

**KEPEMIMPINAN KOHESIF KIAI DI PESANTREN ANNUQAYAH  
GULUK-GULUK SUMENEP MADURA**

**DISERTASI**



Oleh:  
**HERMANTO HALIL**  
**NIM. 0841917021**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
2020**

**KEPEMIMPINAN KOHESIF KIAI DI PESANTREN ANNUQAYAH  
GULUK-GULUK SUMENEP MADURA**

**DISERTASI**

Diajukan kepada Pascasarjana  
Institut Agama Islam Negeri Jember  
untuk memenuhi beban studi pada  
Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:  
**HERMANTO HALIL**  
**NIM. 0841917021**

Dibimbing oleh:

**Prof. Dr. H. Abdul Halim Soebahar, MA**  
Promotor,  
**Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.**  
Co. Promotor,

**IAIN JEMBER**

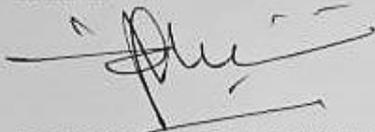
**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
2020**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “KEPEMIMPINAN KOHESIF KIAI DI PESANTREN ANNUQAYAH GULUK-GULUK SUMENEP MADURA “ yang ditulis oleh Hermanto Halil, NIM. 0841917021 ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji disertasi.

Jember,     Maret 2020

Promotor,



**Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA.**  
NIP. 19610104987031006

Co-Promotor,



**Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.**  
NIP. 196507201992031003

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Doktor MPI



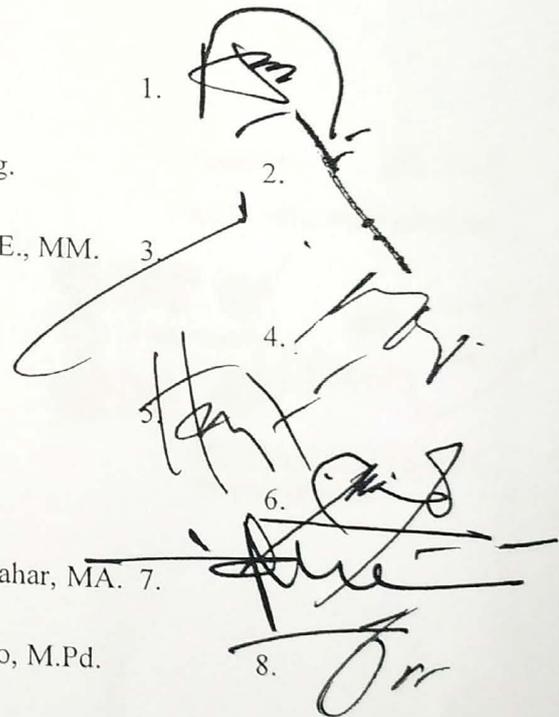
**Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd**  
NIP.19650720 199203 1 003

## LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “Kepemimpinan Kohesif Kiai di Pesantren Annuqayah Guluk-guluk Sumenep Madura” yang ditulis oleh Hermanto Halil, NIM 0841917021 ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Disertasi Pascasarjana IAIN Jember pada hari Selasa tanggal 28 Juli 2020 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam.

### DEWAN PENGUJI

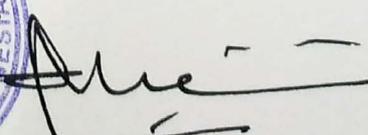
1. Ketua Sidang : Dr. H. Aminullah, M.Ag.
2. Penguji Utama : Prof. Dr. KH. Mutawali, M.Ag.
3. Penguji : Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM.
4. Penguji : Prof. Dr. H. Mahmud, M.Si.
5. Penguji : Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.
6. Penguji : Dr. Hj. Mukni'ah, M.Pd.I.
7. Promotor : Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA.
8. Co-Promotor : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.



Jember, Juli 2020



Mengesahkan  
Pascasarjana IAIN Jember  
Direktur

  
Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA.  
NIP. 19610104 198703 1 006

## ABSTRAK

**Halil, Hermanto, 2020. KEPEMIMPINAN KOHESIF KIAI DI PESANTREN ANNUQAYAH GULUK-GULUK SUMENEP MADURA.** Disertasi, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Promotor : Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA. dan Co-Promotor : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.

Kata kunci: *Kepemimpinan Kohesif dan Kiai*

Perkembangan Pesantren Annuqayah semakin pesat seiring dengan berjalannya waktu. Pesantren Annuqayah mengelola beberapa pesantren daerah yang sampai saat ini telah berjumlah 19 lembaga Pesantren kepengasuhan. Karenanya, Pesantren Annuqayah dapat disebut sebagai Pesantren federal yang mengelola beberapa Pesantren daerah (kepengasuhan). Daerah-daerah tersebut memiliki hak otonom dan kedaulatan penuh. Masing-masing daerah memiliki kiai, ustadz, santri, pondok, mushalla/masjid, serta tata aturan sendiri-sendiri. Akan tetapi, setiap daerah tetap membawa satu bendera yang sama atas nama Annuqayah.

Fokus dalam penelitian ini yaitu: Bagaimana kepemimpinan kohesif kiai dalam membangun komitmen organisasi ? Bagaimana kepemimpinan kohesif kiai dalam membangun team work organisasi ? Tujuan dalam penelitian ini adalah Ingin mengetahui kepemimpinan kohesif kiai dalam membangun komitmen organisasi, Ingin mengetahui kepemimpinan kohesif kiai dalam membangun *Team Work* organisasi.

Kedua fokus penelitian tersebut diteliti dengan pendekatan teori Kohesif Dymond Forsyth dan Teori Transformatif Bernard M Bass, didukung oleh Stephen P. Robbins Allen and Mayer dan beberapa teori lain yang relevan. Setting penelitian ini adalah studi kasus. Penggalan data melalui observasi, wawancara dan studi dokumen. Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Milles, Huberman dan Saldana yaitu menganalisis data dengan tiga langkah: kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik simpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*).

Kesimpulan penelitian adalah :Kepemimpinan Kohesif kiai dalam membangun komitmen organisasi, ada beberapa hal yang dilakukannya ; *Pertama*, nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan yang dikembangkan di pondok pesantren selalu bersumber dari nilai dasar pesantren. *Kedua*, Evaluasi mingguan yang dilaksanakan setiap selesai sholat jum'at, *Ketiga*, Demokratisasi Organisasi. *Keempat*, Motivasi spritual. Kepemimpinan Kohesif Kiai dalam Membangun Teamwork Organisasi, dengan ; *Pertama*, Motivasi spritual, Rasa saling percaya dan menghormati *Kedua*, Menyikapi perbedaan dalam kerja tim, *Ketiga*, Bentuk evaluasi dalam membangun kerja tim.

## ABSTRACT

**Halil, Hermanto, 2020.** COHESIVE LEADERSHIP OF KIAI AT ANNUQAYAH ISLAMIC BOARDING SCHOOL GULUK-GULUK SUMENEP MADURA. Dissertation, Doctor Program of Islamic Education Management. Postgraduate the State Institute for Islamic Studies Jember. Dissertation Supervisor: Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA. and Co- Dissertation Supervisor : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.

*Keywords: Cohesive Leadership and Kiai*

The development of Annuqayah Islamic Boarding School has been increasing rapidly over time. Annuqayah Islamic Boarding School manages several regional Islamic Boarding Schools with a total of 19 boarding schools. Therefore, Annuqayah Islamic Boarding School can be called a federal boarding school that manages several regional boarding schools. These regions have full autonomy and sovereignty rights. Each region has a kiai, teachers, students, Boarding, mushallā/mosque, as well as their own rules. However, each region still carries the same flag in the name of Annuqayah.

The focus of the study are: How is the cohesive leadership of kiai in building organization commitment? How is the cohesive leadership of kiai in building organization team work? The purpose of this research is to analyze the cohesive leadership of kiai at Annuqayah Islamic Boarding School in Sumenep Guluk-guluk, finding a form of commitment that was built at Annuqayah Islamic Boarding School, finding the pattern of team work it's done by kiyai at Annuqayah Islamic Boarding School in Sumenep Guluk-guluk to respond the challenges of this era, analyzing and finding the theories related by cohesive leadership of kiai at Annuqayah Islamic Boarding School in Sumenep Madura.

The three research focuses are examined with Dymond Forisyt's Cohesive theory approach and Bernard M Bass's Transformative Theory, which is also supported by Stephen P. Robbins, Allen and Mayer and several other relevant theories. The setting of this research is a case study. Data mining through observation, interview, and document study. Furthermore, the data were analyzed by using several steps according to Milles, Huberman, and Saldana's theory in three steps: data condensation, data display, and conclusion drawing and verification.

The research conclusions are: The kiai's cohesive leadership in building organization commitment, there are several things he does; *First*, the values that are based on equality that are developed in Islamic boarding schools always come from the basic values of the Boarding School. *Second*, weekly evaluations which are carried out after every Friday prayer. *Third*, Organization Democratization. *Fourth*, spiritual motivation. Kiai's Cohesive Leadership in Building Organization Teamwork, with; *First*, spiritual motivation, mutual trust and respect. *Second*, addressing differences in teamwork, *Third*, form of evaluation in building teamwork.

## مستخلص البحث

خليل ، هيرمانتو ، ٢٠٢٠. قيادة كياهي المتماسكة في معهد النقاية كولوك-كولوك سومنب مادورا. رسالة الدكتوراة لقسم إدارة التربية الإسلامية كليات الدراسات العليا بجامعة الإسلامية الحكومية جيبير. المشرف الأول: الأستاذ الدكتور الحاج عبد الحليم سوبهار، الماجستير. والمشرف الثاني: الأستاذ الدكتور الحاج حسن الرضى، الماجستير

### الكلمات المفتاحية: القيادة المتماسكة و كياهي

إزداد تطوير معهد النقاية مع مرور الوقت، فأدار معهد النقاية العديد من المعاهد الإقليمية. وقد حصل الآن ١٩ معهدا لدي معهد النوقية حتى يسمى بمعهد اتحادي. تتمتع هذه المناطق بالاستقلال التام وحقوق السيادة. يحتوي كل منها على كياهي، والأساتذة، والطلاب، والفندق، والمسجد، والنظم. ومع ذلك تحمل كل منطقة علمًا واحدًا متساويا باسم النوقية.

التركيز لهذا البحث يعنى: كيف تبني قيادة كياهي المتماسكة في بناء التزام تنظيمي؟ كيف قيادة كياهي المتماسكة في بناء فريق العمل التنظيمي؟ كان الغرض من هذه الدراسة هو تحليل لقيادة كياهي المتماسكة بمعهد النقاية كولوك-كولوك سومنب، وفي إيجاد شكل الالتزام الذي بني في معهد النقاية، ثم إيجاد شكل فريق العمل الذي قام به كياهي في معهد النقاية كولوك-كولوك سومنب في مواجهة تحديات الحضارة، تحليل واكتشاف النظريات المتعلقة بقيادة كياهي المتماسكة في معهد النقاية كولوك-كولوك سومنب مادورا.

يتم فحص محاور التركيز الثلاثة بنظرية المتماسكة على رأي ديموند فوريسيت ونظرية التحويل على رأي برنارد إم باس وكاتنا مدعومتين بنظرية ستيفن ب. روينزو ألين وماير والعديد من النظريات الأخرى ذات الصلة. إعداد هذا البحث هو دراسة حالة. استخراج البيانات من خلال الملاحظة والمقابلة ودراسة الوثائق. ثم تم تحليل البيانات باستخدام عدة الخطوات وفقًا لنظرية ميليس و هوبرمان و سالدانا، وهي تحليل البيانات في ثلاث خطوات: تكثيف البيانات (*data condensation*) وعرض البيانات (*data display*) واستخلاص النتائج أو التحقق (*conclusion drawing and verification*).

استنتاجات البحث هي: القيادة المتماسكة لكياهي في بناء الالتزام التنظيمي، هناك عدة أشياء يقوم بها؛ أولاً، القيم التي تقوم على المساواة والتي يتم تطويرها في المدارس الداخلية الإسلامية تأتي دائماً من القيم الأساسية لليسانتران. ثانيًا، التقييمات الأسبوعية التي تتم بعد صلاة الجمعة، ثالثًا: الديمقراطية التنظيمية. الرابع، الدافع الروحي. قيادة كيا المتماسكة في بناء العمل الجماعي التنظيمي، مع؛ أولاً، الدافع الروحي والثقة والاحترام المتبادلين، ثانيًا، معالجة الاختلافات في العمل الجماعي، ثالثًا، شكل التقييم في بناء العمل الجماعي

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah swt. atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga disertasi dengan judul **Kepemimpinan Kohesif Kiai di Pesantren Annuqayah Guluk-guluk Sumenep Madura** ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad saw. yang telah menuntun ummatnya menuju agama Allah swt. sehingga tercerahkanlah kehidupan saat ini.

Banyak pihak yang terlibat dalam membantu proses penyelesaian disertasi ini. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do'a *jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan disertasi ini masih banyak terdapat kelemahan yang perlu diperkuat dan kekurangan yang perlu dilengkapi. Karena itu, dengan rendah hati penulis mengaharapkan masukan, koreksi dan saran untuk memperkuat kelemahan dan melengkapi kekurangan tersebut.

Dengan tersusunnya disertasi ini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Yth. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA, selaku Promotor dan Yth. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd selaku Co. Promotor dalam penulisan disertasi ini. Terimakasih telah dengan sabar dan berkenan memberi bimbingan, arahan dan masukan bagi tersusunnya penulisan disertasi ini sehingga layak untuk disajikan.

Penulis juga mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Dirjen Pendis Kemenag RI, yang telah memberikan fasilitas berupa beasiswa 5000 Doktor.
2. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. selaku Rektor Institut Agama Islam Jember. Terimakasih telah diijinkan dan dibimbing baik langsung maupun tidak langsung selama menempuh program Doktor di IAIN Jember.
3. Prof. Dr. H. Abdul Halim Soebahar, MA dan Dr. H. Aminullah, M.Ag selaku Direktur dan wakil Direktur Pascasarjana IAIN Jember yang secara langsung telah memberikan motivasi dalam penyelesaian studi S3 di IAIN Jember.

4. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. selaku ketua program Doktor Manajemen Pendidikan Islam yang juga telah memberikan inspirasi serta motivasi dalam penyelesaian studi S3 di IAIN Jember.
5. RKH. Taufik Hasyim, M.Pd.I. selaku STAI Miftahul Ulum Pamekasan yang telah memberikan ijin dan rekomendasi untuk melanjutkan studi. Terimakasih telah memberikan semangat serta motivasi selama proses penyelesaian studi.
6. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember yang telah dengan sabar dan ikhlas melakukan Pendidikan dan pengajaran yang tidak hanya transfer ilmu melainkan juga transfer nilai, semoga pengabdian dan jerih payahnya dibalas Allah swt. sebagai amal sholeh.
7. Bapak dan Ibu Dosen STAI Miftahul Ulum Pamekasan semoga pengabdian dan jerih payahnya dibalas Allah swt. sebagai amal sholeh.
8. Bapak dan Ibu Dosen STEI Walisongo Sampang semoga pengabdian dan jerih payahnya dibalas Allah swt. sebagai amal sholeh.
9. Segenap Dewan Masyayikh dan Dewan Pengasuh Pesantren Annuqayah, para ustadz dan ustadzah yang telah berkenan untuk berkerja sama dan memberikan data dan informasi penelitian dalam penyusunan disertasi ini.
10. Saudaraku Sunniyah beserta Suami dan Rini Susanti beserta suami, kakakku Hasan Asy'ari Basri yang selalu memberikan dorongan dan semangat dalam penyelesaian studi ini.
11. Istri tercinta, Siti Maimuna, S,Ud, S.Pd. dan ketiga putraku; Ahmad Naufal Rafi Azka dan Moh. Rakha Nazril Rabbani, dan Alm. M. Reifan Rafif Ramadhani. Kalian selalu menjadi penyemangat selama menempuh studi S3 di IAIN Jember.
12. Sahabat-sahabat seperjuangan Angkatan 2017, Akhmad Muadin, Agus Salim Salabi, Muhamad Arifin, Kiai Badrun Fawaidzi, , Ibu Lailatul Usriyah, Nyai Ifa Mardiyah dan lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terimakasih, kalian telah banyak memberikan pemahaman tentang pentingnya sebuah komitmen perjuangan.
13. Sahabat - sahabat di STAI Miftahul Ulum Pamekasan, khususnya, Rusdi, M.Sos. dan Nyai Masykurotus Syarifah, M.HI., Abd. Ghani, M.Pd.I., Abd. Jalil, M.Pd. dan M. Nuh Assyihabi, M.Pd. yang selalu ada ketika setiap

dibutuhkan dan selalu memberikan motivasi sehingga terselesaikannya disertasi ini. dan secara khusus Maltuful Anam, M.Pd.I. Ahmad Baikuni, MM, dan Mohsi, M.HI, semoga pendidikan doktoralnya selesai tepat waktu.

Teriring doa, semoga Allah swt. senantiasa memberikan kesehatan, umur yang barokah dan kekuatan untuk istiqomah, disertasi ini saya persembahkan sebagai bentuk bakti saya kepada kedua orang tua, Alm. Halil dan Almh Hayati, semoga surga menjadi tempatnya, dan bentuk bakti saya kepada Agama, Bangsa dan Negara. Semoga Allah swt. senantiasa melimpahkan rahmat dan kasih sayangNya kepada beliau.

