalam hubungan. Hubungan patron adalah komprehensif, fleksibel, dan tidak dibatasi waktu. Hal ini dimungkinkan karena sosialisasi nilai ketika menjadi santri berlangsung bertahun-tahun

Arifin di kutip Sagala, (2015c:217) keunggulan kepemimpinan pesantren yaitu seorang kiai saat memenuhi kriteria ideal untuk dapat dipercaya, ditaati, dan diteladani oleh komunitas yang dipimpinnya memiliki integritas pribadi yang tinggi terhadap kebenaran, kejujuran, dan keadilan, maka nuansa keakraban segala orang-orang yang ada dipesantren jelas bagaikan keluarga besar yang dipimpin oleh seorang ayah dialah kiai sebagai pemimpin.

Lebih lanjut di jelaskan, kepemimpinan kiai ditaati karena memiliki penguasaan informasi, keahlian profesional, dan kekuatan moral dan kultural. Pesona pribadi yang ditampilkan menjadikan seorang kiai dicintai dan dijadikan panutan sebagai figur yang diteladani dan sumber inspirasi bagi komunitas yang dipimpinnya. Semakin konsisten dan juga segala konsekwensi yang terkandung di dalamnya untuk siap menanggungnya oleh seorang kiai sebagai pimpinan, maka makin kuat pula kiai dijadikan tokoh pemimpin. tidak hanya oleh komunitas pesantren yang dipimpinnya, melainkan juga oleh seluruh umat Islam maupun

masyarakat luas dalam skala regional, nasional maupun internasional (Sagala, 2015d)

Pesantren juga dalam sisi kekuatannya dan kemampuan yang di miliki para kiai sebagai pimpinannya, untuk tidak tunduk terhadap pemerintah. Pesantren yang merdeka dengan identitas kemandiriannya masih selalu disematkan, selama pesantren tersebut konsisten untuk tidak mudah diarahkan dan dikendalikan oleh pemerintah untuk memulusakan daya upaya pemikiran tersendiri, misalnya menghegemoni masyarakat awam. Karenanya kekonsistensian pesantren sebagai lembaga yang merdeka, lembaga yang tidak terkontaminasi terhadap pemerintah, akan menjadi harapan bagi semua warga dan masyarakat. Sehingga pesantren mampu menjadi penyeimbang pemerintah untuk masyarakat dalam upaya mengawasi kebijakan pemerintah yang tentu berimplikasi kepada masyarakat luas (Hefne, 1999: 89).

Pendidikan pesantren sangat menekankan pentingnya tegaknya Islam di tengah-tengah kehidupan sebagai sumber utama moral atau akhlak mulia, dan akhlak mulia ini merupakan kunci rahasia keberhasilan hidup bermasyarakat. Dengan kata lain orientasi tujuan pendidikan pesantren sesungguhnya masih lebih banyak bersifat *inward looking* daripada *outward looking*, atau masih lebih banyak melihat ke dalam dari pada keluar. Pandangan ke dalam berpendapat bahwa dengan tegak dan tersebar nya agama Islam di tengah-tengah kehidupan, maka kehidupan bersama dengan sendirinya akan menjadi baik, jadi semacam ada *trinckling down effect*, yaitu efek moral baik yang diturunkan sebagai akibat tegaknya Islam.

### 3. Regenerasi Pondok Pesantren

Regenerasi berasal dari *generation* bentuk kata benda yang dalam kamus oxford berarti, *all the people who were born at about the same time*. Sedangkan bentuk kata kerjanya *generate* yang berarti *to produce or create something*. Kemudian ditambahkan kata *re* ke dalam *generate*, menjadi *regenerate; to make an area, institution, etc. develop and grow strong again*. Bentuk kata benda dari *regenerate* adalah *regeneration* (Falah, 2016). Lebih lanjut dijelaskan, regenerasi

dapat diartikan sebagai sebuah proses pergantian di dalam sebuah organisasi, lembaga atau institusi dimana yang muda menggantikan yang tua. Regenerasi dalam kepemimpinan berarti pergantian tampuk kepemimpinan dari yang tua kepada yang muda. Regenerasi tersebut bisa terjadi saat pemimpin tua masih hidup atau setelah kematiannya