Semoga penyusunan disertasi ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

*Wallohulmuwafieq Ilaa Aqwamith Tharieq*

Sumenep, Maret 2020

**Hermanto Halil**

*Promovendus*

**IAIN JEMBER**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI LATIN – ARAB.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I            PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian.....	24
C. Tujuan Penelitian .....	24
D. Manfaat Penelitian .....	24
E. Definisi Istilah .....	25
F. Sistematika Penulisan.....	26
<b>BAB II            KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>28</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	28
B. Kajian Teori.....	70
1. Definisi Kepemimpinan.....	70
2. Teori Kepemimpinan.....	92
3. Gaya Kepemimpinan.....	106
4. Dinamika Kepemimpinan.....	116
5. Urgensi Kepemimpinan dalam Masyarakat Islam .....	118
6. Sebab-sebab Munculnya Kepemimpinan .....	121
7. Fungsi Kepemimpinan dalam Islam.....	123
8. Kepemimpinan Kiai di Pesantren .....	125
C. Kohesivitas Kelompok .....	132
1. Definisi Kohesivitas Kelompok.....	132
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kohesivitas .....	137
3. Aspek dan Dimensi Kohesivitas .....	139
D. Konsep Komitmen .....	142
1. Pengertian Komitmen.....	144
2. Dimensi Komitmen .....	151
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen.....	155
E. Konsep Team Work/Kerjasama Tim .....	156
1. Pengertian Team Work/Kerjasama Tim .....	156
2. Tahap-tahap Team Work .....	163
3. Indikator Team Work .....	166
F. Kiai.....	168
G. Sejarah Berdirinya Pesantren.....	174
1. Pengertian Pesantren .....	177

	2. Komponen Pondok Pesantren.....	181
	3. Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam .....	187
	H. Kerangka Konseptual Penelitian.....	190
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>191</b>
	A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	191
	B. Lokasi Penelitian.....	193
	C. Kehadiran Peneliti.....	194
	D. Subjek Penelitian .....	194
	E. Sumber Data .....	195
	F. Teknik Pengumpulan Data .....	195
	G. Analisis Data.....	200
	H. Keabsahan Data .....	204
	I. Tahapan-tahapan Penelitian.....	204
<b>BAB IV</b>	<b>PAPARAN DATA DAN ANALISIS.....</b>	<b>209</b>
	A. Deskripsi Lokasi Penelitian .....	209
	B. Paparan Data dan Analisis.....	216
	1. Kepemimpinan Kohesif Kiai dalam Membangun Komitmen Organisasi.....	225
	2. Kepemimpinan Kohesif Kiai dalam Membangun Team Work Organisasi.....	242
<b>BAB V</b>	<b>PEMBAHASAN.....</b>	<b>256</b>
	A. Analisis Data dan Temuan Penelitian .....	256
	1. Kepemimpinan Kohesif Kiai dalam Membangun Komitmen Organisasi.....	284
	a. Nilai-nilai yang di Dasarkan Adanya Kesamaan ...	257
	b. Komitmen dan Mempertahankan SDM.....	272
	c. Motivasi dalam Membangun Komitmen .....	284
	2. Kepemimpinan Kohesif Kiai dalam Membangun Team Work Organisasional .....	317
	a. Pondasi membangun Teamwork .....	290
	b. Menyikapi Perbedaan dalam kerja team.....	305
	c. Bentuk Evaluasi dalam Membangun Kerja team...	307
<b>BAB VI</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>336</b>
	A. Kesimpulan.....	336
	B. Saran dan Rekomendasi .....	336
	C. Implikasi Teoritis .....	339
	D. Keterbatasan Penelitian .....	353
	<b>Daftar Rujukan .....</b>	<b>354</b>
	<b>Pernyataan Keaslian Tulisan</b>	
	<b>Lampiran-lampiran</b>	
	<b>Riwayat Hidup</b>	

## DAFTAR TABEL

NO	TABEL	KETERANGAN	HALAMAN
1	2.1	Tabel Penelitian Terdahulu	45
2	3.1	Indikator Pertanyaan	196
3	3.2	Observasi	198
4	3.3	Dokumentasi	199
5	4.1	Daerah Pondok Pesantren Annuqayah Dari Periode 1887 – 1978	214
6	4.2	Data Santri Pondok Pesantren Annuqayah	216
7	4.5	Temuan tentang kepemimpinan kohesif kiai dalam membangun komitmen organisasi	238
8	4.7	Temuan tentang kepemimpinan kohesif kiai dalam membangun Teamwork organisasi	252



## DAFTAR GAMBAR

NO	TABEL	KETERANGAN	HALAMAN
1	2.2	Kerangka Konseptual Penelitian	190
2	3.4	Gambar Analisis Data	202
3	3.5	Gambar Tahapan Penelitian	208
4	4.6	Gambar Temuan Fokus 1	241
5	4.8	Gambar Temuan Fokus 2	255
6	5.1	Gambar Dimensi transformasional	282



**DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI LATIN – ARAB  
BERDASARKAN PADA BUKU PEDOMAN PENULISAN KARYA  
ILMIAH IAIN JEMBER**

No	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1	ا	‘	koma di atas	ط	ṭ	te dengan titik bawah
2	ب	b	be	ظ	ẓ	Zed
3	ت	t	te	ع	‘	koma diatas terbalik
4	ث	th	te ha	غ	gh	ge ha
5	ج	j	je	ف	f	ef
6	ح	ḥ	ha dengan titik dibawah	ق	q	qi
7	خ	kh	ka ha	ك	k	ka
8	د	d	de	ل	l	el
9	ذ	dh	de ha	م	m	em
10	ر	r	er	ن	n	en
11	ز	z	zed	و	w	we
12	س	s	es	ه	h	ha
13	ش	sh	es ha	ء	‘	koma diatas
14	ص	ṣ	es dengan titik bawah	ي	y	ya
15	ظ	ḍ	de dengan titik bawah	-	-	-

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Kontek Penelitian

Sejarah pesantren pada umumnya diawali dengan adanya perang nilai antara nilai yang dibawa oleh seorang ulama atau kiai yang bersandar pada nilai Islam dengan nilai yang berkembang ditengah-tengah masyarakat. Pesantren mengambil posisinya sebagai *agent of change*, ia mengambil posisi ini karena ia menjadi pelopor dari pengembangan dari struktur, bukan sebagai *cultur counter*<sup>1</sup>.

Lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren memiliki ciri khas tersendiri, yaitu ; didalamnya terdapat seorang Kiai, santri, pengajaran kitab-kitab klasik, masjid, dan asrama atau pondok. Selain ciri khas tersebut pesantren juga memiliki keunikan. C Geertz menyebutkan sebagai sub kultur masyarakat Indonesia (khususnya jawa). Selain ciri khas ini dalam sebuah lembaga juga harus ada seorang yang mengatur yaitu seorang pemimpin “kiai”.

Undang-undang No 18 tahun 2019 tentang Pesantren pada bab III Pasal 9 ayat 2 menyebutkan bahwa Kiai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan pemimpin tertinggi Pesantren yang mampu menjadi pengasuh, figur, dan teladan dalam penyelenggaraan Pesantren<sup>2</sup>. Keberadaan kiai sebagai pimpinan pesantren, ditinjau dari peran dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik, karena selain memimpin lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya bertugas menyusun kurikulum, membuat tata tertib, merancang sistem evaluasi sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan

---

<sup>1</sup> Toto Suharto, DKK, rekonstruksi dan modernisasi lembaga pendidikan Islam, Global Pustaka Utama, Yogyakarta, 2005, 82

<sup>2</sup> Salinan Undang-undang RI No 18 tahun 2019 tentang Pesantren, SK No 006351 A, 8

dengan ilmu agama yang diasuhnya, dia juga sebagai pembina, pendidik umat serta pemimpin masyarakat<sup>3</sup>.

Kondisi demikian menuntut seorang Kiai dalam peran dan fungsinya untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan, terampil dalam ilmu-ilmu agama, mampu menanamkan sikap dan pandangan serta wajib menjadi top figur (teladan) sebagai pemimpin yang baik, lebih jauh lagi Kiai di pesantren dikaitkan dengan kekuasaan supranatural yang dianggap figur ulama adalah pewaris risalah kenabian, sehingga keberadaannya dianggap memiliki kedekatan hubungan dengan Tuhan<sup>4</sup>

Gaya kepemimpinan kiai<sup>5</sup> dengan segala karakteristiknya berperan besar dalam menjadikan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang komprehensif dan tetap eksis mengikuti perkembangan teknologi serta memberikan bekal *life skill* bagi para santri dan menjalin hubungan dengan lembaga lain dan masyarakat.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Liridon Veliu<sup>1</sup>, Mimoza Manxhari, Visar Demiri, Liridon Jahaj<sup>6</sup> dalam jurnal *social sciences* dengan judul “ *The Leadership style is the most prevalent factors that influence employees attitudes and behaviors including organizational commitment. Organizations need employees who are committed in their work so that they can contribute to the survival of the organization in the marketplace competition. The emphasis is on how managers in organizations can get effective leadership style to achieve set goals. The study has examined the leadership style and their effect on employee performance.*

*According to Polston-Murdoch<sup>7</sup>, leaders who use the participative style attain better employee performance than those who dont. Investigation of*

<sup>3</sup> Mardiyah, Kepemimpinann Kyai dalam Me melihara Budaya Organnisasi, (Malang:Aditya Media Publishing),3

<sup>4</sup> Imron. Arifin, Kepemimpinann Kyai (Kasus Pondok Pesantren Tebuirenng). Malann: Kali masada Press. 2003, 45

<sup>5</sup> Pakar kepemimpinan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku pimpinan terhadap pengikutnya atau dengan cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya

<sup>6</sup> Social sciences, The influence of leadership styles on employees performance, Vadyba / Journal of Management, Vol. 31, No. 2 2017, 59—69.

<sup>7</sup> Polston-Murdoch, L.. *An Investigation of Path-Goal Theory, Relationship of Leadership Style, Supervisor-Related Commitment, and Gender. Emerging Leadership Journeys*,2013, 6

*literature also reveals that path-goal leadership styles can predict subordinates commitment and as a result lead to improved employee performance.*

Mini research yang dilakukan oleh George W. Lumbasi , Dr. George O. KAol , Dr. Caren A. Ouma<sup>8</sup> Tentang *The Effect Of Participative Leadership Style On The Performance Of COYA Senior Managers In Kenya*, yang dimuat dalam jurnal *Researchjournalis Journal of Management* menyatakan bahwa “Mengenai pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan, sebagian besar responden sepakat bahwa pemimpin lebih dihormati dan dipercaya ketika mereka melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan bahwa ini mengarah pada keputusan yang lebih baik. Studi ini membentuk efek positif yang signifikan antara penerapan gaya kepemimpinan partisipatif dan kinerja karyawan. Berdasarkan ini, penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja karyawan yang tinggi dicapai ketika para pemimpin melibatkan pengambilan keputusan karyawan melalui konsultasi terus-menerus.

Dalam hal ini, Kiai merupakan tokoh sentral dalam pesantren yang memberikan pengajaran. Gelar kiai diberikan oleh masyarakat kepada orang yang mempunyai ilmu pengetahuan mendalam tentang agama Islam dan memiliki serta memimpin pondok pesantren, serta mengajarkan kitab-kitab klasik kepada para santri.

Menurut Zamakhsari Dhoefir mensinyalir bahwa kebanyakan kiai di Jawa beranggapan bahwa suatu pesantren dapat diibaratkan sebagai suatu kerajaan kecil dimana kiai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan dalam kehidupan dan lingkungan pesantren. Oleh karena itu cukup logis bila dikatakan bahwa penentu arah dan tujuan kebijakan pendidikan pesantren itu hanya bergantung pada otoritas Kiai .

Bertitik tolak dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Nur Aedi<sup>9</sup> tentang *Leadership Succession in Pesantren*, menyimpulkan bahwa ; Sukses

---

<sup>8</sup> Researchjournalis Journal of Management *The Effect Of Participative Leadership Style On The Performance Of COYA Senior Managers In Kenya* Vol. 4 | No. 5 July | 2016 ISSN 2347-8217, 11

<sup>9</sup> Nur Aedi, Post Graduate Program, Education University of Indonesia (UPI) *Leadership Succession In.. JEI*, 260 Vol. 1, No. 2, December 2014 M/1436 H

kepemimpinan di pesantren, pada dasarnya juga menggunakan tradisi dan budaya yang sebelumnya dikembangkan oleh para pendiri, yaitu kiai dan keluarganya.

Sebenarnya, kiai sendiri belum sepenuhnya menjadi agen perubahan untuk perubahan pola suksesi kepemimpinan. Dengan demikian, melalui cara berpikir seperti itu, kiai sebagai tokoh pesantren harus inovatif dalam kepemimpinan seperti itu sebenarnya adalah piramida terbalik. Dalam perspektif ini, pesantren adalah lembaga pendidikan Islam inovatif yang berusaha untuk mendapatkan suksesi yang harus dilakukan. Dengan kata lain, inovasi suksesi kepemimpinan akan mudah dicapai. Generasi muda harus menyiapkan kepemimpinan yang berkelanjutan. Dalam kepemimpinan pesantren, kiai harus mempersiapkan generasi muda yang akan menggantikannya. Hambatan itu akan dibuat dan berdampak serius bagi kepemimpinan masa depan di pesantren. Dengan kata lain, ketika kiai menjadi inovator, suksesi harus difokuskan pada profesionalisme untuk memberi dampak pada keberlanjutan pesantren. Generasi yang lebih muda dapat melakukan untuk berhasil kepemimpinan kiai didasarkan pada al-uswah al-hasanah (sebagai model yang akhirnya diperhitungkan untuk santri / siswa dan anggota jemaat). Tindakan nyata untuk mewujudkan kesiapan kepemimpinan yang berhasil.

Dari beberapa hasil penelitian yang dikemukakan sebelumnya terkait dengan kepemimpinan kiai di pesantren, bahwa dalam menghadapi era globalisasi kepemimpinan kiai harus peka terhadap permasalahan dan tantangan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan khususnya pesantren.

Proses berlangsungnya kepemimpinan akan melahirkan seorang tokoh yang disebut sebagai pemimpin. Sebutan ini lahir ketika seseorang memiliki kemampuan mengetahui perilaku orang lain, mempunyai kepribadian khas dan memiliki kecakapan tertentu yang jarang dimiliki orang lain. Apabila karakteristik tersebut dikaitkan dengan aktivitas memobilisasi massa, maka lahirlah pemimpin massa (*populis*). Jika dikaitkan dengan organisasi kedinasan pemerintah, maka disebutlah jabatan pimpinan. Jika dikaitkan dengan bidang administrasi, maka disebutlah administrator. Begitu pula, akan muncul sebutan murshid,<sup>10</sup> jika

---

<sup>10</sup> Sukanto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*. (Jakarta: LP3ES., 1999), h. 19

dihubungkan dengan organisasi tarekat, dan sebutan kyai jika dikaitkan dengan pondok pesantren, sekalipun tidak semua kyai memimpin pondok pesantren.

Semua jenis pemimpin tersebut melakukan fungsi kepemimpinannya sesuai dengan bidang garapannya dan bidang garapan inilah yang acapkali membedakan antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya. Model kepemimpinan yang diterapkan sangat menentukan intensitas keterlibatan anggotanya dalam rencana aktivitas organisasi. Namun demikian, faktor kepemimpinan masih tetap merupakan faktor penentu terhadap efektivitas dan efisiensi kegiatan suatu organisasi, sehingga tidak salah jika dinyatakan bahwa kepemimpinan adalah soal penilaian masyarakat terhadap pribadi seseorang dalam kaitannya dengan sistem sosial yang berlaku.<sup>11</sup> Hubungan yang melekat antara unsur pribadi dengan sistem sosial ini adalah faktor utama yang mematangkan kepemimpinan tersebut. Ini berarti, bahwa selama pribadi yang disebut pemimpin dianggap atau dinilai oleh masyarakat pengikutnya telah memenuhi kebutuhan dari sistem sosial dan komunitas pendukungnya, maka selama itu pula ia dapat mempertahankan ikatan emosional di antara para pengikutnya dan kepemimpinannya dapat tetap dipertahankan.

Dalam perspektif ilmu-ilmu sosial, pemimpin akan selalu lahir, baik dalam komunitas kecil maupun besar. Hal ini menandakan bahwa tidak ada satu kelompok masyarakat tanpa kehadiran seorang pemimpin, selama masih ada pihak-pihak yang dipengaruhi dan diarahkan. Biasanya, pihak yang berpengaruh merupakan kelompok minoritas tetapi posisinya sangat dominan, sedangkan yang dipengaruhi posisinya subordinat dan berjumlah besar, sehingga dengan demikian

---

<sup>11</sup> Edy Susanto, *Kepemimpinan Kharismatik Kiai dalam perspektif masyarakat madura*, Jurnal KARSA, Vol. XI No. 1 STAIN Pamekasan, April 2007, 34

konsep kepemimpinan tidak terlepas dari aspek sosial, budaya dan politik.<sup>12</sup> Dalam konteks masyarakat paguyuban, terutama di pedesaan, terdapat pepatah yang sangat layak ditampilkan yakni jika gajah dengan gajah berkelahi, pelanduk mati di tengah-tengahnya. Seekor gajah ibarat sosok pemimpin, apabila sekelompok pemimpin memutuskan untuk berperang karena konflik berkepanjangan, maka seluruh umat manusia sebagai pelanduknya akan mati di tengah medan peperangan<sup>13</sup>. Ungkapan ini sekedar untuk memberikan aksentuasi bahwa kekuatan penggerak utama masyarakat terletak pada pimpinannya.

Dalam konteks kepemimpinan ini Allah SWT telah berfirman dalam al-Qur'an :

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 : Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. Al Baqarah; 30)<sup>14</sup>

Berdasarkan ayat diatas, diketahui bahwa manusia dijadikan Allah SWT secara fitrah sebagai khālifā-tullāh fil arḍ dengan tugas semata-mata beribadah

<sup>12</sup> Edy Susanto, *Kepemimpinan Kharismatik ...* 34-35

<sup>13</sup> Sartono Kartodirjo, *Kepemimpinan dalam Dimensi Sosial*. (Jakarta: LP3ES, 1990), 7-9.

<sup>14</sup> Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan terjemahan*, ( Jakarta; PT. Syaamil, 2004), 6

kepada Allah, yakni melaksanakan kepemimpinan dengan perbuatan-perbuatan yang baik yang dicintai dan diridhoi oleh Allah SWT melalui perkataan, perbuatan, baik secara nyata atupun tersembunyi dengan cakupan ritual vertikal *hāblūn Mīn Allāh* dan sosial horizontal *hāblūm Mīn Annās*, kehadiran seorang pemimpin bertugas untuk memakmurkan dan menjaga kelangsungan kehidupan dimuka bumi ini agar berjalan secara seimbang, rukun, aman, damai dan sejahtera.

Peran kiai merupakan elemen yang sangat urgen di dalam menupang hampir seluruh kegiatan pesantren.<sup>15</sup> Kemajuan pesantren, ciri khas pesantren, maupun karakter pondok pesantren sangat tergantung bagaimana seorang kiai membawanya. Kiai sebagai pemimpin di pesantren menggunakan pembelajaran sebagai sebuah pendidikan yang mencerminkan suatu konsistensi dalam memelihara tradisi keilmuan Islam. sistem ini memberlakukan *Al- Quran, Hadits, Ijma, Qias* sebagai obyek ilmu dan sumber otentik yang tidak dapat diganggu gugat<sup>16</sup>.

Namun tidak semua anggota organisasi mampu menyikapi/menerima antar anggota kelompok. Hal ini karena disebabkan oleh perbedaan karakter dan sifat dalam diri seseorang, seperti usia, jenis kelamin, masa kerja, umur, kepribadian, sistem nilai, sikap, kemampuan, pengetahuan skill, bakat serta mina yang dimilikinya .

<sup>15</sup> Sebagaimana diungkapkan oleh Sindu Galba sebagaimana dikutip oleh Mujammil Qomar “Kiai merupakan elemen yang paling esensial dari sebuah pesantren”. Model komunikasi dari seorang kiai merepresentasikan kepemimpinan kiai. Di pesantren, kiai adalah pemimpin tunggal yang memegang kekuasaan hampir mutlak. Tidak ada orang yang lebih dihormati dari pada kiai. Di lingkungan pesantren, kiai juga tidak hanya dianggap sebagai guru mengajar pengetahuan agama, akan tetapi seorang bapak atau orang tua dari seorang santri.

<sup>16</sup> Muhtarom, H.M, *Reproduksi Ulama Di Era Globalisasi Sistem Tradisional Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 265

Apabila para individu dipertemukan dalam satu tim atau kelompok kerja yang ditugaskan untuk memecahkan permasalahan tertentu atau penyelenggaraan suatu kegiatan untuk mencapai suatu tujuan organisasi dapat dipastikan akan timbul berbagai macam pola yang cukup kompleks dan sudut pandang yang berbeda diantara mereka. Terkadang banyak organisasi yang belum mampu untuk mengatasinya. Interaksi sosial yang baik dalam sebuah organisasi akan terus terjadi apabila anggota organisasi merasa nyaman untuk terus berada dalam kelompoknya. Rasa keanggotaan yang tinggi akan membuat individu merasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih kepada organisasi. Perasaan sebagai anggota dan puas bila melakukan sesuatu yang lebih dapat terjadi apabila individu memiliki persepsi yang positif terhadap kohesivitas kelompoknya .

Kohesivitas kelompok merupakan penilaian terhadap kemampuan-kemampuan yang ada dalam kelompok yang membuat seseorang ingin berinteraksi dengan pengurus lainnya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu sehingga memunculkan keinginan untuk tergantung dan enggan untuk keluar dari kelompok. seseorang dalam kelompok dengan kohesivitas yang tinggi akan lebih banyak berinteraksi, lebih kooperatif, dan memberikan evaluasi secara positif terhadap rekan dalam kelompoknya .

Carron dan kawan-kawan dalam jurnal psikologi Volume 13 Nomor 1, Juni 2017, mengatakan bahwa Kohesivitas adalah sebuah proses dinamis yang merefleksikan kecenderungan anggota kelompok secara bersama-sama untuk tetap bersatu dalam bekerja sama mencapai tujuan<sup>17</sup>. Menurut Carless dan De Paola, kohesivitas terdiri dari dua dimensi yaitu kohesivitas sosial dan kohesivitas tugas.

---

<sup>17</sup> Eclisia, Hubungan Kohesivitas dengan Kemalasan Sosial pada Mahasiswa Jurnal Psikologi Volume 13 Nomor 1, Juni 2017, 15

Kohesivitas sosial yaitu keinginan untuk mengembangkan dan memelihara hubungan sosial di dalam kelompok. Sedangkan kohesivitas tugas, yaitu keinginan untuk bekerjasama dalam mencapai sasaran atau suatu tugas. Tugas tersebut biasanya dihubungkan dengan berbagai bentuk khusus yang telah ditentukan oleh kelompok.

Kemudian Forsyth dalam Jurnal psikologi volume 13 ini juga mengatakan bahwa kohesivitas kelompok muncul dari ikatan-ikatan di antara anggota kelompok. Level kohesivitas yang tinggi biasanya bermanfaat bagi pelaksanaan fungsi kelompok karena kohesivitas kelompok juga diartikan sebagai kekuatan, baik positif maupun negatif, yang menyebabkan anggota tetap bertahan dalam kelompok. Fungsi kelompok akan menjadi maksimal pada kelompok yang memiliki kohesivitas yang tinggi karena keberadaan kelompok yang memiliki kekuatan bersama untuk mencapai tujuan.<sup>18</sup>

Berdasarkan pada penjelasan sebelumnya maka kohesivitas merupakan proses dinamis dimana anggota kelompok memiliki ikatan – ikatan dan kekuatan serta keinginan untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan. Aspek kohesivitas kelompok menurut Forsyth meliputi: ketertarikan individu pada tugas kelompok, ketertarikan individu pada kelompok secara sosial, kesatuan kelompok dalam tugas, kesatuan kelompok secara sosial, dan kerjasama.

Dari penjelasan ini dapat diketahui bahwa kohesivitas merupakan alat pemersatu kelompok yang dapat membuat kelompok mencapai tujuan bersama. Kelompok yang memiliki kohesivitas yang tinggi akan saling berusaha untuk menjadi satu. Berusaha menjadi satu dalam kelompok dengan bekerja bersama-

---

<sup>18</sup> Eclisia, Hubungan Kohesivitas 15

sama dalam mencapai tujuan. Bekerja bersama dengan mengeluarkan semua kemampuan masing - masing dalam kelompok untuk mencapai tujuan kelompok. Kelompok yang seperti ini akan memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan kelompok.<sup>19</sup> Dengan begitu anggota yang berada dalam kelompok yang memiliki kohesivitas yang tinggi cenderung untuk tidak/bahkan tidak menjadi pelaku kemalasan sosial. Hal ini dikarenakan dalam kohesivitas yang tinggi rasa untuk berjuang bersama untuk saling menyatu dalam membantu mewujudkan tujuan kelompok mendasari untuk tidak munculnya perilaku kemalasan sosial .

Namun, tidak semua pengurus yang memiliki keterlibatan kerja yang baik, ada pula beberapa pengurus yang terlihat tidak optimal dalam melakukan pekerjaannya seperti ketidak aktifan dalam kegiatan, dan juga sikap kerja yang terlihat malas-malasan saat sedang bekerja. Dari hasil observasi peneliti saat ke lapangan, hal tersebut dibarengi dengan sikap atau perilaku pengurus tersebut yang tidak terlalu akrab dengan rekan bekerjanya, kurang adanya koordinasi dan kurang kohesif, sehingga terkesan menyendiri dan kurang komunikasi dengan yang lainnya. Hal tersebut di perkuat dengan adanya penuturan dari beberapa pengurus yang membenarkan mengenai hal tersebut, karyawan yang biasa terlihat kurang terlibat terhadap pekerjaannya biasanya mempunyai hubungan yang tidak begitu akrab dengan rekan kerjanya .<sup>20</sup>

Perubahan kondisi lingkungan organisasi secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi iklim organisasi, serta menurunkan tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat menimbulkan niat untuk pindah bagi

---

<sup>19</sup> Elicsia, hubungan Kohesivitas, ...15

<sup>20</sup> Hasil Observasi tanggal 01 September 2019

karyawan (*intensi turnover*) yang pada akhirnya dapat menimbulkan turnover yang sebenarnya .<sup>21</sup>

Morrison<sup>22</sup> dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kohesivitas mencerminkan hubungan persahabatan dan menyukai orang lain serta kerjasama dan komunikasi yang positif, sedangkan adanya hubungan negatif di lingkungan kerja akan mengurangi persepsi terhadap kohesivitas kelompok kerja. Hubungan yang negatif di lingkungan kerja tersebut berpengaruh signifikan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (*intensi turnover*) .

Menurut Forsyth kohesivitas kelompok mempunyai empat aspek penyusunnya, yaitu *social cohesion*, *task cohesion*, *perceived cohesion*, dan *emotional cohesion*. Penelitian menunjukkan bahwa ada dua aspek yang mempunyai persentase sedang menuju tinggi.<sup>23</sup>

Dua aspek pendukung tingginya kohesivitas kelompok pada karyawan non organik AJB Bumiputera 1912 Semarang adalah aspek *task cohesion* dan *emotional cohesion*. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Carrol dkk yang menganggap *task cohesion* lebih penting dari pada *social cohesion*. Penelitian serupa mendukung anggapan ini. Thompson dkk menunjukkan bahwa kelompok yang mempunyai kohesivitas tinggi lebih mungkin untuk berhasil dalam mencapai tujuan mereka .<sup>24</sup>

Aspek kedua yang memiliki kontribusi tinggi dalam kohesivitas kelompok dalam sebuah penelitian ini adalah aspek *emotional cohesion*. Hasil ini

---

<sup>21</sup> Suhanto, E.. Tesis. Pengaruh stres kerja dan iklim organisasi terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Undip Semarang. 2009, 2

<sup>22</sup> Morrison, R. Enemies At Work. Research paper series Auckland University of Technology. paper 32-2007, 10

<sup>23</sup> Forsyth, D. R. Group Dynamic. Belmont: Cengage Learning, Fromm E. 2010, h 119

<sup>24</sup> Thompson, L. Kray, L.J. Lind, E.A. Cohesion and respect: an examination of group decision making in social and escalation dilemmas. Journal of Experimental Social Psychology 34. 1998. , 289–311.

diperkuat dengan adanya penelitian Lawler dan pada tahun 2000 yang berjudul “*Emotion and Group Cohesion in Productive Exchange*” bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara emosi, perilaku berkomitmen, dan kehesivitas kelompok. Banyak faktor yang menyebabkan *emotional cohesion* menjadi aspek tertinggi dalam penelitian ini. Menurut *Salovey* dan *Sluyer*<sup>25</sup> dalam Beam, faktor-faktor yang mempengaruhi emosi adalah kemampuan untuk memahami secara akurat, menilai, dan mengekspresikan emosi; kemampuan untuk mengakses dan atau menghasilkan perasaan ketika mereka memfasilitasi berpikir; kemampuan untuk memahami emosi dan pengetahuan emosional; dan kemampuan untuk mengatur emosi untuk mempromosikan pertumbuhan emosi dan intelektual. Peneliti mempunyai dugaan bahwa yang mempengaruhi tingginya aspek *emotional cohesion* adalah salah satu dari faktor-faktor yang telah disebutkan diatas .

Kohesivitas kelompok dapat dikatakan rendah ketika ketertarikan antar karyawan dalam kelompok rendah, kurang adanya jalinan komunikasi antar karyawan, rasa kebersamaan, sikap akrab, hal tersebut akan membuat perubahan sikap pada individu satu dengan yang lainnya. Kenyamanan dalam bekerja sudah tidak dirasakan lagi oleh karyawan, sehingga karyawan cenderung akan mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan dari pekerjaannya sebelumnya (*intensi turnover*) .<sup>26</sup>

Abelson, dalam Nayaputera mendefinisikan intensi turnover sebagai suatu keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan

<sup>25</sup> Beam, M.. *Emotional Intelligence And Team Cohesiveness*. Thesis Marshall University. 2012, 5

<sup>26</sup> Fuad Abdillah / *Journal of Social and Industrial Psychology* 1 (2) (2012), 55

lain.<sup>27</sup> Tindakan penarikan diri terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar (*thinking of quitting*), keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain serta mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain (*intention to search*), dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi (*intention to quit*) .

Setiap kelompok kerja memiliki sasaran dan tujuan yang harus dicapai. Sasaran kelompok belum tentu dapat diterima sepenuhnya oleh para anggota kelompoknya. Disamping itu jika memerlukan kerjasama maka perlu para anggota kelompok masing-masing mau menerima dan mampu bekerja sama dengan anggota kelompok lainnya. Tinggi rendahnya kesepakatan para anggota terhadap sasaran kelompok serta derajat dapatnya saling menerima anggota kelompok lainnya menunjukkan derajat kelekatan (*cohesiveness*) kelompok<sup>28</sup>, sebagaimana yang terjadi di Pesantren Annuqayah ketika kebijakan itu datangnya dari Dewan Masyayikh, tidak semua dewan pengasuh atau pengurus pesantren lembaga menerima dengan lapang dada walau harus tetap melaksanakan kebijakan tersebut<sup>29</sup>. Kecenderungan kelompok yang kurang menerima dan menyetujui sasaran, aturan, kebijakan organisasi sehingga tidak terlihat adanya ketertarikan dan kesepakatan terhadap sasaran dan tujuan pesantren Annuqayah. Kohesivitas kelompok mengacu pada sejauh mana anggota kelompok saling tertarik satu terhadap yang lain dan merasa menjadi bagian dari kelompok tersebut. Kelompok

---

<sup>27</sup> Nayaputera, Yatna. Tesis. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja terhadap Intensi Turnover Costumer Service Employee di PT Plaza Indonesia Realty Tbk. FISIPUI. Jakarta 2011, 39

<sup>28</sup> Kohesivitas kelompok secara umum dapat dijelaskan bagaimana anggota saling berusaha untuk selalu membentuk ikatan emosional, akrab, dan solid sehingga dapat mempertahankan anggota tetap berada dalam kelompok. Untuk lebih jelas dalam melihat pengertian kohesi terdapat beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli mengenai kohesivitas

<sup>29</sup> Hasil wawancara dengan Ust. Miftahul Munir pada tanggal 01 September 2019 di kantor pusat pesantren Annuqayah

yang kohesivitasnya tinggi setiap anggota kelompok itu mempunyai komitmen yang tinggi untuk mempertahankan kelompoknya tersebut .<sup>30</sup>

Berkaitan dengan penentuan kebijakan (policy) pendidikan, pengajaran, lebih-lebih menyangkut aspek manajerial, pihak lain hanya berfungsi sebagai pelengkap.<sup>31</sup> Maka wajar bahwa pertumbuhan dan perkembangan suatu pesantren semata-mata bergantung kepada kemampuan kepemimpinan pribadi kiai.

Pesantren Annuqayah adalah lembaga pendidikan Islam yang berdiri sejak tahun 1887. Annuqayah didirikan oleh seorang musyafir yang bernama Kiai Haji Mohammad Syarqowi.<sup>32</sup> Pada awal berdirinya, lembaga ini hanya berbentuk “surau atau langgar” bagi masyarakat Guluk-Guluk tempat buah hati para orangtua belajar mengaji<sup>33</sup>. Di surau atau langgar itulah Kiai Syarqawi mulai mengajar membaca al-Qur’an dan dasar-dasar ilmu agama. Tempat itulah yang merupakan cikal bakal Pondok Pesantren Annuqayah. Kiai Syarqawi memimpin pesantren Annuqayah kurang lebih sekitar 23 tahun lamanya. Setelah Kiai Syarqawi meninggal dunia pada bulan Januari 1911, pesantren Annuqayah dipimpin oleh putra beliau dari isteri pertama, yaitu K.H. Bukhari, yang dibantu oleh K.H. Moh. Idris dan K.H. Imam. Pada tahun 1917, kepemimpinan pesantren Annuqayah dilanjutkan oleh salah seorang putra Kiai Syarqawi, yakni K.H. Moh.

---

<sup>30</sup> Ashar Suyoto Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Universitas Indonesia (UI Press), 2001, 228

<sup>31</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2004), 32.

<sup>32</sup> KH. Mohammad Syarqowi berasal dari Kudus, Jawa Tengah, merantau ke Mekkah untuk menuntut ilmu agama. Beliau bersahabat dengan salah seorang mukimin dari Pareduan, Madura yang saat itu bersama istrinya. Tapi, selang beberapa saat, mukimin itu meninggal dan KH. Syarqowi diamanatkan untuk menikahi istri mukimin itu. Sehingga, KH. Syarqowi tinggal di Madura,

<sup>33</sup> Muhammad Mihrob, “Membumikan Spirit Aswaja: Upaya Mempertegas Identitas Pendidikan Annuqayah”, dalam <http://nusasastra.blogspot.com>. (25 juni 2012). 13 Tim redaktur Aswaja NU “Pondok Pesantren Annuqayah”, dalam <http://wiki.aswajanu.com> (06 April 2013).

Ilyas. Pada masa kepemimpinan Kiai Ilyas inilah, Annuqayah mengalami banyak perkembangan, seperti misalnya pola pendekatan terhadap masyarakat, sistem pendidikan serta pola hubungan dengan birokrasi pemerintah .<sup>34</sup>

Pola pendekatan kepada masyarakat mulai lebih terbuka, dan proses penyadaran masyarakat mulai membaik, tingkat animo masyarakat untuk mempelajari dan mengamalkan ajaran Islam semakin tinggi, ditambah tingkat komunikasi yang semakin intens semakin mengaburkan jarak antara “dunia pesantren” dan “dunia sekitar”. Karena itu, saling menopang antara masyarakat dan pesantren bisa tercipta .

Adapun pola hubungan yang berkaitan dengan birokrasi pemerintahan adalah ditandai dengan dibentuknya pasukan Hizbullah. Pasukan tersebut adalah semacam unit militer bagi pemuda Islam. Di samping pasukan Hizbullah, terbentuk juga pasukan Sabilillah. Pasukan ini semacam organisasi militer bagi ulama. Sabilillah tersebut bertindak sebagai induk atau pengayom bagi Hizbullah. Sabilillah tersebut merupakan unit kemiliteran dari Masyumi Cabang Sumenep .

Sedangkan perkembangan dalam bidang pendidikan, telah terjadi perubahan yang cukup penting, terutama setelah diterapkannya sistem klasikal pada tahun 1933. Perubahan sistem pendidikan dan pengajaran dari yang semula murni wetonan dan sorogan menjadi klasikal digagas oleh Kiai Khazin Ilyas, putra Kiai Muhammad Ilyas, atas persetujuan ayahnya. Kiai Khazin yang masih menjadi santri di Tebuireng, Jombang, ini mencoba mentransformasikan metode pendidikan yang didapatnya dari Tebuireng. Tidak hanya perubahan sistemik yang dilakukan, tetapi juga perubahan materi pelajaran yang diajarkan kepada

---

<sup>34</sup> Profil Pondok Pesantren Annuqayah

santri yang tidak lagi hanya berkuat dengan ilmu – ilmu agama, tetapi juga ilmu – ilmu umum seperti ilmu hisab (aljabar) .<sup>35</sup>

Setelah menamatkan studinya di Pondok Pesantren Tebuireng, Jombang, Kiai Khazin mendirikan madrasah dengan sistem kelas atau sekolah secara sederhana. Tingkatan Madrasah tersebut antara lain adalah Shifr nol, shifr Alif, shifr Awwal dan Shifr Tsani. Selain itu, ada juga Madrasah Ibtidayah yang hanya terdiri dari tiga kelas, yaitu kelas 1 (satu) sampai kelas 3 (tiga).<sup>36</sup> madrasah Ibtidayah tersebut diberi nama Madrasah Ibtidayah Salafiyah dengan menggunakan sistem Nidhamiyah ala pesantren Tebuireng. Selain pendiri madrasah, Kiai Khazin juga menjabat sebagai Kepala sekolah .

Kepemimpinan beliau di Madrasah Ibtidayah Salafiyah berlangsung sekitar 10 tahun, yaitu dari tahun 1933 hingga tahun 1943. Sekitar setengah tahun kemudian, kepemimpinan madrasah tersebut dilimpahkan kepada K.H. Moh. Mahfoudh Husaini. Pelimpahan tersebut karena pada saat itu Kiai Khazin bergabung dengan laskar Hizbullah untuk berjuang demi kemerdekaan .<sup>37</sup>

Pengelolaan berbagai aktivitas kepesantrenan di Annuqayah saat ini dikelola oleh dua organisasi utama, yaitu Pesantren Annuqayah<sup>38</sup> dan Yayasan Annuqayah. Dua organisasi ini masing-masing berdiri sendiri secara sejajar dan masing-masing menangani seluruh sub-sub lembaga di bawahnya serta unit-unit kegiatan menurut bidangnya. Dari semua jenjang pendidikan formal yang ada di

<sup>35</sup> Mastuki HS dan Ishom El-Saha, *Intelektualisme Pesantren: Potret Tokoh dan Cakrawala Pemikiran di Era Keemasan Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka. 2003), 176.

<sup>36</sup> Kiai Roziqah, Wawancara, Sumenep, 25 September 2013.

<sup>37</sup> Mastuki HS dan Ishom El-Saha, *Intelektualisme Pesantren*, 290

<sup>38</sup> Lembaga Pondok Pesantren Annuqayah berupa kepengurusan yang terstruktur, terdiri dari Majelis Pengasuh, Pengurus Harian dibantu oleh bidang kesekretariatan atau petugas administrasi. Lembaga ini membawahi 19 pesantren daerah yang memiliki hak otonom (kebijakan kelembagaan, tata tertib, program/kegiatan, pengembangan sarana dan prasarana dan lain-lain) juga mengatur unit-unit kegiatan santri,

Annuqayah, sebagian besar memakai kurikulum Departemen Agama (Depag) yang diakomodasikan dengan kurikulum Pondok Pesantren Annuqayah. Dari sistem kurikulum ini hanya untuk pelajaran yang sifatnya mata pelajaran umum yang mempergunakan kurikulum Depag . sedangkan untuk mata pelajaran adalah mempergunakan kurikulum Pondok Pesantren Annuqayah dengan mempergunakan kitab-kitab klasikal berbahasa Arab (kitab kuning). Namun ada juga yang secara formal langsung berkiblat pada kurikulum Depag .<sup>39</sup>

Sebagai salah satu unsur dominan dalam kehidupan sebuah pesantren, kiai mengatur irama perkembangan dan kelangsungan kehidupan pesantren dengan keahlian, kedalaman ilmu, karismatik dan keterampilannya.<sup>40</sup> Segala bentuk kebijakan penyelenggaraan pendidikan, baik menyangkut format kelembagaan berikut penjenjangannya, kurikulum yang dijadikan acuan, metode pengajaran dan pendidikan yang diterapkannya, keterlibatan dalam aktivitas-aktivitas di luar maupun sistem pendidikan yang diikuti adalah mutlak wewenang kiai .

Secara umum lembaga pendidikan formal di Pesantren Annuqayah merupakan perpaduan antara model dan sistem pendidikan yang klasikal-tradisional dan sistem modern, yaitu dengan mempertahankan tradisi keilmuan salafiyah yang dipadukan dengan pola dan metode modern yang dianggap masih relevan dan pada akhirnya dimaksudkan sebagai peningkatan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Annuqayah.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> Hasil Wawancara dengan salah satu pengurus pesantren

<sup>40</sup> Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam di Indonesia, Linntasan Sejarah Pertumbuhann Dan Perkembangann* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), 49.

<sup>41</sup> Hasil wawancara dengan bagian umum pesantren (Ust. Miftahul Munir) pada tanggal 01 September 2019 ddi kantor pusat pesantren Annuqayah

Pesantren Annuqayah dapat disebut sebagai pesantren federal.<sup>42</sup> Hal itu dimulai sejak Kyai Abdullah Sajjad mendirikan pesantren sendiri yang bernama Latee pada tahun 1923. Inisiatif itu dilakukan ketika Annuqayah daerah Lubangsa yang didirikan Kyai Syarqawi tidak mampu lagi menampung santrinya. Berdirinya daerah Latee kemudian diikuti oleh berdirinya daerah-daerah lain. Hingga tahun 1972 Annuqayah sudah terdiri dari lima daerah yang seluruhnya diasuh oleh keturunan dan menantu Kyai Syarqawi. Seiring dengan berjalannya waktu perkembangan persantren Annuqayah semakin pesat, pesantren Annuqayah saat ini mengelola beberapa pesantren daerah (kepengasuhan) yang sampai saat ini sudah 19 lembaga pesantren kepengasuhan. Daerah-daerah tersebut memiliki hak otonom dan kedaulatan penuh. Masing-masing memiliki kiai, ustadz, santri, pondok, mushalla/masjid, serta tata aturan sendiri-sendiri dan bahkan setiap lembaga kepengasuhan ini juga memiliki unit usaha sendiri .