Menurut Gita (2018: 12) ada tiga cara yang dapat dilakukan untuk membangun solidaritas antar kader pesantren agar bisa melanjutkan estapet regenerasi pesantren yaitu:

- 1) Membangun suatu tradisi bahwa keluarga yang terdekat harus menjadi calon kuat pengganti kepemimpinan pesantren.
- 2) Mengembangkan suatu jaringan aliansi perkawinan endogamous antara keluarga kiai.
- 3) Mengembangkan tradisi transmisi pengetahuan dan rantai transmisi intelektual antara sesama kiai dan keluarganya.

Pembangunan solidaritas, sebagaimana di uraikan ke tiga poin tersebut, merupakan suatu keniscayaan, apa bila keberlangsungan pesantren tetap terjaga dan terwarisi segala budaya dan kepemimpinannya. Apabila poin satu dan dua terpenuhi maka poin pertama secara otomatis akan terpenuhi, dan memperkuat kepesantrenan melalui ikatan tali pernikahan adalah merupakan strategi jitu, selain untuk menambah keluarga yang agamis, juga menjaga tradisi keilmuan bahkan multi tradisi keunggulan dengan menyilangkan budaya pada masing-masing pesantren. Karenanya kaderisasi dalam kepesantrenan sudah mesti dipikirkan oleh para pendiri yayasan atau kiai di pesantren, karena dengan keaktifan kaderisasi pesantren, secara otomatis menjaga keberlangsungan segala aspek yang ada di dalam pesantren tersebut.

Menjadi kendala yang serius, kelemahan manajemen pesantren tradisional adalah fungsi kaderisasi. Padahal kaderisasi mampu meregenerasi akan keberlangsungan budaya bahkan keberlangsungan usia pesantren itu sendiri. Biasanya kaderisasi dilakukan dengan metode, imitasi, santri yang dianggap mampu dan terpilih untuk diikutkan selama proses kegiatan pesantren yang diilhami oleh para senior. Banyak santri yang tidak dapat memenuhi harapan dari

pelaksanaan pengkaderan, sehingga berimplikasi pada kualitas pesantren itu sendiri. Sistem kaderisasi tersebut tidak dapat berjalan tanpa pembenahan dan keseriusan, karena dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap pandangan masyarakat (Masyhud & Khusnurdilo, 2005: 54).

Lebih lanjut dijelaskan, kaderisasi di pesantren idealnya dengan menerapkan kaderisasi modern, dengan pendekatan ilmiah tanpa mengorbankan nilai luhur pesantren itu sendiri. Langkah pengkaderan diantaranya dengan aktivitas sebagai berikut:

1. Seleksi kader potensial sejak dini, penilain ditekankan pada akademis dan kualitas kepribadian juga kemampuan komunikasi
2. Pendidikan umum dan khusus untuk kebutuhan kader dan regenerasi pesantren di masa mendatang
3. Evaluasi secara kontinuitas menyangkut personal akademik dan sosial
4. Pendidikan remedial santri untuk memenuhi target yang ditetapkan
5. Peraktek magang untuk mengimplementasikan keilmuan
6. Sertifikasi kader untuk menseleksi kader-kader yang potensial

Upaya memenuhi harapan di atas pesantren mengembangkan fungsi secara eksplisit, di samping sebagai pendidikan pengajaran untuk mengisi kognitif mereka. Khusus mengenai fungsi terakhir pada poin tersebut, pesantren baiknya mengembangkan sayap-kerjasama antar beberapa instansi, misalnya sesama pesantren, instansi pemerintah maupun lembaga swadaya masyarakat (LSM) juga organisasi kemasyarakatan (2005)