Tanpa meninggalkan tradisi kepesantrenan, Pondok Pesantren Annuqayah terus mengembangkan tradisi pendidikan wetonan dan sorogan pada jam-jam di luar pendidikan formal, yaitu dengan pengajian kitab klasikal. Bidang - bidang kajiannya pun terbatas pada materi keagamaan seperti, kajian tafsir, hadist, fiqh, akhlak/tasawuf, dan ilmu alat, seperti ilmu nahwu dan ilmu sharraf. Hal ini juga didukung dengan kegiatan pengkajian keagamaan dengan bahtsul

---

<sup>42</sup> Pesantren Annuqayah adalah pesantren federal yang terdiri dari beberapa pesantren kepengasuhan yang berada dibawah naungan pesantren Annuqayah, masing-masing pesantren tersebut mempunyai hak otonom dan kedaulatan penuh, masing-masing memiliki Kiai, Ustadz, santri, pondok, musholla/masjidserta tata aturan tersendiri. Akan tetapi setiap daerah membawa satu bendera atas nama Annuqayah. Kepemimpinannya hanya dua jalan yaitu keluar dan ke dalam. Yang dimaksud dengan kepemimpinan keluar adalah satu nama yayasan Annuqayah, dan yang dimaksud kepemimpinan ke dalam adalah tiap-tiap unit memiliki otonomi masing-masing. Hal ini memang benar adanya berdasarkan observasi peneliti.

masail (kajian masalah hukum keagamaan) yang sampai saat ini tetap masih dipertahankan oleh Pesantren Annuqayah .<sup>43</sup>

Disamping mengedepankan pendidikan tradisional-non formal, pesantren Annuqayah juga mengembangkan pendidikan formal, diantaranya adalah ; TK Annuqayah, MI 1 Annuqayah, MI 2 Annuqayah, MI 3 Annuqayah (Putri), MTs. 1 Annuqayah, MTs. 2 Annuqayah, MTs. 3 Annuqayah (Putri), MA 1 Annuqayah (Putra-Putri), MA 2 Annuqayah, MA Tahfidz Annuqayah, SMA Annuqayah, SMA 3 Annuqayah (Putri), SMK Annuqayah, INSTIKA (Institut Ilmu Keislaman Annuqayah). sehingga setiap lembaga kepengasuhan yang berada dibawah naungan pondok pesantren Annuqayah ini memiliki ciri khas masing-masing. Akan tetapi, setiap lembaga kepengasuhan ini membawa satu bendera atas nama Annuqayah .<sup>44</sup>

Pola pendidikan formal tersebut mulai dikembangkan kegiatan-kegiatan intra sekolah (ekstra kurikuler), dan ekstra sekolah (unit siswa/santri). Disamping adanya lembaga kursus-kursus dan beberapa unit keterampilan yang diselenggarakan oleh pesantren. Hal ini sebenarnya berangkat dari upaya untuk bisa memenuhi kebutuhan santri dalam mengimbangi pendidikan yang ada didalam pesantren. Kegiatan-kegiatan tersebut diantaranya adalah sebagai berikut : Kepramukaan, Markaz Dirosah Allughah Al-Arabiyah, English Education Program Pondok Pesantren Annuqayah (EEP-PPA), Kursus Komputer Annuqayah, Kursus Mengetik Dasar Pondok Pesantren Annuqayah (KMD-PPA), Tailor, Fotografi, Jamiyatul Qurra', Sanggar Seni .

---

<sup>43</sup> Hasil observasi dan wawancara

<sup>44</sup> Hasil observasi dan wawancara

Terkait dengan aviliasi kepada partai politik, sejak awal terlibat secara partisipasi dalam partai PPP, baru ketika negara mengakomodir dan menganut multi partai, di pesantren Annuqayah secara dominan mengalihkan dukungannya kepada PKB sebagai satu satunya partainya masyarakat NU. Dan partai politik PBB. Namun demikian, di pesantren Annuqayah dalam basis kepartaian tidaklah bersifat primordial sehingga beberapa Kiai ada juga yang mendukung PPP, PBB, PKS sehingga banyak kalangan memandang bahwa pesantren Annuqayah merupakan bagian dari komunitas sebagai contoh dari tatanan masyarakat (*civil society*) yang mampu meredam konflik partisan <sup>45</sup>.

Keterikatannya dengan nilai-nilai Islam ahli sunnah wal jama`ah yang mengedepankan nilai *tawassuth*, *tawazun* dan *tasamuh*, membuat Annuqayah melihat perbedaan bukan sebagai pertentangan, tapi justru sebagai pengkayaan wawasan sehingga diharapkan berdampak positif bagi pengembangan Annuqayah dan pengembangan dakwah. Pola pandang itu direpresentasikan secara konkret pada beragamnya para pengasuh dalam mengaktualisasikan politik praktis mereka ke dalam partai-partai politik yang ada. Namun dalam pandangan Annuqayah, politik harus diletakkan dalam kerangka misi Annuqayah secara keseluruhan sehingga lebih merupakan proses pendidikan bagi masyarakat, bukan sebagai ajang untuk memperebutkan “kue”kekuasaan.<sup>46</sup>

Komitmen Annuqayah untuk menjabarkan nilai-nilai ajaran Islam yang kâffah terlihat pada sikap lembaga yang tidak memisahkan antara kesalehan individual dan kesalehan sosial. Ajaran Islam semisal yang terdapat dalam surat al-Ma`un merupakan pijakan untuk mengembangkan pendidikan bukan sekadar

<sup>45</sup> Sejarah Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-guluk, 19

<sup>46</sup> Tim Penyusun SATU ABAD ANNUQAYAH Peran Pendidikan, Politik, Pengembangan Masyarakat, 2000, xiii

diskursus semata. Pendidikan dipahami secara holistik meliputi penyampaian pengetahuan, penanaman nilai, dan aktualisasinya dalam kehidupan.

Para pendiri Annuqayah dan generasi penerus mereka selalu berikhtiyar untuk mengembangkan misi itu sesuai dengan konteks zaman serta sesuai dengan kemampuan yang ada. Pada tataran itu, pijakan Annuqayah kepada Islam yang berhaluan ahli sunnah wal jamaah memiliki alasan yang cukup kukuh. Selain dianggap memiliki tradisi yang merujuk langsung kepada kehidupan Nabi dan para sahabat al-sâbiqun al-awwalun, pola keberagamaan ini memiliki nilai-nilai yang diyakini mampu selalu berdialog dengan zaman. Keyakinan itu didasarkan pada paradigma yang dianut ahli sunnah yang menekankan kepada al-muhâfazhah ala al-qadîm al-shâlih wa al-akhdzu bi al-jadîd al-ashlâh.

Keberpegangan kepada paradigma itu telah meletakkan pesantren ini kepada posisi yang sangat strategis. Sampai batas-batas tertentu, Annuqayah telah mampu menghadirkan Islam sebagai gerakan aktual dalam sejarah; Islam menjadi bagian yang manyatu dalam kehidupan sehingga kehadirannya tidak dianggap sebagai sesuatu yang asing, sekadar tempelan, atau pelengkap kehidupan semata. Dalam kerangka itu, Islam menjadi gerakan aksi yang sistematis yang inherent dalam masyarakat; menyuarakan dengan tegar segala yang ma`ruf, tanpa harus menyepelkan tradisi hasanah yang hidup dalam masyarakat, dan menentang serta melawan yang munkarat tanpa mengedepankan konflik dan pertentangan. Kegiatan itu dilakukan dengan hikmah, maw-izhah hasanah, atau diskursus dialogis, sesuai dengan ajaran al-Quran. Dalam ungkapan lain, Annuqayah berupaya mengembangkan ajaran Islam melalui pendekatan yang relatif holistik –

berbentuk pendidikan Islam untuk kalangan santri, dan penyampaian ajaran Islam ke masyarakat luas dalam bentuk da'wah bil qa'ul dan bil ha'l.<sup>47</sup>

Pesantren Annuqayah memiliki suatu lembaga yang begitu besar kontribusinya terhadap pengembangan pp. Annuqayah, lembaga ini adalah Biro pengabdian masyarakat (BPM). Secara operasional, pengelolaan program-program pemberdayaan masyarakat oleh BPM-PPA dilaksanakan secara terpisah sesuai dengan divisi-divisi yang sudah dirancang dalam bentuk dan model program. Divisi-divisi tersebut menjadi semacam agensi program yang nantinya menjadi tim fasilitator di lapangan. Divisi-divisi program tersebut didorong untuk mengembangkan dan memperkuat kelembagaan lokal yang mandiri di tingkat grassroots (masyarakat bawah, sehingga terbentuklah kelompok-kelompok (mitra) dampingan yang disebut KSM (Kelompok Swadaya Masyarakat) yang sekaligus menjadi pelaksana program dan fasilitator lapangan .<sup>48</sup>

Melihat pembahasan sebelumnya, peneliti menganggap bahwa kepemimpinan kohesif dan komitmen terhadap organisasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap para pengurus dan kelangsungan hidup perjalanan pesantren kedepan. Dalam hal ini individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan memandang kerja memiliki nilai yang tinggi pula, sehingga individu dengan sukarela menyatukan dirinya dengan pekerjaannya, menginvestasikan waktu, kemauan dan energinya untuk pekerjaan. Komitmen terhadap organisasi terkait dengan kekuatan identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu.

---

<sup>47</sup> Tim Penyusun SATU ABAD ANNUQAYAH, xii

<sup>48</sup> Hasil wawancara dan Dokumen profil PP. Annuqayah

Kohesivitas dan komitmen terhadap organisasi yang kuat akan menghindarkan gejala-gejala pemogokan, penurunan tingkat kehadiran dan *turnover* serta ketidakpuasan kerja. Tentu saja hal ini yang diharapkan oleh setiap organisasi karena itu organisasi seharusnya dapat menciptakan suatu situasi yang dapat mendorong timbulnya rasa memiliki, loyalitas, kesetiakawanan, rasa aman, rasa diterima dan dihargai serta perasaan berhasil dalam diri karyawan yang pada gilirannya dapat menumbuhkan rasa memiliki keterikatan<sup>49</sup>.

Menurut Teori kohesi relasional (RCT) bahwa struktur kohesif dan pertukaran sosial memiliki efek emosional yang kuat, dan jika ini dikaitkan dengan unit sosial, akan meningkatkan hubungan emosional yang lebih kuat dengan kelompok yang dianggap sebagai sumber perasaan atau emosi positif, yang mengakibatkan terjadinya peningkatan komitmen dalam suatu organisasi.<sup>50</sup>

Hal tersebut tidak lepas karena dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, ideologi keilmuan dari kitab-kitab klasik (turats) sebagai pegangan berupa pemahaman aqidah seperti kitab-kitab Aqidah al-Awam, Umm al-Barāhīm, Ihyā Ulūmuddīn, Bidāyah al-Hidāyāh, Fath al-Qorb, Kifāyah al-Akhyār dan beberapa kitab Imam Syafii dan perilaku tasawuf/akhlak pemikiran Imam Ghazali (*al-Hujjah al-Islam*) yang ditanamkan dan menjadi suri tauladan (uswah hasanah) bagi Kiai, Lora, Nyai, dan Santri serta semua masyarakat sekitar.

---

<sup>49</sup> Purwaningtyastuti; Bagus Wismanto, M. Suharsono, Kohesivitas Kelompok ditinjau dari Komitmen Terhadap Organisasi dan Kelompok Pekerjaan ....179-182.

<sup>50</sup> Jeongkoo Yoon dan Edward J. Lawler, Relational Kohesi Model Komitmen Organisasi Cornell ILR Sekolah Universitas, 2006. 9

Bertitik tolak dari statmen yang dipaparkan sebelumnya maka peneliti mengangkat tema penelitian : **“Kepemimpinan Kohesif Kiai di Pesantren Annuqayyah Guluk-guluk Sumenep Madura)”** dengan tujuan dapat memberikan sumbangsih pemikiran atau konsep terkait dengan bagaimana kepemimpinan kohesif kiai (dewan masyasyikh) pesantren Annuqayyah Guluk-guluk dalam membangun keutuhan dan kesatuan pesantren kepengasuhan yang ada dalam lingkungan pesantren Annuqayyah Guluk-guluk Sumenep Madura.

### **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian diatas, maka dalam penelitian ini difokuskan pada hal-hal berikut;

1. Bagaimana kepemimpinan Kohesif Kiai dalam Membangun komitmen Organisasi ?
2. Bagaimana kepemimpinan Kohesif Kiai dalam membangun *Team Work* Organisasi?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan dan mengeksplor kepemimpinan kohesif kiai dalam membangun komitmen organisasi.
2. Mendeskripsikan dan mengeksplor kepemimpinan kohesif kiai dalam membangun *Team work* organisasi.

### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar terkait dengan kepemimpinan kohesif kiai di pesantren. Manfaat penelitian yang hendak dicapai sebagai berikut ;

1. Manfaat Teoritis

- a. Membangun dan mengembangkan konsep kepemimpinan Kohesif kiai di pesantren
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan khususnya dalam bidang kepemimpinan Kohesif kiai di pesantren
2. Manfaat Praktis
- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan pijakan atau bahan kajian serta masukan bagi pengambil kebijakan khususnya kementerian Agama dalam bidang ilmu manajemen secara khusus dalam kepemimpinan kohesif kiai.
  - b. Hasil penelitian ini sedianya dapat dijadikan pedoman bagi para pengelola pesantren khususnya yang terkait dengan kepemimpinan kohesif kiai.
  - c. Menambah dan memberi masukan kepada para pengelola pesantren dalam mengembangkan kepemimpinan Kohesif kiai dalam membangun komitmen
  - d. Bagi peneliti selanjutnya dapat menambah dan mengembangkan wawasannya serta dapat menggali lebih dalam lagi mengenai konsep kepemimpinan Kohesif kiai dalam membangun team work organisasi.

## **E. Definisi Istilah**

### **1. Kepemimpinan Kiai**

Kepemimpinan Kiai adalah aktivitas pemimpin pesantren dalam mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Pola kepemimpinan Kiai meliputi gaya kepemimpinan yang berhubungan dengan pola

pelaksanaan kerjasama. Pengaruh kepemimpinan Kiai berkenaan dengan cara merubah perilaku bawahan. Fungsi kepemimpinan Kiai mengarahkan bawahan kepada tujuan yang diinginkan dan dampak kepemimpinan Kiai yang memperlihatkan hasil atau produk kepemimpinan seorang Kiai .

## **2. Kohesivitas**

Kohesivitas secara umum dapat dijelaskan bagaimana anggota saling berusaha untuk selalu membentuk ikatan emosional, akrab, dan solid sehingga dapat mempertahankan anggota tetap berada dalam satu kelompok. Untuk lebih jelas dalam melihat pengertian kohesi terdapat beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli mengenai kohesivitas .

Dapat disimpulkan bahwa kohesivitas adalah daya tarik yang terdapat dalam kelompok yang menyebabkan anggota kelompok menginginkan untuk tetap menjadi bagian dari kelompok tersebut .

Adapun kepemimpinan kohesif kiai yang dimaksud peneliti adalah suatu aktivitas atau perilaku kepemimpinan yang mampu mempersatukan dan meningkatkan ikatan emosional organisasi untuk mencapai tujuan pesantren.

## **F. Sistematika Penulisan**

Pada bab I berisi : Konteks penelitian, Identifikasi masalah, Fokus masalah, Tujuan penelitian, Kegunaan Hasil Penelitian, Penegasan Istilah , Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan Sistematika Penulisan

Pada bab II berisi tentang Kajian Pustaka yang meliputi landasan teori yang meliputi Definisi Kepemimpinan, Kohesivitas Kelompok, Definisi

Kohesivitas Kelompok , Faktor - faktor yang mempengaruhi Kohesivitas, Definisi Kiai dan sejarah pesantren.

Pada bab III berisi tentang Metode Penelitian, Pendekatan dan Jenis Penelitian, Lokasi Penelitian, Kehadiran Peneliti, Subjek Penelitian, Sumber Data, Tehnik Pengumpulan Data, Analisis Data Keabsahan Data, Tahapan-tahapan Penelitian.

Pada bab IV tentang hasil analisa dan Paparan hasil penelitian yang akan membahas profil lokasi penelitian, temuan tentang Kepemimpinan Kiai, membangun komitmen organisasi, dan membangun team work organisasi.

Pada Bab V berisi tentang, pembahasan penelitian yang meliputi, bagaimana kepemimpinan Kohesif Kiai dalam membangun komitmen organisasi, bagaimana Kepemimpinan Kohesif Kiai dalam membangun team work organisasi, di Pesantren. Annuqayah Guluk-guluk Sumenep.

Pada bab VI berisi tentang penutup yang meliputi kesimpulan , implikasi teori, dan berupa saran-saran dan harapan-harapan.

IAIN JEMBER

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan mengenai kepemimpinan di Pondok Pesantren antara lain sebagai berikut :

1. Sugeng Haryanto dalam disertasinya<sup>56</sup> “ persepsi santri terhadap perilaku kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren : kajian interaksionisme simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan” ia membaca perilaku kepemimpinan kiai dari sudut pandang para santri, selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk memperoleh gambaran varian model interaksi antara kiai dengan santri. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan kiai bersifat Religio- transformatif, dan interaksi yang terjadi antara kiai dengan santri melahirkan determinasi lahirnya varian model interaksi, tiga varian model interaksi tersebut adalah ; *al-muāmālāh al-Jismīyāh* (*physical interaction*), *al-muāmālāh al-Fikrīyāh* (*intelectual interaction*), *Al-muāmālāh al-Rūhīyāh* (*spritual interaction*)
2. Selanjutnya disertasi yang ditulis oleh Muallim Nursodiq yang berjudul “ Kepemimpinan kiai dalam mengelola Pondok Pesantren dan Madrasah Aliyah” menguraikan bahwa kiai selaku Kepala Madrasah mampu mengelola sumber daya manusia di Pondok Pesantren dan Madrasah Aliyah sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen. Tindakan-tindakan

---

<sup>56</sup> Sugeng Haryanto , persepsi santri terhadap perilaku kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren : kajian interaksionisme simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan (Jakarta, Kementerian Agama RI 2012)

(*action*) yang dilakukan yaitu menentukan kondisi awal ustadz, santri dan staf, menetapkan kriteria khusus perekrutan calon ustadz, memilih dan menetapkan ustadz sesuai dengan kualifikasi pendidikan, mendeskripsikan tugas dan wewenang setiap posisi, memberikan motivasi kerja, mendayagunakan staf, meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan, membuat program kerja, melaksanakan supervisi dan evaluasi kegiatan serta mengorganisir dan menggerakkan santri.<sup>57</sup>

Kiai mampu mengelola sarana dan prasarana pendidikan di Pondok Pesantren dan Madrasah Aliyah dengan terampil. Aktivitas manajerial (*Manajerial activities*) yang dilakukan yaitu menyelenggarakan administrasi sarana dan prasarana, mengatur ruang kelas dan perlengkapan KBM, meningkatkan pelayanan dan jumlah referensi perpustakaan

Kiai berperan aktif sebagai penyelarass dalam menjalin kerjasama dengan anggota pondok pesantren dengan Madrasah Aliyah. Langkah-langkah yang dilakukan adalah pendekatan komunikasi timbal balik, kordinasi yang intensif, dan mengadakan rapat dan pengajian rutin, berpartisipasi dalam kegiatan santri, menciptakan hubungan yang harmonis, melakukan inovasi KBM, BK dan ekstrakurikuler, melakukan pembinaan dan mengembangkan daerah binaan, menggalang dukungan *stakeholders* dan mengatur kerjasama dengan pemerintah dan instansi terkait.

3. Penelitian selanjutnya yang berkenaan dengan kepemimpinan yang dilakukan oleh Atiqullah dengan judul “ Varian kepemimpinan kolektif pondok pesantren di Jawa Timur” penelitian ini membahas perilaku

---

<sup>57</sup> Muallim Nursodiq yang berjudul “ Kepemimpinan kiai dalam mengelola Pondok Pesantren dan Madrasah Aliyah”

kepemimpinan kharismatik tradisional pesantren yang bersandar pada keyakinan bahwa kiai mempunyai kualitas yang luar biasa yang bersifat teologis. Kekuasaannya diyakini berasal dari Tuhan, serta fenomena kepemimpinan kolektif yang bersandar pada pembagian peran, tugas dan kekuasaan, sehingga lahirnya kepemimpinan kolektif di pesantren diasumsikan sebagai usaha bersama untuk mengisi jabatan baru sebagai tuntutan sosial masyarakat. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa perubahan kepemimpinan tunggal yang mengacu pada figur kiai tertentu menjadi kepemimpinan kolektif ternyata tidak meniadakan otoritas kiai yang menjadi ciri utama pesantren, melainkan menempatkan kiai sebagai pengasuh yang terlembaga dalam dewan kekhawanan (*Dewan Masyayikh*).<sup>58</sup>

4. Sumanto<sup>59</sup> dalam disertasinya yang berjudul, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Pengembangan Pondok Pesantren Salafiyah Menjadi Khalafiyah di Propinsi Jambi (Studi Pondok Pesantren Sa'adatuddaren Kota Jambi, Pondok Pesantren Al-Baqiyatush Shalihah Tanjung Jabung Barat, Pondok Pesantren Zuhijjah Batang Hari), Manajemen Pendidikan Islam*. Pascasarjana UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.