Mengutip dari Zarkasyi (2022: 29-45) membedah berbagai model kaderisasi pemimpin yang dijalankan pondok pesantren di Gontor dalam buku *Bekal Untuk Pemimpin*. Berikut adalah tujuh metode kaderisasi pemimpin yang beliau tulis:

1. Pengarahan

Dalam pembentukan karakter pemimpin, pemberian pengarahan sebelum melaksanakan kegiatan bersifat mutlak dan sangat penting. Pengarahan berfungsi sebagai petunjuk agar calon pemimpin itu tahu

dan paham tujuan kegiatan, isi kegiatan, bagaimana melaksanakannya dan filosofi yang terkandung di dalamnya.

2. Pelatihan

Pengarahan saja tidak cukup, para calon pemimpin harus dibekali dengan pelatihan. Calon pemimpin harus dilatih agar bisa hidup bermasyarakat dan berorganisasi. Bekal pelatihan sangat dibutuhkan oleh calon pemimpin agar siap terjun menghadapi tantangan.

3. Penugasan

Penugasan merupakan sarana pendidikan yang sangat efektif. Dengan diberi tugas, calon pemimpin akan terlatih, terkendali dan termotivasi. Penugasan adalah proses penguatan dan pengembangan diri. Siapa saja yang banyak mendapat tugas atau melibatkan diri dalam berbagai tugas, dia akan tumbuh kuat, terampil dan terbiasa menyelesaikan berbagai problematika hidup.

4. Pembiasaan

Pembiasaan merupakan unsur penting dalam pengembangan mental dan karakter calon pemimpin. Pendidikan adalah pembiasaan. Membiasakan para calon pemimpin melakukan kegiatan positif dan berfikir solutif harus dilakukan di setiap kesempatan. Pembiasaan tumbuh dari tuntutan dan aturan. Setelah aturan dilakukan terus-menerus maka hal itu akan menjadi kebiasaan.

5. Pengawalan

Pengawalan yang dimaksud disini, setiap kegiatan yang dilakukan oleh calon pemimpin harus selalu mendapat bimbingan dan pendampingan. Fungsi pengawalan sebagai kontrol dan evaluator di setiap kegiatan.

6. Uswah Hasanah

Uswah hasanah adalah usaha memberikan dan menjadi contoh yang baik bagi orang lain. Uswah hasanah sangat urgen dalam pendidikan kaderisasi. Keberhasilan mencetak kader yang baik tentu bermula dari pemberian contoh dan teladan yang baik.

## 7. Pendekatan

Ada tiga model pendekatan yang dilakukan kepada calon pemimpin. *Pertama* pendekatan manusiawi, secara fisik kader harus didekati. Kedekatan bisa menjadi wasilah pengetahuan kepribadian kader. Dengan kedekatan pola pikir, sikap dan perilaku kader bisa diketahui secara jelas. *Kedua* pendekatan program, kader harus bersentuhan langsung dengan tugas yang akan diemban kelak setelah dia menjadi pemimpin. Seorang kader imam tentu harus diberi tugas menjadi imam meski dalam skala yang lebih kecil. *Ketiga* pendekatan idealisme, ini adalah pendekatan isi, nilai, filsafat dan ruh. Calon pemimpin harus tahu filosofi setiap apa yang dia kerjakan.

### D. Hasil Penelitian Relevan

Dalam penelitian kualitatif menorehkan hasil penelitian yang relevan adalah suatu keharusan, agar supaya temuan penelitian dapat diperbandingkan dengan penelitian sebelumnya. Dalam hal ini, tentu menyandingkan penelitian yang telah dikaji, diteliti sebelumnya, dengan galian hasil penelitian di Disertasi ini. Adapun tujuan hasil penelitian relevan, adalah untuk memberi afirmasi, bahwa penelitian ini memiliki kepantasan untuk diteliti, sekaligus untuk memastikan apakah objek yang akan diteliti berkonotasi, berkembang atau boleh jadi sebaliknya yaitu terjadi terkontrasi antara hasil penelitian sebelumnya dengan hasil penelitian yang akan digali nantinya. Berikut ini beberapa hasil penelitian yang relevan, diantaranya:

- 1) Abdul Basyid (Disertasi 2024): Pengembangan Model Manajemen pada Pondok Pesantren Hang Nadim Malay School Kota Batam.

Tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui Bagaimana Manajemen Pondok Pesantren Hang Nadim Malay School Kota Batam Selama ini; 2) Pengembangan model manajemen pada Pondok Pesantren Hang Nadim Malay School Kota Batam. Penelitian ini adalah penelitian Research And Development (R&D) mengacu pada model pengembangan ADDIE terdapat lima tahap pengembangan dalam model penelitian ADDIE yaitu:

analisis, desain, pengembangan, implementasi dan evaluasi (Analyze, Design, Development, Implementation, Evaluation). Teknik Pengumpulan dan analisis Data, Observasi, Wawancara.

Hasil penelitian ini adalah Manajemen Pondok Pesantren Hang Nadim Malay School Kota Batam selama ini, ditemukan bahwa, pengembangan manajemen Pondok Pesantren yang dimiliki Hang Nadim Malay School Kota Batam, bersifat tunggal, yaitu pengambilan keputusan dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren Hang Nadim Malay School Kota Batam, sedangkan dalam proses pengelolaan pengembangan Pondok Pesantren Hang Nadim Malay School Kota Batam, mengacu kepada unsur-unsur manajemen seperti, planning (perencanaan), yaitu mencakup merumuskan, menetapkan, mengesahkan dan mensosialisasikan. Organizing (pengorganisasian) dan Actuating (pelaksanaan), mencakup pedoman kerja, organisasi pelaksana, pelaksanaan kegiatan. Controlling (pengawasan) yaitu mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan dan tindaklanjut. Desain Pengembangan model manajemen pada Pondok Pesantren Hang Nadim Malay School Kota Batam, yang telah disusun oleh peneliti sudah dilakukan validasi dengan 4 orang validator yang terdiri dari ahli materi, ahli gambar (desain grafik) dan tata bahasa, yang menyatakan bahwa dikategorikan layak, untuk diberikan dan dipergunakan dalam pimpinan pondok pesantren dalam melakukan pengembangan pondok Pesantren. Kata kunci : Pengembangan, Model Manajemen, Pondok Pesantren

- 2) Sridadi (Disertasi, (2022) “Model Kepemimpinan Kiai Dalam Pembentukan Karakter Santri (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta).

Tujuan penelitian ini adalah untuk: 1) menemukan model kepemimpinan kiai di pondok pesantren Al-Islam Surakarta, 2) menemukan karakter utama santri yang dikembangkan kiai di pondok pesantren Al-Islam Surakarta, 3) bagaimana proses pembentukan karakter santri di pondok pesantren Al-Islam Surakarta. Metode penelitian ini merupakan penelitian

kualitatif. Desain penelitian menggunakan deskriptif dengan pendekatan fenomenologi. Teknik pengumpulan data dengan wawancara dan observasi langsung hingga memperoleh data yang sesuai dengan yang dibutuhkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Al Islam Surakarta adalah: 1) Model kepemimpinan kiai di pondok pesantren Al-Islam Surakarta adalah Paternalistic leadership, semi demokratis, semi otoriter dan karismatik. 2) Karakter utama santri yang dikembangkan di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta adalah religius, kejujuran, disiplin, mandiri, gemar membaca dan kerja keras. 3) Proses pembentukan karakter santri di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta dengan pembiasaan, keteladanan, motivasi, nasihat, kisah dan hukuman.

- 3) Moh. Mahrus Hasan, (Disertasi, 2022). “Perilaku Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Kewirausahaan Pesantren (Studi Multisitus di Pesantren Modern Al-Ishlah Bondowoso Pesantren Modern Ihyaus Sunnah Al-Hasany Jember Dan Pesantren Salafiyah Abu Zairi Bondowoso).

Fokus penelitian ini yaitu: 1. Bagaimana perilaku komunikasi kiai dalam pengembangan kewirausahaan Pesantren? 2. Bagaimana perilaku motivasi kiai dalam pengembangan Kewirausahaan Pesantren 3. Bagaimana perilaku kiai membangun kreatifitas kewirausahaan Pesantren?. Tujuan dari penelitian ini adalah 1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa perilaku komunikasi kiai dalam pengembangan kewirausahaan Pesantren, 2. Mendeskripsikan dan menganalisa motivasi kiai dalam pengembangan Kewirausahaan Pesantren 3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa perilaku kiai membangun kreatifitas kewirausahaan Pesantren. Ketiga fokus tersebut diteliti dengan menggunakan teori perilaku kepemimpinan Gary Yukl, Cross Cultural Leadership Clive Dimmock dan Allan Walker dan teori komunikasi Hanson serta beberapa teori lainnya yang relevan. Penelitian ini menggunakan model pendekatan deskriptif kualitatif, dengan teknik fenomenologis, serta teknik penggalian data melalui wawancara,

observasi, dan dokumentasi. Model analisis menggunakan model kondensasi data (data condensation), menyajikan data (data display), dan menarik simpulan atau verifikasi (conclusion drawing and verification). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (selecting), pengerucutan (focusing), penyederhanaan (simplifying), peringkasan (abstracting), dan transformasi data (transforming).

Temuan penelitian ini adalah perilaku kepemimpinan kiai dalam mengembangkan 1). Komunikasi Kiai Kepada Santri Dalam Pengembangan Wirausaha dengan menggunakan media lisan dan tulisan baik komunikasi pada santri sebagai bawahan (Vertikal) keatas maupun lateral (Horizontal) dengan cara komunikasi antar Individu, kelompok, maupun masyarakat umum dengan garis koordinasi instruksi, Arahan, Informasi, kebijakan maupun prosedur kerja dengan menggunakan metode komunikasi yang beradab, sopan santun, mudah dimengerti, dengan pemikiran inovatif, Inspiratif, gagasan yang millennial serta memiliki opini yang brilliant, mendapatkan umpan balik, menjadi santri kreatif, inovatif, mandiri, dapat dipercaya dan bertanggung jawab 2). Kiai memotivasi mengembangkan dengan kemampuan mengintegrasikan keterampilan berbisnis (entrepreneurial leadership) dan memiliki kualitas dan kebajikan (virtues) memberikan pengaruh besar pada struktur organisasi, kepemimpinan, manajemen, pelatihan yang disebut dengan cross cultural leadership dengan kekuatan pemimpin untuk dapat mempengaruhi santri menjadi Expert Of power (kekuasaan ahli), pola pikir, penyemangat), Preneur (Pengusaha), Networking (Jaringan), Developing (Pengembangan) berani bertindak (dare to act), mengembangkan tim yang baik (good team leader), menjadi pendengar yang baik (eager to learning), berani mengambil risiko, (having mentori), Pikiran yang terbuka (open minded), Adanya kepercayaan (trusted). 3). Kiai membangun kreatifitas kewirausahaan, mengelola tim bekerjasama, berkomunikasi, memilki kekuasaan dan ahli dalam bernegosiasi dengan melibatkan santri, menghadirkan pelatih/mentor professional, memilki etos

kerja yang baik dengan visi, misi dan perencanaan yang matang dan mendukung santri membangun cita-cita tinggi sehingga tertanam pengetahuan, sikap, pribadi terlatih, keterampilan. Berdasarkan hasil penelitian ini, temuan formal dalam penelitian adalah Kepemimpinan Karismatik Kiai Berbasis Kewirausahaan

- 4) Markhaban, (Disertasi, 2020). Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Diponegoro Klungkung Bali).