Menyatakan bahwa pertama, kiai belum sepenuhnya dapat mengembangkan pondok pesantren Salafiyah menjadi Khalafiyah di Provinsi Jambi karena adanya persaingan global, kultur budaya masyarakat, tuntutan internal dan eksternal. Kedua, manajemen

<sup>58</sup> Atiquillah, "Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren di Jawa Timur", *Karsa* vol. 20 no 1 tahun 2012

<sup>59</sup> Sumanto, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Pengembangan Pondok Pesantren Salafiyah Menjadi Khalafiyah di Propinsi Jambi, Manajemen Pendidikan Islam*. Pascasarjana UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi 2018

transformasional kiai yaitu manajemen kharismatik, manajemen kolektif, manajemen haul dan milad. Ketiga, pengembangan pondok pesantren Salafiyah yaitu menyelenggarakan pendidikan sekolah dan luar sekolah, mengintegrasikan pelajaran pondok dan umum, menyelenggarakan bidang keterampilan, menghidupkan sentra-sentra ekonomi pondok seperti perkebunan kelapa, buah pinang, dan pembibitan ikan dan koperasi dapur.

Keempat, manajemen transformasional kiai yaitu kharismatik, kolektif, pendelegasian wewenang dalam menjadikan pondok pesantren mengembangkan pondok pesantren transformatif .

5. Kemudian Muhammad Muspawi<sup>60</sup> dalam Disertasinya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Kerja Terhadap Keinovatifan Ketua Sekolah Tinggi Agama (STAI) pada Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta di Provinsi Jambi, prodi Pendidikan Islam konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2016.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja maka semakin baik pula keinovatifan ketua STAI. Berimplikasi pula kepada Ketua STAI untuk mempertahankan dan terus mengupayakan peningkatan keinovatifan dalam kepemimpinannya, kepemimpinan yang transformatif, stabilitas budaya organisasi, dan motivasi dalam bekerja.

---

<sup>60</sup> Maspawi, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Kerja Terhadap Keinovatifan Ketua Sekolah Tinggi Agama (STAI) pada Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta di Provinsi Jambi, prodi Pendidikan Islam konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2016

6. Mardalena<sup>61</sup> dalam penelitiannya yang membahas tentang; Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi terhadap Efektivitas Pimpinan PTN Provinsi Jambi, Disertasi, program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana IAIN STS Jambi, 2016
- Hasil penelitiannya adalah diketahui bahwa terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung baik secara parsial maupun simultan variabel kepemimpinan transformatif, komitmen organisasi dan motivasi berprestasi terhadap variabel efektivitas pimpinan PTN Provinsi Jambi. Kesimpulan penelitiannya adalah bahwa semakin optimal implementasi kepemimpinan transformatif, komitmen organisasi, dan motivasi berprestasi maka tingkat efektivitas pimpinan juga akan semakin tinggi.
7. Kemudian Rahmat Nasution Judul penelitiannya membahas tentang; Kepemimpinan Manajerial Kepala Madrasah Ibtidaiyah (Studi Kasus MIN Mendalo Darat, MIN Mudung Darat, dan MIS Nurul Huda Kabupaten Muaro Jambi)<sup>62</sup>.
- Hasil penelitian yang diperoleh di lapangan: pertama, Kepala MIN Mendalo Darat memiliki model kepemimpinan manajerial dengan kategori berhasil pada kejujuran. Keberhasilan dengan kategori sedang pada keterbukaan, keteladanan, dan kearifan. Keberhasilan dengan kategori rendah pada pola pikir dan pengaruh.
- Kedua, kompetensi kepemimpinan manajerial Kepala MIN Mendalo Darat dari 16 komponen kompetensi, 2 tinggi, 8 sedang, dan 6 rendah.

---

<sup>61</sup> Mardalena; Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi terhadap Efektivitas Pimpinan PTN Provinsi Jambi, Disertasi, program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana IAIN STS Jambi, 2016

<sup>62</sup> Rahmat Nasution, Kepemimpinan Manajerial Kepala Madrasah Ibtidaiyah (Studi Kasus MIN Mendalo Darat, MIN Mudung Darat, dan MIS Nurul Huda Kabupaten Muaro Jambi)

Kompetensi kepemimpinan manajerial Kepala MIN Mudung Darat 1 tinggi, 8 sedang, dan 7 rendah. Kompetensi kepemimpinan manajerial Kepala MIS Nurul Huda, 6 sedang, dan 10 rendah. Ketiga, Kolaborasi antara temuan lapangan dengan teori perbaikan mutu dan teori kepemimpinan manajerial tersusun sebuah konsep perbaikan mutu Madrasah Ibtidaiyah melalui perbaikan kepemimpinan manajerial.

8. Djuariati<sup>63</sup> dalam Disertasinya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Organisasi Pembelajaran Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pengembangan Dan Pemberdayaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Bisnis Dan Pariwisata Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia .

Hasil penelitian menunjukkan: (1) kepemimpinan visioner berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja; (2) organisasi pembelajar berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja; dan (3) perilaku inovatif berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja pada karyawan Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK) Bisnis dan Pariwisata Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, maka kepemimpinan visioner, organisasi pembelajar, perilaku inovatif, perlu ditingkatkan.

---

<sup>63</sup> Djuariati , Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Organisasi Pembelajaran Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pengembangan Dan Pemberdayaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Bisnis Dan Pariwisata Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2018

9. Kemudian Abdul Karim, dalam disertasinya yang membahas tentang Kepemimpinan & Manajemen Kiai Dalam Pendidikan: Studi Kasus pada Pesantren Bendakerep, Gedongan dan Buntet Cirebon<sup>64</sup>

Disertasi ini membuktikan bahwa perilaku pemimpin pada pondok pesantren dapat memainkan peranan kepemimpinan dan manajerial secara bersamaan, baik secara konsep maupun praktiknya karena diinspirasi oleh nilai, budaya, dan tradisi leluhur. Pola kepemimpinan manajerial di pesantren terdiri dari model spiritual- situasional, berpola kolegal-informal, bergaya karisma-trasnformasional dan berperan secara fungsional-interpersonal .

10. Hasil dari penelitian R. Rindanah<sup>65</sup> dalam “Geneologi Pesantren Bendakerep dan Pesantren Buntet Cirebon; suatu Perbandingan,” Jurnal Holistik, vol. 14, no. 02 tahun 2013, memperlihatkan bagaimana peranan pesantren Buntet dari awal berdirinya awal oleh mbah Muqoyim hingga pada masa perkembangannya ketika Kiai Abbas sampai Kiai Mustahdi Abbas melakukan perubahan dengan membentuk yayasan lembaga pendidikan Islam yang tentunya peranan dari pesantren Buntet untuk memberikan cara pandang masyarakat dan membentuk sumber daya manusia (SDM) yang lebih baik dengan memberikan pendidikan di sekolah dan luar sekolah serta membentuk lembaga pendidikan Islam. Kampung Bendakerep yang tetap berpegang teguh dengan tradisi warisan leluhur telah membuatnya memiliki beberapa keunikan, baik dalam

---

<sup>64</sup> Abdul Karim, Kepemimpinan & Manajemen Kiai Dalam Pendidikan: Studi Kasus pada Pesantren Bendakerep, Gedongan dan Buntet Cirebon, 2018

<sup>65</sup> R. Rindanah dalam “Geneologi Pesantren Bendakerep dan Pesantren Buntet Cirebon; suatu Perbandingan,” Jurnal Holistik, vol. 14, no. 02 tahun 2013

upacara adat, pola kehidupan sampai dengan penataan ruang dan gaya arsitektur bangunannya. Jika sampai saat ini masyarakat kampung Bendakerep tidak menerima kemajuan teknologi dari pemerintah, hal ini tentunya memiliki alasan yang kuat yang menurut mereka dapat berdampak buruk bagi kebudayaannya dan dapat pula membahayakan umat Islam .

11. Mardiyah<sup>66</sup> dalam tulisannya yang berjudul “Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi,” Jurnal Tsaqafah, Vol. 8, No 1, bulan April pada tahun 2012, mengatakan bahwa ditinjau dari struktur organisasi pesantren, ketiga pesantren tersebut memiliki karakter dan alur kebijakan yang berbeda, namun ketiganya memiliki kesamaan dalam hal besarnya ukuran struktur organisasi. Faktor pengelolaan ini sangat memengaruhi tipologi dan peran kepemimpinan kiai dalam pesantren. Perbedaan yang paling tampak dari ketiga pesantren tersebut adalah PM Gontor sejak berdirinya sampai sekarang otorita kepemimpinan berada pada tiga kiai (Trimurti) dengan begitu pesantren ini sejak mula mengembangkan kepemimpinan kolektif . Sistem suksesi kepemimpinan di pesantren ini melalui pemilihan di Badan Wakaf yang dilakukan setiap periode lima tahun sekali, dan sistem pelaporan kepemimpinan pesantren pada Badan Wakaf dilakukan setiap setengah tahun sekali pada sidang Badan Wakaf. Sedangkan pada kepemimpinan pesantren Lirboyo dan Tebuireng sejak berdiri sampai sekarang otoritas kepemimpinan berada pada kiai yang bersifat personal, tetapi dikarenakan berkembangnya aktivitas pesantren,

---

<sup>66</sup> Mardiyah “Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi,” Jurnal Tsaqafah, Vol. 8, No 1, bulan April pada tahun 2012

maka membutuhkan proses organisasi secara kolektif. Dengan demikian, kedua pesantren ini sentra otoritas kepemimpinan berada pada kiai secara personal, dan proses organisasi bersifat kolektif. Disertasi ini menyimpulkan bahwa tradisi pengelolaan lembaga yang tampak dalam ketiga pesantren memiliki beberapa karakteristik: a) motivasi bermutu dan semangat kerja, b) keterlibatan pembantu kiai dan para guru, c) harapan dan dukungan masyarakat tinggi. Kepemimpinan kiai yang efektif. Kepemimpinan kiai dalam menjaga budaya pesantren; Beberapa upaya yang dilakukan kiai dalam menjaga pesantren sebagai berikut: a. Adanya proses seleksi yang berbeda; b. Adanya proses sosialisasi; dan c. Adanya tindakan manajemen puncak .

12. ANK. Sya'ie<sup>67</sup> dalam "Strategi Manajemen Pesantren di Malang menuju Pesantren Mandiri," Digital Library UIN Surabaya, mengatakan bahwa pondok pesantren melakukan modernisasi dalam pengelolaan pondok sebagai upaya mengantisipasi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan melakukan pemantapan internal dan melakukan penyesuaian visi dan misi pendidikan ke arah perubahan global. Pengembangan SDM seperti dewan asatidz dan sumber daya alat atau media yang memadai untuk pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran yang berorientasi penguasaan Iptek telah dan sedang dilakukan. Dalam kaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan di pesantren tampak bahwa program pengelolaan pendidikan dan pengajaran dilakukan dalam berbagai aspek yang berkaitan langsung dan tidak langsung terhadap peningkatan mutu

---

<sup>67</sup> ANK. Sya'ie "Strategi Manajemen Pesantren di Malang menuju Pesantren Mandiri," Digital Library UIN Surabaya

proses pendidikan dan terutama peningkatan hasil pendidikan itu sendiri. Terlihat jelas bahwa pengelolaan pendidikan formal selalu berorientasi pada mutu. Pimpinan pondok bersama komponen-komponen yang ada didalamnya, baik kepala madrasah, pengasuhan santri, guru (asātīdz), dan organisasi santri terus melakukan upaya pemantapan internal seperti; peningkatan kualitas dan kuantitas guru, pengadaan fasilitas dan multimedia pembelajaran, optimalisasi kegiatan-kegiatan siswa yang berbasis keterampilan dan kreativitas .

13. M.A.S. Malisi<sup>68</sup> dalam disertasinya yang berjudul “Pembaruan Pendidikan di Pesantren: Studi pada Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai Kalimantan Selatan,” SPS UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, pada tahun 2012, menyimpulkan bahwa pembaruan pendidikan pesantren dengan melakukan penyesuaian bertahap (*evolutive*) dan hati-hati (terencana). Dengan mengadopsi sistem kelembagaan modern, pada saat bersamaan tetap mempertahankan ciri khasnya sebagai lembaga pendidikan yang menekankan tafaqqūh fi al-dīn sebagai benteng penjaga dan pemelihara faham ahlu al-sunnāh wa al-jamā’ah. Dengan medesain sendiri materi- materi yang diajarkan dan madrasah dijadikan sebagai sistem yang dipergunakan untuk mengimplementasikan materi-materi tersebut. Bertahannya lembaga melakukan penyesuaian bertahap bahwa lembaga pendidikan tradisional ini masih adaptif dengan kecenderungan sosio-kultural komunitas lingkungannya yaitu bahwa masyarakat adalah masyarakat religius dan tradisional maka lembaga pendidikan tradisional

---

<sup>68</sup> M.A.S. Malisi “Pembaruan Pendidikan di Pesantren: Studi pada Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai Kalimantan Selatan,” SPS UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, pada tahun 2012

di samping madrasah modern tetap dipertahankan. Kebijakan hati-hati (terencana) bahwa penguasaan kitab kuning dan ilmu keagamaan tetap menjadi major yaitu 70% dalam kurikulum di samping itu juga, tradisi dan norma yang ada melestarikan karisma kiai. Dengan pembaruan ini maka terjadinya dinamika perubahan yang bersifat evolutif dan terencana yang terjadi setidaknya dengan tiga bentuk, konservatif terutama pada fase awal; reformatif pada masa kepemimpinan pertengahan dan transformative pada masa terakhir. Hal ini dapat dilihat dari aspek manajemen bercorak modern merombak pola yang lama diganti dengan pola yang baru yaitu dari pengelolaan bersifat individu ke kolektif yayasan, ada struktur organisasi dan diversifikasi kelembagaan .

14. N. Prabowo<sup>69</sup> dalam penelitiannya yang berjudul “Model Kepemimpinan di Pondok Pesantren,” Prodi PAI, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, pada tahun 2016, menemukan bahwa penyelenggaraan pondok pesantren secara substansi didasarkan pada pengembangan pendidikan Islam yang integratif, yakni pengembangan pola pendidikan yang mengintegrasikan antara sistem pendidikan tradisional (pesantren) dengan sistem pendidikan negeri (pendidikan nasional). Selain itu, kepemimpinan di pondok pesantren melekat pada sosok kiai. Kepemimpinan kiai bersifat individual-kolektif dengan gaya kepemimpinan yang spiritual-karismatik. Kekuatannya terletak pada pribadi kiai yang karismatik, sehingga individual kiai di pesantren lebih mendominasi perannya sehingga kiai lebih memiliki otoritas mutlak dalam pengambilan keputusan dan kebijakan meskipun

---

<sup>69</sup> N. Prabowo “Model Kepemimpinan di Pondok Pesantren,” Prodi PAI, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, pada tahun 2016,

dalam beberapa hal kiai tetap bersifat demokrasi. Sedangkan kelemahannya terletak pada karakteristik kepemimpinan kiai yang sedikit lebih tertutup .

15. MD. Rahardjo<sup>70</sup> dalam *“The Life of Santri Youth: a View from the Pesantren Window at Pabelan”* Jurnal Institut of Southeast Asian Studies (ISEAS), pada tahun 1986, menyimpulkan bahwa kekurangan didalam sistem pendidikan pesantren selalu muncul; tapi para pengurus mampu mengatasinya. Pendidikan pesantren bisa lebih dinamis jika para pengikut mudanya dari pesantren bisa mengajak untuk memperbaiki kelemahan ini. Hal ini memerlukan gembengan Kiai karismatik mereka untuk membawa perubahan untuk memperluas skup pendidikan pesantren. Bagaimanapun, ini tidak akan terjadi pada semua pesantren, meskipun, jika beberapa pesantren seperti salaf yang sudah terkenal, mengambil pimpinan, mereka mungkin memengaruhi meskipun mereka lebih konservatif .

16. Z. Dhofier<sup>71</sup> dalam *“The Pesantren Tradition: A Study of the Role of the Kiai in the Maintenance of the Traditional Ideology of Islam in Java, ”* jurnal Arizona State Unifersity Program for Southeast Asian Studies Monograph series , pada tahun 1999, menyatakan bahwa kiai memiliki kepribadian yang ekstraordinari menghasilkan atribut spiritual dari karamah (seseorang yang sangat dicintai Allah) dan menjadi sumber barokah bagi para pengikut. Memiliki karomah dan menjadi sumber barakah membuat Kiai mampu mengembangkan sebuah kepemimpinan

---

<sup>70</sup> MD. Rahardjo “The Life of Santri Youth: a View from the Pesantren Window at Pabelan” Jurnal Institut of Southeast Asian Studies (ISEAS), tahun 1986

<sup>71</sup> Z. Dhofier “The Pesantren Tradition: A Study of the Role of the Kiai in the Maintenance of the Traditional Ideology of Islam in Java, ” jurnal Arizona State Unifersity Program for Southeast Asian Studies Monograph series , tahun 1999

karismatik. Karamah, barakah dan ilmu agama adalah elemen inti dari kepemimpinan pesantren. Hampir seluruh kiai terkenal yang dapat mengembangkan pesantren besar diklasifikasikan sebagai kiai yang memiliki ekstraordinari karomah dan barokah. Sepaham dengan ini, bagaimanapun, bahwa kualitas spiritual tersebut hanyalah atribut bagi kiai ketika mereka telah menjadi sangat terkenal. Kiai kemudian membantu mereka untuk memelihara popularitas dan menarik santri. Apa yang membuat kiai sangat terkenal adalah dengan menjalin dan menetapkan pertalian darah dengan banyak kiai terkenal .

17. C. Geertz<sup>72</sup> dalam kajiannya “*The Javanese Kijaji: the Changing Role of a Cultural Broker,*” jurnal *Comparative Studies in Society and History*, vol. 2, no. 2, pada tahun 1960, menilai bahwa komunikasi antara pesantren dan masyarakat masih terjalin baik. Pertimbangan kiai dalam term “perubahan peranan dari perantara budaya” diniatkan sebagai sebuah contoh dari jenis analisis ini, sebuah historis-kasus dari macam proses yang terjadi percobaan yang lebih menyedihkan untuk membangun jaringan komunikasi secara efektif antara pemimpin dan pengikut di kehidupan heterogen secara sosial dan budaya seperti di Indonesia .
18. L. Khuluq<sup>73</sup> dalam “Kiai Haji Hasyim Asy'ari's *Religious Thought and Political Activities (1871-1947)*” jurnal *ProQuest Dissertation and Thesis*, pada tahun 1997, memberikan contoh yang dilakukan oleh KH. Hasyim Asy'ari dimana beliau telah terkenal berpengaruh pada muridnya, pengikut

---

<sup>72</sup> C. Geertz “*The Javanese Kijaji: the Changing Role of a Cultural Broker,*” jurnal *Comparative Studies in Society and History*, vol. 2, no. 2, tahun 1960

<sup>73</sup> L. Khuluq “*Kiai Haji Hasyim Asy'ari's Religious Thought and Political Activities (1871-1947)*” jurnal *ProQuest Dissertation and Thesis*, pada tahun 1997

dan NU. Tentu saja, penyambutan NU terhadap ajarannya adalah contoh nyata dari pengaruhnya. Bagaimanapun, perlu disadari bahwa penerimaan NU terhadap ajarannya tidak terbatas hanya peranannya didalam formulasi, tapi juga dari sifat-sifat dasar ajarannya itu sendiri, yang mengekspresikan ajaran ulama-ulama salaf secara umum. Selain itu, fakta bahwa bukunya masih diterjemahkan, dipublikasi, dan dibaca oleh banyak orang. Lebih dari itu, tujuan bagi NU ke depan untuk kembali kepada mandat asli (khittah), yang ia kembangkan tahun 1926, dapat dipahami sebagai keinginan atas perannya kembali kepada bimbingan dari KH. Hasyim Asy'ari .

19. Hasil riset A. Zaini<sup>74</sup> tentang “KH. Abdul Wahid Hasyim: *His Contribution to Muslim Educational Reform and to Indonesian Nationalism During the Twentieth Century*,” Institut of Islamic Studies, McGill University, bulan Juli pada tahun 1998, menunjukkan bahwa semua kelompok masyarakat dapat disambut oleh Kiai. Karena nyatanya Kiai masih membuka diri untuk menerima perubahan, khususnya ketika komisi mengembangkan dan secara final menghasilkan aturan-aturan yang lebih akomodatif agar bangsa Indonesia lebih menganut perbedaan agama dan aliran keyakinan termasuk didalamnya Islam. Melihat dari keterangan ini, prasangka para sekuler baik para modernis dan sekuler barat, figur konservatif melawan untuk menerima sesuatu yang baru, dan penolakan mereka terhadap NU yang dianggap tidak berkontribusi apapun terhadap perkembangan bangsa, jadi harus dipertanyakan .

---

<sup>74</sup> A. Zaini “KH. Abdul Wahid Hasyim: His Contribution to Muslim Educational Reform and to Indonesian Nationalism During the Twentieth Century,” Institut of Islamic Studies, McGill University, Juli tahun 1998,

20. SA. Buresh<sup>75</sup> dalam disertasinya yang berjudul “*Pesantren-Based Development: Islam, Education, and Economic Development in Indonesia,*” *Departement of Anthropology, University of Virginia*, pada tahun 2002, menjelaskan bahwa jejaring kiai baik KH. Ilyas dan KH. Fuad Amien mengakses perluasan jaringan bidang pendidikan, ekonomi dan politik melalui perluasan ikatan kekeluargaan dan memperkuat jaringan ke NU. Melalui kedua kekuatan tersebut, mereka dapat menerima sumber pendanaan baik dari ormas maupun pemerintah. Keadaan pesantren di masa yang akan datang. Secara kelembagaan pendidikan, pesantren berada pada posisi tidak hanya bertahan tapi juga bertumbuh kembang dalam konteks kontemporer. Pesantren memiliki keuntungan berupa difahami sebagai institusi yang berbeda di Indonesia dengan luasnya segmen dari seluruh kalangan masyarakat. NU dan kiai sebagai anggotanya telah sukses melahirkan ulama muda yang cakap yang mana mereka respek dan limpahkan sepenuhnya bagi pesantren sebagai almamaternya. Mayoritas pesantren telah mengadopsi model madrasah yang menyediakan banyak sumber kebutuhan pesantren dan memenuhi tuntutan. Ketika posisi pesantren sedang tumbuh dan berkembang, pesantren juga telah bertransformasi dengan tujuan pendidikan yang telah mereka tentukan. Kiai menjadi kepala administrasi bagi yayasan yang besar sehingga pesantren mereka menjadi sangat birokratik dengan perluasan pada pelayanan bidang sekolah dan piagam atau ijazah sampai ribuan. Sehingga tidak aneh, apa yang telah banyak diajarkan kiai di masa

---

<sup>75</sup> SA. Buresh “*Pesantren-Based Development: Islam, Education, and Economic Development in Indonesia,*” *Departement of Anthropology, University of Virginia*, tahun 2002

lalu telah dibatasi dengan mempertimbangkan akomodasi terhadap tantangan sekolah formal .

21. M. Rezaul Islam, Haris Abd Wahab b , Laying ak Anggum<sup>76</sup> , dalam jurnal Heliyon Volume 6, Issue 2 February 2020 Article e03370, menyatakan bahwa pertimbangan individual adalah faktor yang menggambarkan peran pemimpin sebagai mentor bagi pengikutnya. Ini adalah sikap yang harus dimiliki seorang pemimpin dengan memberikan contoh perilaku etis yang tinggi, menjadi bangga, dan menambah kepercayaan dan rasa hormat seseorang. Pemimpin ini juga memiliki karakteristik karisma seorang pemimpin yang berusaha mengembangkan kekuatan simbolis yang besar untuk mempengaruhi pengikutnya (Lussier dan Achua, 2009). Di samping itu, Kepemimpinan TuaiRumah dengan motivasi inspirasional yang baik berhasil berkontribusi dalam kesiapan komunitas rumah panjang untuk bekerja terus menerus dan optimis tentang masa depan mereka. Kepemimpinan dengan motivasi inspirasional adalah pemimpin yang mampu menarik dan memberdayakannya pengikut .

Unsur kedua dari kualitas kepemimpinan yang mempengaruhi kohesi komunitas di komunitas Iban di rumah panjang adalah karakter pemimpin itu sendiri. Fitur kepemimpinan ini juga dipandang penting faktor dalam sumber daya sosial TuaiRumah dan pengaruh atas Iban komunitas di rumah panjang. Bahkan menurut Brown & Nylander, peran kepribadian kepemimpinan mungkin sangat penting dalam tahap awal pembentukan kepemimpinan masyarakat. Temuan menunjukkan itu TuaiRumah di

---

<sup>76</sup> M. Rezaul Islam, Haris Abd Wahab b , Laying ak Anggum, *The influence of leadership quality towards community cohesion in Iban community in Malaysia*, Heliyon Volume 6, Issue 2 February 2020 Article e03370, 6

komunitas Iban ini sebagian besar memiliki ekonomi yang stabil Latar Belakang. Studi ini juga menemukan pemimpin yang berpengalaman serta karakteristik yang mempengaruhi aspek kepemimpinan komunitas rumah panjang. Pengalaman luas dari TuaiRumah telah ditemukan banyak membantu dalam memperkuat kredibilitas kepemimpinannya. Di antara fitur-fitur lain yang dimiliki oleh TuaiRumah adalah seperti peduli, bertanggung jawab dan jujur .

22. Mark Van Vugt, Christopher R. von Rueden<sup>77</sup> dalam jurnal *The Leadership Quarterly*, menyatakan bahwa bidang lain yang menjanjikan untuk pendekatan evolusi adalah peningkatan digitalisasi kepemimpinan di tempat kerja, yang meningkat jarak sosial (Antonakis & Atwater, 2002). Sebagai pemimpin dan pengikut. Semakin menemukan diri mereka di tempat yang berbeda dan bahkan waktu yang berbeda zona (seperti di perusahaan operasi multinasional) pertanyaannya adalah seberapa efektif bentuk kepemimpinan yang jauh dalam memotivasi dan mengajar pekerja. Seperti manusia telah berevolusi untuk dipengaruhi terutama oleh interaksi tatap muka (Dunbar, 2018), kurangnya fisik langsung kontak dapat membatasi upaya pengaruh kepemimpinan jarak jauh (melalui email, Skype atau SMS). Ini kemudian menunjukkan bahwa teknologi baru untuk jarak jauh bentuk kepemimpinan perlu lebih baik memasukkan isyarat wajah (seperti oleh meningkatkan isyarat tatapan mata saat menggunakan konferensi video) untuk menjadi instrumen .

---

<sup>77</sup> Mark Van Vugt, Christopher R. von Rueden, *From genes to minds to cultures: Evolutionary approaches to leadership*, *The Leadership Quarterly* Volume 31, Issue 2 April 2020 Article 101404, 6

Terkait, karena lebih banyak kepemimpinan sedang dilakukan baik dengan dukungan algoritma atau pemimpin digantikan oleh algoritma pertanyaan penting adalah apakah pengikut manusia bersedia menerima intervensi tersebut. Hipotesis ketidakcocokan evolusi, menunjukkan bahwa manusia mungkin mengalami kesulitan menerima keputusan berasal dari prinsip pembelajaran mesin, seperti dalam seleksi dan keputusan promosi, meskipun secara obyektif mungkin lebih baik daripada yang muncul dari pemimpin individu (karena mereka mungkin kurang rentan terhadapnya) kesalahan dan bias individu .

**TABEL 2.1**

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
1.	Sugeng Haryanto dalam disertasinya “ persepsi santri terhadap perilaku kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren : kajian interaksionisme simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan”	ia membaca perilaku kepemimpinan kiai dari sudut pandang para santri, selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk memperoleh gambaran varian model interaksi antara kiai dengan santri. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan kiai bersifat Religio-transformatif, dan interaksi yang terjadi	1)kepemimpinan bersifat religius transformatif 2). Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis studi kasus	Lebih menekankan pada model interaksi antara kiai dan santri sedangkan disertasi yang saya tulis ini lebih kepada kepemimpinan kohesif kiai dalam membangun komitmen dan teamwork organisasi	Penelitian ini bersifat penguatan dan pengembangan serta pempenuaan terkait dengan model kepemimpinan kiai di pesantren

		<p>antara kiai dengan santri melahirkan determinasi lahirnya varian model interaksi, tiga varian model interaksi tersebut adalah ; <i>al-muāmālāh al-Jismīyāh</i> (<i>physical interaction</i>), <i>al-muāmālāh al-Fikrīyāh</i> (<i>intellectual interaction</i>), <i>Al-muāmālāh al-Rūhīyāh</i> (<i>spritual interaction</i>)</p>			
2.	<p>Muallim Nursodiq “Kepemimpinan kiai dalam mengelola Pondok Pesantren dan Madrasah Aliyah</p>	<p>menguraikan bahwa kiai selaku kepala madrasah mampu 1). mengelola sumber daya manusia di Pondok Pesantren dan Madrasah Aliyah sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen . 2). Kiai mampu mengelola sarana dan prasarana pendidikan di Pondok Pesantren dan Madrasah Aliyah dengan</p>	<p>kepemimpinan tunggal yang mengacu pada figur kiai</p>	<p>Pesantren yang dipimpin oleh kyai sedang penelitian ini dipimpin oleh Nyai. Penelitian ini menggunakan jenis Studi Multikasus</p>	<p>Penelitian ini bersifat penguatan dan pengembangan serta penempurnaan terkait dengan model kepemimpinan kiai di pesantren</p>

		<p>terampil.</p> <p>3). Kiai berperan aktif sebagai penyelaras dalam menjalin kerjasama dengan anggota pondok pesantren dengan Madrasah Aliyah</p>			
3.	Atiqullah “Varian kepemimpinan kolektif pondok pesantren di Jawa Timur”	<p>fenomena kepemimpinan kolektif yang bersandar pada pembagian peran, tugas dan kekuasaan, sehingga lahirnya kepemimpinan kolektif di pesantren diasumsikan sebagai usaha bersama untuk mengisi jabatan baru sebagai tuntutan sosial masyarakat. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa perubahan kepemimpinan tunggal yang mengacu pada figur kiai tertentu menjadi kepemimpinan kolektif</p>	<p>kepemimpinan tunggal yang mengacu pada figur kiai menempatkan kiai sebagai pengasuh yang terlembaga dalam dewan kekhawanan (<i>Dewan Masyayikh</i>)</p>	<p>Jenis penelitian ini menggunakan Studi multikasus, sedang penelitian ini studi kasus</p>	<p>Penelitian ini bersifat penguatan dan pengembangan serta penempurnaan terkait dengan model kepemimpinan kiai di pesantren yakni kepemimpinan kohesif</p>

		ternyata tidak meniadakan otoritas kiai yang menjadi ciri utama pesantren, melainkan menempatkan kiai sebagai pengasuh yang terlembaga dalam dewan kekhawanan ( <i>Dewan Masyayikh</i> )			
4.	Sumanto, “Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Pengembangan Pondok Pesantren Salafiyah Menjadi Khalafiyah di Propinsi Jambi (Studi Pondok Pesantren Sa’adatuddar en Kota Jambi, Pondok Pesantren Al-Baqiyatush Shalihat Tanjung Jabung Barat, Pondok Pesantren Zuhijjah Batang Hari),”	pertama, kiai belum sepenuhnya dapat mengembangkan pondok pesantren Salafiyah menjadi Khalafiyah di Provinsi Jambi karena adanya persaingan global, kultur budaya masyarakat, tuntutan internal dan eksternal. Kedua, manajemen transformasional kiai yaitu manajemen kharismatik, manajemen kolektif, manajemen haul dan milad. Ketiga, pengembangan pondok pesantren	Membahas kepemimpinan transformasional dalam pengembangan pondok pesantren	Kepemimpinan kohesif kiai dalam membangun komitmen dan teamwork organisasi	Penelitian ini bersifat menguatkan dalam hal kepemimpinan kohesif transformatif dalam membangun komitmen dan teamwork

		<p>Salafiyah yaitu menyelenggarakan pendidikan sekolah dan luar sekolah, mengintegrasikan pelajaran pondok dan umum, menyelenggarakan bidang keterampilan, menghidupkan sentra-sentra ekonomi pondok seperti perkebunan kelapa, buah pinang, dan pembibitan ikan dan koperasi dapur. Keempat, manajemen transformasional kiai yaitu kharismatik, kolektif, pendelegasian wewenang dalam menjadikan pondok pesantren mengembangkan pondok pesantren transformatif .</p>			
5.	<p>Muhammad Muspawi “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan</p>	<p>semakin baik kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja maka semakin baik pula</p>	<p>Kepemimpinan transformasional dalam budaya organisasi</p>	<p>Jenis penelitiannya menggunakan kuantitatif</p>	<p>Penelitian ini bersifat menguatkan dalam hal peran kepemimpinan transformatif dalam membangun</p>

	Komitmen Kerja Terhadap Keinovatifan Ketua Sekolah Tinggi Agama (STAI) pada Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta di Provinsi Jambi, 2016.	keinovatifan ketua STAI. Berimplikasi pula kepada Ketua STAI untuk mempertahankan dan terus mengupayakan peningkatan keinovatifan dalam kepemimpinannya, kepemimpinan yang transformatif, stabilitas budaya organisasi, dan motivasi dalam bekerja			komitmen dan teamwork organisasi
6.	Mardalena “Kepemimpinan Transformatif, Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi terhadap Efektivitas Pimpinan PTN Provinsi Jambi,	Hasil penelitiannya adalah diketahui bahwa terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung baik secara parsial maupun simultan variabel kepemimpinan transformatif, komitmen organisasi dan motivasi berprestasi terhadap variabel efektivitas pimpinan PTN Provinsi Jambi. Kesimpulan	Pengaruh kepemimpinan transformatif, komitmen organisasi dan motivasi	Kepemimpinan kiai dalam membangun komitmen dan teamwork organisasi	Penelitian ini bersifat menguatkan dan penserpurnaan dari kepemimpinan transformatif kiai, yakni terkait dengan kohesivitas

		penelitiannya adalah bahwa semakin optimal implementasi kepemimpinan transformatif, komitmen organisasi, dan motivasi berprestasi maka tingkat efektivitas pimpinan juga akan semakin tinggi.			
7.	Rahmat Nasution Judul penelitiannya membahas tentang; Kepemimpinan Manajerial Kepala Madrasah Ibtidaiyah (Studi Kasus MIN Mendalo Darat, MIN Mudung Darat, dan MIS Nurul Huda Kabupaten Muaro Jambi)	pertama, Kepala MIN Mendalo Darat memiliki model kepemimpinan manajerial dengan kategori berhasil pada kejujuran. Keberhasilan dengan kategori sedang pada keterbukaan, keteladanan, dan kearifan. Keberhasilan dengan kategori rendah pada pola pikir dan pengaruh. Kedua, kompetensi kepemimpinan manajerial Kepala MIN Mendalo Darat dari 16	kepemimpinan	Kemimpinan manajerial dengan jenis multi situs, sedangkan penelitian kali ini lebih kepada kepemimpinan kohesif	Penelitian ini bersifat menguatkan dan pengembangan, bahwasanya pemimpin bukan hanya sebagai manajer akan tetapi pemimpin harus mampu mempersatukan dan menjaga keutuhan organisasi

		<p>komponen kompetensi, 2 tinggi, 8 sedang, dan 6 rendah.</p> <p>Kompetensi kepemimpinan manajerial Kepala MIN Mudung Darat 1 tinggi, 8 sedang, dan 7 rendah.</p> <p>Kompetensi kepemimpinan manajerial Kepala MIS Nurul Huda, 6 sedang, dan 10 rendah. Ketiga, Kolaborasi antara temuan lapangan dengan teori perbaikan mutu dan teori kepemimpinan manajerial tersusun sebuah konsep perbaikan mutu Madrasah Ibtidaiyah melalui perbaikan kepemimpinan manajerial.</p>			
8.	Djuariati “ Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Organisasi Pembelajar Dan Perilaku Inovatif Terhadap	Hasil penelitian menunjukkan: (1) kepemimpinan visioner berpengaruh langsung positif dan	Peran kepemimpinan dalam organisasi	jenis penelitian Kuantitatif	Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan yang mengkaji tentang peran kepemimpinan

	<p>Kinerja Karyawan Pusat Pengembangan Dan Pemberdayaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Bisnis Dan Pariwisata Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia .</p>	<p>signifikan terhadap kinerja; (2) organisasi pembelajar berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja; dan (3) perilaku inovatif berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja pada karyawan Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK) Bisnis dan Pariwisata Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, maka kepemimpinan visioner, organisasi pembelajar, perilaku inovatif, perlu</p>			<p>n kohesif.</p>
--	---	---	--	--	-------------------

		ditingkatkan.			
9.	Abdul Karim, dalam disertasinya yang membahas tentang Kepemimpinan & Manajemen Kiai Dalam Pendidikan: Studi Kasus pada Pesantren Bendakerep, Gedongan dan Buntet Cirebon	perilaku pemimpin pada pondok pesantren dapat memainkan peranan kepemimpinan dan manajerial secara bersamaan, baik secara konsep maupun praktiknya karena diinspirasi oleh nilai, budaya, dan tradisi leluhur. Pola kepemimpinan manajerial di pesantren terdiri dari model spiritual-situasional, berpola kolegiel-informal, bergaya karisma-trasnformasional dan berperan secara fungsional-interpersonal	Peran kepemimpinan secara integratif	Model Kepemimpinan yang mengarah pada hal yang dapat mempertahankan keutuhan organisasi	Penelitian ini bersifat menguatkan terkait dengan model kepemimpinan
10.	Rindanahdalam "Geneologi Pesantren Bendakerep	memperlihatkan bagaimana peranan pesantren Buntet dari awal	Penelitian tentang peran pesantren	Jenis penelitian komparasi tentang peran pesantren,	Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan. Dalam

	<p>dan Pesantren Buntet Cirebon; suatu Perbandingan</p>	<p>berdirinya awal oleh mbah Muqoyim hingga pada masa perkembangan nya ketika Kiai Abbas sampai Kiai Mustahdi Abbas melakukan perubahan dengan membentuk yayasan lembaga pendidikan Islam yang tentunya peranan dari pesantren Buntet untuk memberikan cara pandang masyarakat dan membentuk sumber daya manusia (SDM) yang lebih baik dengan memberikan pendidikan di sekolah dan luar sekolah serta membentuk lembaga pendidikan Islam. Kampung Bendakerep yang tetap berpegang teguh dengan tradisi warisan</p>		<p>sedangkan penelitian ini tentang kepemimpinan</p>	<p>hal menjaga dan mengembangkan organisasi di pesantren</p>
--	---	--	--	--	--

		<p>leluhur telah membuatnya memiliki beberapa keunikan, baik dalam upacara adat, pola kehidupan sampai dengan penataan ruang dan gaya arsitektur bangunannya. Jika sampai saat ini masyarakat kampung Bendakerep tidak menerima kemajuan teknologi dari pemerintah, hal ini tentunya memiliki alasan yang kuat yang menurut mereka dapat berdampak buruk bagi kebudayaannya dan dapat pula membahayakan umat Islam</p>			
11.	Mardiyah “Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi	Disertasi ini menyimpulkan bahwa tradisi pengelolaan lembaga yang tampak dalam ketiga pesantren memiliki beberapa karakteristik:	Kepeimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi	jenis penelitian Multi situs, sedangkan penelitian ini studi kasus	Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan Dalam kepemimpinan Kiai baik secara personal atau proses, untuk