Disertasi ini berusaha mengungkap tentang kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya Pondok Pesantren Diponegoro Klungkung Bali dengan fokus pada tiga hal, pertama, Pola Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Diponegoro Klungkung Bali. kedua, Karakteristik Budaya Pesantren, dan ketiga, Pengembangan Budaya Pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Analisis data menggunakan Miles & Huberman dengan tahapan mengumpulkan data, kondensasi data, penyajian dan penarikan kesimpulan. Pengecekan data menggunakan kriteria kredibilitas dan konfirmabilitas.

Hasil penelitian ini pertama, pola kepemimpinan kiai dalam membentuk budaya pesantren menerapkan pola kepemimpinan Demokratis Kolektif dan Demokratis situasional yang dipraktekkan pemimpin dari waktu kewaktu. Kedua, a) Budaya pesantren terintegrasi dalam spirit pendiri/falsafah nama “Diponegoro”, visi, misi, tujuan, nilai-nilai, standar penguasaan kompetensi, standar pola pikir, sikap dan perilaku, sistem kedisiplinan melalui aturan dan tata tertib, kebijakan program, baik pondok pesantren maupun madrasah. b). Karakteristik budaya Pesantren Diponegoro secara internal nampak budaya yang memiliki spirit tafaquh fi addin, ditandai dengan aktivitas Qiyamu al-lail, marosim, hafalan alQuran, pengajian kitab, khataman al-Qur’an, perilaku hidup bersih, berbicara bahasa arab dan inggris, shalat berjamaah. Secara eksternal, nampak budaya toleransi dalam adat istiadat masyarakat muslim seperti

Tahlilan, Maulidan, Grebeg Suro, menghormati hari-hari besar Islam dan Hindu. Ketiga, pengembangan budaya pesantren Diponegoro Klungkung Bali melalui upaya 1) merefleksi dan membaca realitas potensi dan kelemahan pondok pesantren dengan berbagai pendekatan. 2) merumuskan ide-ide pengembangan pesantren melalui pendidikan formalnya yang terdeskripsikan dalam rencana strategis dengan mengacu kepada tujuan madrasah dan tujuan pondok pesantren,. 3), memegang prinsip, nilai dan sikap moderat, terbuka, dan adaptif terhadap perubahan. Kata Kunci : Kepemimpinan Kiai, Budaya Pesantren

Untuk mempermudah memahami dan mengetahui analisis hasil penelitian dan juga dimensi perbedaan dari beberapa penelitian yang relevan di atas, maka akan dispesifikasi dalam bentuk tabel di bawah ini:

Tabel. 1

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil	Dimesi Perbedaan
1	Abdul Basyid. Disertasi Tahun 2024	Pengembangan Model Manajemen pada Pondok Pesantren Hang Nadim Malay School Kota Batam.	Research And Developem ent (R&D). dengan model pengembangan; Analyze, Design, Developem ent, Implementa tion, Evaluation (ADDIE). Teknik Pengumpul an dan analisis Data, Observasi, Wawancara.	1. Pengembangan manajemen pesantren bersifat tunggal, keputusan oleh pimpinan 2. Pengembangan, mengacu pada unsur-unsur manajemen: palnning, organizing, actuating & controlling: 3. Desain pengembangan, oleh peneliti dengan beberapa validator terdiri dari ahli materi, ahli gambar (desain grafik)	Penelitian terfokus pada penerapan, pengaruh reputasi, serta dukungan masyarakat & kekuatan kelemahan kepemimpinan dibidang pendidikan .Jadi kajian kepemimpinan tapi di luar lingkup teori pengembangan