		<p>a) motivasi bermutu dan semangat kerja, b) keterlibatan pembantu kiai dan para guru, c) harapan dan dukungan masyarakat tinggi.</p> <p>Kepemimpinan kiai yang efektif.</p> <p>Kepemimpinan kiai dalam menjaga budaya pesantren;</p> <p>Beberapa upaya yang dilakukan kiai dalam menjaga pesantren sebagai berikut: a. Adanya proses seleksi yang berbeda; b. Adanya proses sosialisasi; dan c. Adanya tindakan manajemen puncak .</p>			menajaga leutuhan organaisasi
12.	ANK. Sya'ie dalam "Strategi Manajemen Pesantren di Malang menuju Pesantren Mandiri," UIN Surabaya	bahwa pondok pesantren melakukan modernisasi dalam pengelolaan pondok sebagai upaya mengantisipasi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan	Strategi manajemen di pesantren	Lebih kepada model kepemimpinan	Penelitian ini bersifat mengembangkan dalam penelitian ini menekankan pada bagaimana kepemimpinan mampu menjaga dan mengembangkan

		<p>melakukan pemantapan internal dan melakukan penyesuaian visi dan misi pendidikan ke arah perubahan global.</p> <p>Pengembangan SDM seperti dewan asatidz dan sumber daya alat atau media yang memadai untuk pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran yang berorientasi penguasaan Iptek telah dan sedang dilakukan</p>			organisasi di lingkungan pesantre
13.	<p>M.A.S. Malisi</p> <p>“Pembaruan Pendidikan di Pesantren: Studi pada Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai Kalimantan Selatan,” SPS UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, pada tahun 2012</p>	<p>Dengan pembaruan ini maka terjadinya dinamika perubahan yang bersifat evolutif dan terencana yang terjadi setidaknya dengan tiga bentuk, konservatif terutama pada fase awal; reformatif pada masa kepemimpinan pertengahan</p>	<p>Penelitian yang dilakukan di pesantren</p>	<p>Kepemimpinan kiai pesantren</p>	<p>Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan manajemen kepemimpinan di lingkungan pesantren</p>

		<p>dan transformatif pada masa terakhir. Hal ini dapat dilihat dari aspek manajemen bercorak modern merombak pola yang lama diganti dengan pola yang baru yaitu dari pengelolaan bersifat individu ke kolektif yayasan, ada struktur organisasi dan diversifikasi kelembagaan .</p>			
14.	<p>N. Prabowo "Model Kepemimpinan di Pondok Pesantren," Prodi PAI, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, pada tahun 2016</p>	<p>kepemimpinan di pondok pesantren melekat pada sosok kiai. Kepemimpinan kiai bersifat individual-kolektif dengan gaya kepemimpinan yang spiritual-karismatik. Kekuatannya terletak pada pribadi kiai yang karismatik, sehingga individual kiai di pesantren lebih mendominasi</p>	<p>Peran Kepemimpinan bersifat individual dan kolektif</p>	<p>Penelitian ini lebih fokus kepada kepemimpinan dalam membangun komitmen dan teamwork organisasi.</p>	<p>Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan terkait dengan kepemimpinan kiai di pesantren terutama hal organisasi pesantren</p>

		perannya sehingga kiai lebih memiliki otoritas mutlak dalam pengambilan keputusan dan kebijakan meskipun dalam beberapa hal kiai tetap bersifat demokrasi. Sedangkan kelemahannya terletak pada karakteristik kepemimpinan kiai yang sedikit lebih tertutup			
15.	MD. Rahardjo dalam <i>"The Life of Santri Youth: a View from the Pesantren Window at Pabelan"</i> Jurnal Institut of Southeast Asian Studies (ISEAS), pada tahun 1986	bahwa kekurangan didalam sistem pendidikan pesantren selalu muncul; tapi para pengurus mampu mengatasinya. Pendidikan pesantren bisa lebih dinamis jika para pengikut mudanya dari pesantren bisa mengajak untuk memperbaiki kelemahan ini. Hal ini memerlukan gemblengan Kiai karismatik	Peran kepemimpinan Kiai di pesantren	Kepemimpinan kiai dalam menjaga keutuhan pengurus organisasi	Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan namun dalam penelitian ini lebih kepada kepemimpinan kohesif kiai di pesantren

		<p>mereka untuk membawa perubahan untuk memperluas skop pendidikan pesantren. Bagaimanapun , ini tidak akan terjadi pada semua pesantren, meskipun, jika beberapa pesantren seperti salaf yang sudah terkenal, mengambil pimpinan, mereka mungkin memengaruhi meskipun mereka lebih konservatif .</p>			
16.	<p>Z. Dhofier  <i>"The Pesantren Tradition: A Study of the Role of the Kiai in the Maintenance of the Traditional Ideology of Islam in Java, "</i>  jurnal <i>Arizona State Unifersity Program for Southeast Asian Studies Monograph series</i> , pada</p>	<p>bahwa kiai memiliki kepribadian yang extraordinary menghasilkan atribut spiritual dari karamah (seseorang yang sangat dicintai Allah) dan menjadi sumber barakah bagi para pengikut. Memiliki karamah dan menjadi sumber barakah membuat Kiai</p>	<p>Kepribadian kiai dalam hal motivasi spritual</p>	<p>Kepemimpinan kharismatik, namu dalam penelitian ini lebih kepada kepemimpinan transformatif</p>	<p>Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan dalam hal model kepemimpinan di pesantren</p>

	tahun 1999	<p>mampu mengembangkan sebuah kepemimpinan karismatik. Karamah, barakah dan ilmu agama adalah elemen inti dari kepemimpinan pesantren. Hampir seluruh kiai terkenal yang dapat mengembangkan pesantren besar diklasifikasikan sebagai kiai yang memiliki ekstraordinari karomah dan barokah. Sepaham dengan ini, bagaimanapun, bahwa kualitas spiritual tersebut hanyalah atribut bagi kiai ketika mereka telah menjadi sangat terkenal. Kiai kemudian membantu mereka untuk memelihara popularitas dan menarik santri. Apa yang membuat kiai sangat terkenal adalah dengan</p>			
--	------------	---	--	--	--

		menjalin dan menetapkan pertalian darah dengan banyak kiai terkenal .			
17.	C. Geertz “ <i>The Javanese Kijaji: the Changing Role of a Cultural Broker,</i> ” jurnal <i>Comparative Studies in Society and History</i> , vol. 2, no. 2, pada tahun 1960	bahwa komunikasi antara pesantren dan masyarakat masih terjalin baik. Pertimbangan kiai dalam term “perubahan peranan dari perantara budaya” diniatkan sebagai sebuah contoh dari jenis analisis ini, sebuah historis-kasus dari macam proses yang terjadi percobaan yang lebih menyedihkan untuk membangun jaringan komunikasi secara efektif antara pemimpin dan pengikut di kehidupan heterogen secara sosial dan budaya seperti di Indonesia	Peran kepemimpinan kiai dalam menciptakan budaya yang baik	Kepemimpinan kiai dalam membangun komitmen dan teamwork organisasi	Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan dalam hal peran kepemimpinan kiai dalam membangun komitmen dan teamwork organisasi

18.	L. Khuluq dalam “Kiai Haji Hasyim Asy'ari's <i>Religious Thought and Political Activities</i> (1871-1947)” jurnal <i>ProQuest Dissertation and Thesis</i> , pada tahun 1997	telah terkenal berpengaruh pada muridnya, pengikut dan NU. Tentu saja, penyambutan NU terhadap ajarannya adalah contoh nyata dari pengaruhnya. Bagaimanapun, perlu disadari bahwa penerimaan NU terhadap ajarannya tidak terbatas hanya peranannya didalam formulasi, tapi juga dari sifat-sifat dasar ajarannya itu sendiri, yang mengekspresikan ajaran ulama-ulama salaf secara umum. Selain itu, fakta bahwa bukunya masih diterjemahkan, dipublikasi, dan dibaca oleh banyak orang. Lebih dari itu, tujuan bagi NU ke depan untuk kembali kepada mandat asli (khittah), yang ia kembangkan	Pengaruh kiai terhadap santri	Penelitian ini lebih kepada ajaran yang akan diberikan kepada santri, sementara penelitian ini elebieeh kepada peran kepemimpinan	Penelitian ini bersifat mengembangkan dalam hal peran kiai sebagai pemberi pengaruh kepada bawahanatau pengurus pesantren
-----	---	---	-------------------------------	---	---

		tahun 1926, dapat dipahami sebagai keinginan atas perannya kembali kepada bimbingan dari KH. Hasyim Asy'ari			
19.	Hasil riset A. Zaini "KH. Abdul Wahid Hasyim: <i>His Contribution to Muslim Educational Reform and to Indonesian Nationalism During the Twentieth Century,</i> " Institut of Islamic Studies, McGill University, bulan Juli pada tahun 1998	menunjukkan bahwa semua kelompok masyarakat dapat disambut oleh Kiai. Karena nyatanya Kiai masih membuka diri untuk menerima perubahan, khususnya ketika komisi pengembangan dan secara final menghasilkan aturan-aturan yang lebih akomodatif agar bangsa Indonesia lebih menganut perbedaan agama dan aliran keyakinan termasuk didalamnya Islam. Melihat dari keterangan ini, prasangka para sekuler baik para modernist dan sekuler	Peran kiai pada kelompok masyarakat	Penelitian ini lebih kepada bagaimana peran Kiai dalam menerima perubahan	Penelitian ini bersifat mengembangkan khususnya dalam hal peran kiai dalam menjaga keutuhan masyarakat pesantren.

		<p>barat, figur konservatif melawan untuk menerima sesuatu yang baru, dan penolakan mereka terhadap NU yang dianggap tidak berkontribusi apapun terhadap perkembangan bangsa, jadi harus dipertanyakan .</p>			
20.	<p>SA. Buresh  <i>“Pesantren-Based Development : Islam, Education, and Economic Development in Indonesia,”</i>  <i>Departement of Anthropology , University of Virginia,</i>  pada tahun 2002</p>	<p>menjelaskan bahwa jejaring kiai baik KH. Ilyas dan KH. Fuad Amien mengakses perluasan jaringan bidang pendidikan, ekonomi dan politik melalui perluasan ikatan kekeluargaan dan memperkuat jaringan ke NU. Melalui kedua kekuatan tersebut, mereka dapat menerima sumber pendanaan baik dari ormas maupun</p>	<p>Berbicara terkait dengan peran kiai dalam mengembangan pendidikan, ekonomi dan politik</p>	<p>Penelitian saat ini lebih fokus kepada peran kepemimpinan kiai dalam organisasi pesantren</p>	<p>Penelitian ini bersifat mengembangkan khususnya dalam hal kepemimpinan kiai dalam membangun komitmen dan teamwork organisasi.</p>

		<p>pemerintah. Keadaan pesantren di masa yang akan datang. Secara kelembagaan pendidikan, pesantren berada pada posisi tidak hanya bertahan tapi juga bertumbuh kembang dalam konteks kontemporer.</p>			
21	<p>M. Rezaul Islam, Haris Abd Wahab b, Laying ak Anggum, dalam jurnal Heliyon Volume 6, Issue 2 February 2020 Article e03370,</p>	<p>menyatakan bahwa pertimbangan individual adalah faktor yang menggambarkan peran pemimpin sebagai mentor bagi pengikutnya. Ini adalah sikap yang harus dimiliki seorang pemimpin miliki dengan memberikan contoh perilaku etis yang tinggi, menjadi bangga, dan menambah kepercayaan dan rasa hormat seseorang. Pemimpin ini juga memiliki</p>	<p>Peran pemimpin sebagai mentor bagi pengikutnya</p>	<p>Kepemimpinan bukan hanya sebagai mentor, tetapi juga sebagai motivator, dan inspirasi bagi pengikutnya</p>	<p>Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan khususnya yang terkait dengan peran kepemimpinan kiai</p>

		<p>karakteristik karisma seorang pemimpin yang berusaha mengembangkan kekuatan simbolis yang besar untuk mempengaruhi pengikutnya</p>			
22.	<p>Mark Van Vugt, Christopher R. von Rueden dalam jurnal <i>The Leadership Quarterly</i></p>	<p>bahwa bidang lain yang menjanjikan untuk pendekatan evolusi adalah peningkatan digitalisasi kepemimpinan di tempat kerja, yang meningkatkan jarak sosial (Antonakis &amp; Atwater, 2002). Sebagai pemimpin dan pengikut, semakin menemukan diri mereka di tempat yang berbeda dan bahkan waktu yang berbeda zona (seperti di perusahaan operasi multinasional) pertanyaannya adalah seberapa efektif bentuk kepemimpinan yang jauh dalam</p>	<p>Peran kepemimpinan ditempatkan kerja</p>	<p>Konsep kepemimpinan dengan pendekatan evolusi, sementara penelitian saat ini adalah kepemimpinan kohesif kiai</p>	<p>Penelitian ini bersifat menguatkan khususnya yang terkait dengan peran kepemimpinan dalam memberikan pengaruh kepada bawahan atau pengurus organisasi.</p>

		<p>memotivasi dan mengajar pekerja. Seperti manusia telah berevolusi untuk dipengaruhi terutama oleh interaksi tatap muka (Dunbar, 2018), kurangnya fisik langsung kontak dapat membatasi upaya pengaruh kepemimpinan jarak jauh (melalui email, Skype atau SMS). Ini kemudian menunjukkan bahwa teknologi baru untuk jarak jauh bentuk kepemimpinan perlu lebih baik memasukkan isyarat wajah (seperti oleh meningkatkan isyarat tatapan mata saat menggunakan konferensi video) untuk menjadi instrumen</p>			
--	--	---	--	--	--

## B. Kajian Teori

### 1. Konsep Kepemimpinan

#### a. Definisi Kepemimpinan

Adapun sebab-musabab munculnya pemimpin, ada tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan kemunculan pemimpin masih dalam Kartini<sup>78</sup>, yaitu: (1) Teori genetis menyatakan bahwa pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya. Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi-kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus. Secara filosofis, teori tersebut menganut pandangan deterministik. (2) Teori sosial (lawan teori genetis) menyatakan bahwa pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dibentuk, tidak dilahirkan begitu saja. Setiap orang bisa jadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri. (3) Teori ekologis atau sintesis (muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu), menyatakan bahwa seorang akan sukses menjadi pimpinan, bila sejak dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan atau ekologisnya.

Kepemimpinan secara umum dapat dipahami sebagai sebagai “*a sosial influences process that is comprised of both rational and emotional elements*”<sup>79</sup>”

Sedangkan Lunenburg & Ornstein<sup>80</sup>, mendefinisikan kepemimpinan sebagai

<sup>78</sup> Kartono Kartini,... Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: PT. Grafindo Persada 1998, 33

<sup>79</sup> Hoy, W.K. and Miskel. C.G. Educational administration: theory, research, and practice. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc. 2005, 374

<sup>80</sup> Lunenburg. F.C. and Ornstein. A.C., Educational administration; concepts and practices, Third Edition. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning. 2000, 151

*“the process of influencing the follower through the use of power, using power different bases of power result in different reaction from follower”*. Menurut Terry<sup>81</sup> kepemimpinan adalah: *“the relationship in which one person, the leader, influences others to work together willingly on related task to attain that which the leader desire”*.

Setiap individu dalam sebuah organisasi tidak pernah terlepas dari sebuah nilai, dan nilai tersebut akan hadir jika pemimpin dan anggota organisasi yang ada berusaha untuk menciptakan menjadi sebuah gaya hidup (*role of life*), sehingga sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi harus disinergikan dan diselaraskan demi menjaga keberlangsungan (*sustainable*) kehidupan organisasi. Pada umumnya setiap organisasi yakin bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang tinggi. Karena pada dasarnya kinerja individu sangat mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (*kompleks*).

Pada dasarnya kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain agar orang lain itu dengan suka rela mau diajak untuk melaksanakan kehendaknya atau gagasannya. Robin and Judge mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.<sup>82</sup>

Sedangkan C.A. Weber mendefinisikan kepemimpinan *“ the process by which people are induced to move forward toward goal or purpose”*. adapun

<sup>81</sup> G.R Terry, Principles of management (6th ed). London: Richard D. Irwin Inc. 1977, 410

<sup>82</sup> Stephen P. Robin and Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Salemba Empat, Jakarta),. 249

kepemimpinan menurut U. Husna Asmara adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personel di lingkungan organisasi pada situasi tertentu agar melalui kerjasama mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan.<sup>83</sup>

Robins dan Coulter mendefinisikan pemimpin adalah seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain dan yang mampu mengatur kekuasaan (*leader is someone who can influence others and who has managerial authority*), sedangkan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi group untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (*leadership is the process of influencing a group toward the achievement of goals*).<sup>84</sup>

Fondasi dari kepemimpinan yang efektif adalah memikirkan visi dan misi organisasi, mendefinisikan dan menegakkannya secara jelas dan nyata. Pemimpin menetapkan tujuan menentukan prioritas serta menetapkan dan memonitor standar.

Dari definisi-definisi diatas kepemimpinan pada intinya mengandung unsur kemampuan seseorang, bagaimana dia mampu mempengaruhi orang lain dan mencapai tujuan bersama. Oleh sebab itu sebagai seorang pemimpin supaya mengorganisasikan dan personel yang bekerja didalamnya kedalam suatu situasi yang efisien, demokratis, dan kerjasama institusional yang tergantung keahlian para pekerja. Dibawah kepemimpinannya segala bentuk program yang akan dijalankan oleh organanisasi maka pemimpin harus direncanakan, diorganisaikan, dan dikontrol sesuai dengan fungsi manajemen

---

<sup>83</sup> Mukhammad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Aditiya Media Publishing, Yogyakarta, 2012), 154

<sup>84</sup> Stephen Robbins & Mary Coulter, *Management seven Edition*, (Prentice Hall New Jersey 2003), 458

yaitu: mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi (*organizing, leading, controlling, evaluating*).

Kepemimpinan telah didefinisikan dalam bentuk ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan pekerjaan administratif<sup>85</sup> sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi kepemimpinan melibatkan proses pengaruh yang disengaja diberikan kepada orang lain untuk membimbing, menyusun, dan memfasilitasi kegiatan dan hubungan dalam kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.<sup>86</sup> Atau seni atau proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka akan rela melaksanakan pencapaian tujuan kelompok<sup>87</sup>. Pengertian lain kepemimpinan adalah proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras menyelesaikan tugas penting<sup>88</sup> atau lebih sederhananya adalah mempengaruhi yang lain untuk melakukan apa yang diinginkan pemimpin mereka<sup>89</sup>. Atau lebih operasional proses mengarahkan dan mempengaruhi tugas terkait kegiatan anggota kelompok<sup>90</sup>

Pada dasarnya teori kepemimpinan dapat dikategorisasi menjadi dua kelompok yaitu kelompok *Determinisme* yang berasumsi bahwa seorang pemimpin dilahirkan, dan kelompok *Non Determinisme* yang berasumsi

<sup>85</sup> Gery Yukl, *Leadership In Organization* (New York: Pearson Education, 2013), 2.

<sup>86</sup> Yukl, *leadership ...*, 7

<sup>87</sup> Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrich, *Management* (New York: Mc Grow-Hill; 1984), 506

<sup>88</sup> Jhon Schemerhon Jr, *Management for Productivity*, (Canada: Jhon Wike & Shon, 1993), 408.

<sup>89</sup> R Wayne Mondey, Shane R Premeaux, *Management, Concepts, Practice, and Skills* (New York: Allyn and Bacon: 1993), 332.

<sup>90</sup> James A. F Stoner, R. Edward Freeman, *Management* (New Jersey: Prentice Hall: 1992), 472.

bahwa seorang pemimpin merupakan suatu proses yang dapat dipelajari. Studi tentang kepemimpinan telah melahirkan berbagai beberapa pendekatan seperti yang ditemukan Shemerhon yaitu<sup>91</sup>. Pertama, *The Trait*. Kepemimpinan dengan pendekatan sifat adalah adalah pemimpin terseleksi secara fisik, mental, sosial dan psikologis<sup>92</sup>.