				dan tata bahasa	
2	Sridadi. Disertasi Tahun 2022	Model Kepemimpin an Kiai Dalam Pembentukan Karakter Santri (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al- Islam Surakarta).	Metode penelitian kualitatif. Desain menggunak an deskriptif dengan pendekatan fenomenolo gi. Teknik pengumpul an data dengan wawancara dan observasi langsung hingga memperoleh data yang sesuai dengan yang dibutuhkan.	1. Model kepemimpinan kiai, paternalistic leadership, semi demokrasi, semi otoriter dan karismatik 2. Karakter santri dikembangkan relegius, kejujuran, disiplin, mandiri dan gemar membaca serta kerja keras 3. Pembentukan karakter santri melalui pembiayaan, keteladanan, motivasi, nasehat, kisah serta hukuman	Terkaitan kesantrian lebih kepada dukungan masyarakat dengan metode belajar yang sarat visioner. Sementara karakter santri, karena pendidikan awal kemerdeka an, lebih kepada tiruan wibawa & ketawadhu an kepada syaikh
3	Moh. Mahrus Hasan. Disertasi Tahun 2022	Perilaku Kepemimpin an Kiai Dalam Pengembang an Kewirausaha an Pesantren (Studi Multisitus di Pesantren Modern Al- Ishlah Bondowoso Pesantren Modern Ihyaus Sunnah Al- Hasany Jember Dan	Penelitian ini menggunak an model pendekatan deskriptif kualitatif, dengan teknik fenomenolo gis, serta teknik penggalan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentas i.	1. Komunikasi kiai mengembangk an wirausaha dengan media lisan jenjang vertikal, horizontal dan antar individu 2. Kiai memotivasi, mengintegrasik an keterampilan entrepreneurial leadership yang memiliki virtues, untuk memengaruhi struktur organisasi,	Kajian tuan Syaikh, terfokus pada ketangkasa n beliau, dalam memipin, yang ditandai dengan keluasan ilmu serta retorika yang sangat mumpuni. Tidak hanya

		Pesantren Salafiyah Abu Zairi Bondowoso).		seperti santri expert of power, networking, dare to act, good team leader, eager to learning, having mentori, open minded and trusted. 3. Kiai membangun kreatifitas entrepreneurship, melalui tim work, komunikasi, negosiasi, profesional, dst. Etos.	dalam memimpin lembaga madrasah, namun juga dalam ormas seperti Al wasliyah & puncaknya NU di Sumatera Utara. Dikepemimpinanya belum menyentuh tentang entrepreneurship,
4	Markhaban. Disertasi Tahun 2020	Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Diponegoro Klungkung Bali).	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dokumentasi.	1. Pola kepemimpinan kiai demokratis kolektif, demokratis situasional, implementasi keseharian 2. Budaya pesantren yang terintegrasi, visi misi, tujuan, nilai, & standar kompetensi, dst. Kemudian karakter, dua bentuk 1) internal; spirit tafaqquh fi addin, Qiyamu al-lail, hafalan Alquran, shalat & bahasa, 2) Eksternal; toleransi, adat	Pola kepemimpinan tuan Syaikh, lebih kepada kognitif yang tinggi, serta komunikasi yang sangat baik. Namun juga beliau tetap berasa demokrasi. Sementara budaya pesantren beliau lebih visioner

				<p>istiadat muslim seperti Tahlilan, peringatan PHBI, dst.</p> <p>3. Pengembangan budaya pesantren, dengan tiga cara; 1) refleksi &amp; membaca realitas kekuatan &amp; kelemahan pesantren. 2) merumuskan ide pengembangan pesantren dengan pendidikan formalnya, restra, tujuan pesantren,. 3) memegang prinsip, nilai, sikap moderat, terbuka, dan adaptif terhadap perubahan.</p>	<p>yang melampaui zamannya, sehingga menjadi suatu keunggulan beliau dengan banyaknya literasi, referensi serta sistem pendidikan yang sangat ideal di zamannya dengan penerapan sidang munaqasoh yang sekarang diterapkan di Perguruan Tinggi</p>
--	--	--	--	---	--