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (traits) yang tampak pada seseorang Fokus pada personal pemimpin. Pendekatan sifat berupaya untuk mencari ciri keperibadian seorang pemimpin berdasarkan ciri keperibadiannya baik social, fisik, atau intelektulaitasnya yang membedakan anatara pemimpin dan bukan pemimpin, hasil dari berbagai penelitian tersebut misalnya Stogdill mengidentifikasi sifat yang berhubungan dengan kemampuan pemimpin yaitu: Sifat dari segi fisik berupa energy, Apperance, hight. Sifat dari segi intelegensi dan kemampuan, Sifat dari segi personal, seperti adaptability, aggressiveness, enthusiasm, self confidence, Sifat yang berhubungan dengan tugas, seperti focus pada pencapaian, gigih, inisiatif, Sifat karakteristik sosial, seperti kooperatif, interpersonal skill, dan kemampuan administrative<sup>93</sup>

Dengan demikian fondasi penting dengan pendekatan sifat adalah, Drive, artinya seorang pemimpin harus mengambil inisiatif, memiliki energy dan punya keinginan untuk melakakuan capaian. Motivation, artinya mempunyai keinginan yang kuat untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain untuk mendukung visi organisasi, Integrity, artinya seorang pemimpin adalah orang yang dapat dipercaya oleh orang lain dan konsisten bik ucapan maupun

<sup>91</sup> Gery Yukl, leadership In .11-12.

<sup>92</sup> James A. F Stoner, R. Edward Freeman, Management .335

<sup>93</sup> Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich, Management . 508.

tindakannya. Self confidence, artinya seorang pemimpin harus mampu menentukan dan tegas dan percaya diri dihadapan orang lain, Intellegency, artinya seorang pemimpin harus mampu mengetahui bagaimana integritas harus lakukan dan mengumpulkan sebanyak mungkin informasi, Knowledge, artinya Seorang pemimpin mempunyai pengetahuan yang baik terhadap organisasi dan berbagai pengetahuan tentang visi misi organisasi yang ia pimpin.<sup>94</sup>

Teori sifat merupakan perkembangan dari teori Great Man yang mengidentifikasi seorang pemimpin adalah sosok yang dikaruniai kualitas bawaan dan karakteristik yang secara alami memungkinkan dan bahkan menentukannya untuk memimpin. Mereka tidak seperti orang lain. Ini Teori juga menyatakan bahwa para pemimpin yang berbakat ini mampu membentuk sejarah dan masyarakat, dan bahwa mereka akan menjadi pemimpin tidak peduli apa situasinya.<sup>95</sup>

Kedua teori behavioral, Pendekatan perilaku, bermaksud mengidentifikasi perilaku perilaku (behaviors) pendekatan kepemimpinan efektif fokus pada perilaku pemimpin dan pengikut atau anggota, dengan kata lain tujuan dari pendekatan behavior adalah fokus pada penyelesaian tugas dan anggota yang meliputi, (1) merencanakan dan mendefinisikan tugas yang akan dilaksanakan, (2) menetapkan tanggungjawab (3) menyusun standar tugas (4) mendesak penyelesaian tugas, (5)memantau hasil kinerja sedangkan sedangkan yang dimaksud dengan konsern pada anggota adalah (1) bertindak hangat dan positif terhadap pengikut (2) membangun hubungan sosial dengan pengikut

<sup>94</sup> Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich, Management 508.

<sup>95</sup> Koontz, Management .....,509.

(3)mempunyai respekasi terhadap perasaan pengikut (4) sensitive terhadap keinginan pengikut (5)membangun kepercayaan pengikut.<sup>96</sup>

Pendekatan ketiga adalah Contingency Pendekatan ini mengasumsikan seberapa besar efektifitas gaya kepemimpinan tertentu dengan fokus antara perilaku pemimpin dan karakter situasional. Gaya kepemimpinan kontingensi dapat menjadi lebih efektif setidaknya memperhatikan tiga gaya, yaitu (1) Positif power (2) Struktur tugas (3) Hubungan dengan anggota.<sup>97</sup>

Salah satu tokoh penting dalam pendekatan contingensi adalah Robert Tannenbaum and Warrant Schmidt, Fred Fiedler`s dan Hershey Balnchard. prinsip dalam pendekatan kontingensi adalah bahwa kepemimpinan terbaik adalah kepemimpinan yang bergantung pada gaya kepemimpinan dan kebutuhan situasional. Gaya kepemimpinan yang ditawarkan Blanchard adalah (1) Delegating: dengan gaya delegating memungkinkan grup untuk mengambil tanggungjawab untuk keputusan tugas. (2) Participating, gaya participacing menekankan berbagi ide, keputusan dan penetapan arah tugas (3)Selling, menjelaskan arah tugas dengan cara persuasive (4) Telling, memberikan arahan tugas secara khusus dan mengawasi pekerjaan secara seksama.<sup>98</sup>

Keempat, Transformational, Pemimpin transformational adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memimpin melalui strategi perubahan. Perubahan tersebut seperti memodifikasi strukture visi dan sistem sumber daya manusia dan secara kontinyu memberikan arah organisasi untuk mencapai

<sup>96</sup> Jhon Schemerhon Jr, Management for Productivity,...416.

<sup>97</sup> Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich, Management .518

<sup>98</sup> Jhon Schemerhon Jr, Management for Productivity, (Canada: Jhon Wike & Shon, 1993),420.

tujuannya.<sup>99</sup> Fokus keepemimpinan situasional adalah pada (1) inspirasional, (2) memberdayakan kualitas pemimpin<sup>100</sup>

Visionary artinya berfokus pada visi yang jelas dan terukur. Inspirational artinya gaya kepemimpinan transformational mampu mempengaruhi keyakinan, nilai dan tujuan para anggota atau pengikut<sup>101</sup>. Stoner memberikan pengertian yang sama antara Transformational dengan kharismatic ia mendefinisikan sebagai personal yang yang mempengaruhi orang lain dengan visi dan energi dan memberikan inspirasi pengikut dan mempunyai pengaruh paling kuat dalam organisasi.<sup>102</sup>

Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, mempengaruhi orang-orang untuk hubungan tugas yang diinginkan pemimpin.<sup>103</sup> Perbedaan definisi tersebut semata-mata di akibatkan oleh sudut pandang dan penekanan yang digunakan oleh para ahli, namun terlepas dari perbedaan tersebut definisi tersebut memiliki kesamaanya itu bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.

Sekurang-kurangnya ada dua hal penting untuk kita pahami terkait dengan kepemimpinan. *Pertama*, pemimpin (*leader*), yaitu orang yang memimpin, mengetahui, atau mengomandani. *Kedua*, aktivitas dan segala ha yang

IAIN JEMBER

<sup>99</sup> R Wayne Mondey, Shane R Premeaux, Management, Concepts, Practice, and Skills (New York: Allyn and Bacon:1993),337

<sup>100</sup> Jhon Schemerhon Jr, Management for Productivity. 411

<sup>101</sup> Schemerhon Management,425.

<sup>102</sup> James A. F Stoner, R. Edward Freeman, Management.489.

<sup>103</sup> Abdul Azis, Kepemimpinan Kiyai Sebagai Pemimpin Pendidikan Di Pondok Pesantren Nurulhuda Pakandangan Barat Sumenep, Journal of Islamic Education Management ISSN: 2461-0674 Desember 2017, 67

berhubungan dengan kegiatan kepemimpinan<sup>104</sup>. Term kedua inilah yang dikenal dengan kepemimpinan (*leadership*) .

Aktivitas kepemimpinan bukan semata merupakan produk dari rentetan kegiatan yang dilaksanakan oleh pemimpin, tanpa melibatkan melibatkan pihak lain. Dalam hal ini aktivitas kepemimpinan selalu berhubungan dengan sasaran, motif dan kepentingan-kepentingan tertentu. Edwin A Locke dalam Halim Soebahar memaknai kepemimpinan sebagai sebuah proses untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain, dengan tujuan terwujudnya sasaran bersama.<sup>105</sup> Kepemimpinan dalam definisi Locke ini berada dalam tiga kategori; *Pertama*, kepemimpinan tersebut berada dalam relasi dengan orang lain (*relation concept*), *kedua*, kepemimpinan merupakan suatu proses, dalam arti bahwa untuk bisa memimpin, seorang pemimpin tidaklah cukup mengandalkan posisi otoritas formal-nya, akan tetapi harus melakukan suatu tindakan, *ketiga*, suatu kepemimpinan haruslah memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain untuk bertindak .

Kepemimpinan seorang tokoh merupakan sesuatu yang “unik” karena setiap pemimpin memiliki watak dan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam memimpin dan berkomunikasi dengan pengikutnya, sehingga banyak teori ditemukan mengenai kepemimpinan. Gaya kepemimpinan setiap orang memiliki kekhas-an yang menarik, baik kepemimpinan untuk kegiatan pemerintahan, sosial keagamaan, atau pendidikan. Kepemimpinan karismatik Kiai merupakan kepemimpinan yang mendapat anugerah yang Maha Kuasa dan pemimpin yang memiliki karisma dianggap mempunyai kemampuan

---

<sup>104</sup> Abd. Halim Soebahar, Modernisasi pesantren, studi transformasi kepemimpinan kiai dan sistem pendidikan pesantren, LKIS Yogyakarta, 2013, 59

<sup>105</sup> Halim Soebahar, Modernisasi pesantren...59

supranatural, yang dapat memotivasi para pengikutnya rela berkorban untuk sebuah ide dan gagasan pemimpin. Pemimpin karismatik biasanya memiliki pengikut yang banyak dan memiliki loyalitas yang luar biasa.

Kiai merupakan sebutan bagi seseorang yang memiliki pengetahuan agama Islam yang mumpuni. Kiai biasa disebut juga dengan panggilan ustadz. Pengaruh karisma Kiai merupakan kekuatan yang dapat menggerakkan pengikutnya secara militan dan dapat mengimplementasikan harapan serta tujuan yang dipercaya pengikutnya bisa memberikan kebahagiaan di masa depan. Kepemimpinan Kiai telah banyak memberikan kontribusi bagi proses kemerdekaan bangsa dan pengembangan pendidikan di Indonesia.

Miftah Thoha<sup>106</sup> menyatakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Jika seseorang telah mulai berkeinginan memengaruhi perilaku orang lain, maka disini kegiatan kepemimpinan itu dimulai. Kepemimpinan menurut Gary Yukl<sup>107</sup> adalah proses memengaruhi orang lain agar memahami dan menyetujui apa yang diinginkan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, *“the process influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives”*. Kepemimpinan menurut Luissier<sup>108</sup> adalah proses mempengaruhi bawahan agar bekerja sesuai tujuan yang diinginkan, *“Leadership is the process*

<sup>106</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta, Rajagrafindo Persada, 2012, 121

<sup>107</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, New York, Pearson Education, 2010, 26

<sup>108</sup> Robert, N. Luissier, *“Human Relations in Organizations, A Skill Building Approach”*, Chicago, Irwin, 1996, 208

*influencing employees to work toward the achievement of objectives”.*

Kepemimpinan menurut Jones and George<sup>109</sup> adalah *“Leadership is the process by which a person exerts influence over other people and inspires, motivates, and direct their activities to help achieve group or organizational goals”.*

Kepemimpinan menurut Tim Dosen Universitas Pendidikan Indonesia (UPI)<sup>110</sup> berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan menurut Kartini Kartono<sup>111</sup> adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin beserta konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menampilkan latar belakang historis kemunculan pemimpin dan kepemimpinan, sebab musabab penampilannya di khalayak ramai, tipe dan gayanya, persyaratan kepemimpinan dan untuk menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas-tugas pokok, dan etika profesi kepemimpinan.

Kepemimpinan Kiai adalah aktivitas pemimpin pesantren dalam mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Pola kepemimpinan Kiai meliputi gaya kepemimpinan yang berhubungan dengan pola pelaksanaan kerjasama. Pengaruh kepemimpinan Kiai berkenaan dengan cara merubah perilaku bawahan. Fungsi kepemimpinan Kiai mengarahkan

---

<sup>109</sup> Jones, G.R., and George J.M., *Contemporary Management*, New York, McGraw-Hill Company, 2006, 495

<sup>110</sup> Universitas Pendidikan Indonesia, Tim Dosen Administrasi Pendidikan, *Manajemen Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2010, 125

<sup>111</sup> Kartini Kartono, *“Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah kepemimpinan Abnormal itu?”*, Jakarta, Raja Grafindo, 1983, 51

bawahan kepada tujuan yang diinginkan dan dampak kepemimpinan Kiai yang memperlihatkan hasil atau produk kepemimpinan seorang Kiai. Berdasar uraian kepemimpinan Kiai di atas, kajian teoritik selanjutnya fokus pada gaya, pengaruh, fungsi dan dampak dari kepemimpinan. Adapun sebab-musabab munculnya pemimpin, ada tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan kemunculan pemimpin masih dalam Kartini<sup>112</sup>, yaitu: (1) Teori genetik menyatakan bahwa pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya. Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi-kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus. Secara filosofis, teori tersebut menganut pandangan deterministik. (2) Teori sosial (lawan teori genetik) menyatakan bahwa pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dibentuk, tidak dilahirkan begitu saja. Setiap orang bisa jadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri. (3) Teori ekologis atau sintesis (muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu), menyatakan bahwa seorang akan sukses menjadi pimpinan, bila sejak dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan atau ekologisnya .

Kepemimpinan secara umum dapat dipahami sebagai sebagai “*a sosial influences process that is comprised of both rational and emotional elements*”<sup>113</sup>, Sedangkan Lunenburg & Ornstein<sup>114</sup>, mendefinisikan kepemimpinan sebagai “*the process of influencing the follower through the*

<sup>112</sup> Kartono Kartini,.. Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: PT. Grafindo Persada 1998, 33

<sup>113</sup> Hoy, W.K. and Miskel. C.G. *Educational administration: theory, research, and practice*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc. 2005, 374

<sup>114</sup> Lunenburg. F.C. and Ornstein. A.C., *Educational administration; concepts and practices*, Third Edition. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning. 2000, 151

*use of power, using power different bases of power result in different reaction from follower*". Menurut Terry<sup>115</sup> kepemimpinan adalah: *"the relationship in which one person, the leader, influences others to work together willingly on related task to attain that which the leader desire"*.

Menurut peneliti, bahwa setiap individu dalam sebuah organisasi tidak pernah terlepas dari sebuah nilai, dan nilai tersebut akan hadir jika pemimpin dan anggota organisasi yang ada berusaha untuk menciptakan menjadi sebuah gaya hidup (*role of life*), sehingga sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi harus disinergikan dan diselaraskan demi menjaga keberlangsungan (sustainable) kehidupan organisasi. Pada umumnya setiap organisasi yakin bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang tinggi. Karena pada dasarnya kinerja individu sangat mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (*kompleks*).

Pada dasarnya kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain agar orang lain itu dengan suka rela mau diajak untuk melaksanakan kehendaknya atau gagasannya. Robin and Judge mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan .<sup>116</sup>

Sedangkan C.A. Weber mendefinisikan kepemimpinan *" the process by which people are induced to move foeward to ward goal or purpose"*. adapun kepemimpinan menurut U. Husna Asmara adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personel di lingkungan organisasi pada situasi tertentu

<sup>115</sup> G.R Terry,. Principles of management (6th ed). London: Richard D. Irwin Inc. 1977, 410

<sup>116</sup> Stephen P. Robin and Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Salemba Empat, Jakarta),. 249

agar melalui kerjasama mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan.<sup>117</sup>

Robins dan Coulter mendefinisikan pemimpin adalah seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain dan yang mampu mengatur kekuasaan (*leader is someone who can influence others and who has managerial authority*), sedangkan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi group untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (*leadership is the process of influencing a group toward the achievement of goals*).<sup>118</sup>

Fondasi dari kepemimpinan yang efektif adalah memikirkan visi dan misi organisasi, mendefinisikan dan menegakkannya secara jelas dan nyata. Pemimpin menetapkan tujuan menentukan prioritas serta menetapkan dan memonitor standar .

Dapat peneliti simpulkan bahwa kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai proses atau kemampuan mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Seperti yang diungkapkan Edwin A. Fleishman;

*"Leadership is an attempt at influencing the activities of followers through the communication process and toward the affair meant of some goals".*<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> Mukhammad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Aditiya Media Publishing, Yogyakarta, 2012), 154

<sup>118</sup> Stephen Robbins & Mary Coulter, *Management seven Edition*, (Prentice Hall New Jersey 2003), 458

<sup>119</sup> Edwin A. Fleishman & James G. Hunt, *Current Development in Study of Leadership*, (Carbondale: Southern Illinois University Press., 1973), h. 3

Adakalanya kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan untuk menggerakkan orang lain atau sebagai alat, sarana dan proses untuk membujuk orang atau kelompok agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela, tanpa kekuatan paksaan.

*"Leadership is an individual attempt to affect the behavior of a group without using the coercive form power".<sup>120</sup>*

Konsep kepemimpinan dalam al-Qur'an juga biasa disebut dengan kata Imam. Kata Imam merupakan derivasi dari kata Amma-Ya'ummu yang berarti menuju, menumpu atau meneladani. Dari akar kata yang sama, lahir juga kata yang antara lain adalah umm yang berarti Ibu dan imam yang maknanya juga pemimpin, karena keduanya menjadi teladan, tumpuan pandangan dan harapan. Ada juga yang berpendapat kata imam pada mulanya berarti cetakan seperti cetakan untuk membuat sesuatu yang serupa bentuknya dengan cetakan itu. Dari sini Imam diartikan teladan .<sup>121</sup>

Abu Zahrah berpendapat bahwa imamah dan khilafah merupakan kesamaan arti. Dia mengatakan "bahwa imamah juga disebut khalifah, sebab orang yang menjadi khilafah adalah penguasa tertinggi bagi umat Islam yang mengerti. Khilafah juga disebut imam, sebab para khilafah adalah pemimpin yang wajib di ikuti."<sup>122</sup>

Selanjutnya digunakan pula istilah Ulil Amri yang satu akar dengan kata Amir sebagaimana disebutkan di atas. Kata Ulil Amri berarti pemimpin

<sup>120</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, *Organization: Behavior, Structure and Processes*, Edisi 5, (Texas: Business Publication Inc. 1985), h. 362

<sup>121</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan dan Kesan Keserasian alQur'an*, (Jakarta: Lentera Hati, , 2004), Volume I, Cet. ke-2, h. 545

<sup>122</sup> 23 Ali Ahmad as Salus, *Aqidah Al- Imamah, 'Inda as-Syari'ah al-Isna 'Asyariyah*, (Jakarta: Gema Insani Press., 1987), Cet. ke-1, h. 16.

tertinggi dalam masyarakat Islam,<sup>123</sup> seperti firman Allah swt dalam surat an Nisa' ayat 59.

*Hai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan taatilah Rasul Nya dan Ulil Amri diantara kamu. (Al Nisa': 59)*<sup>124</sup>

Imam al-Ghazālī dengan pemikirannya tentang pemimpin yang lebih mendalam, menyusun kembali secara sistematis dari pemimpin serta menyatukan yang tercerai berai. Al-Ghazālī berusaha untuk menguatkan peranan pemimpin dengan kekuatan iman seperti firman Allah, “*tidakkah kamu perhatikan bagaimana Allah telah membuat perumpamaan kalimat yang baik seperti pohon yang baik, akarnya teguh dan cabangnya (menjulang) ke langit.*” (Q.S Ibrahim; 24).

Jika akarnya tidak kuat oleh iman dan cabangnya tidak sempurna, maka pohon akan tercabut dan pohonnya roboh. Ia akan mati tanpa iman dan menghadap Tuhan tanpa membawa kebajikan.<sup>125</sup>

Di lingkungan masyarakat, selalu ada orang yang dianggap memiliki kelebihan dari yang lain. Orang ini selalu mendominasi dan berada di garda terdepan didalam kelompoknya. Seseorang yang dianggap memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang diberikan kepercayaan untuk memengaruhi dan mengatur orang lain. Tipe orang seperti inilah yang sering disebut pemimpin atau manajer. Signal adanya pemimpin ini telah disinyalir oleh Allah dalam salah satu firmanNya, yang terdapat dalam surah Al-Baqarah ayat 30:

<sup>123</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi...* h. 5

<sup>124</sup> QS:An-nisa:59

<sup>125</sup> Al-Ghazālī, *al-Tibr al-Masbuk fi Nasihat al-Mulk*, ter. Ahmadie Thaha dan Ilyas Ismail, *Nasihat Bagi Penguasa*, cet. I, (Bandung; Mizan, 1994), 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿١٠٦﴾

Artinya: ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Jika didasarkan pada ayat di atas, kita dapat mengambil pelajaran, yaitu penciptaan manusia oleh Allah memiliki dua fungsi; fungsi sebagai hamba Allah (*abdullah*) dan wakil Allah di bumi (*khalifatullah fi al-ardhi*). Sebagai hamba Allah manusia dituntut untuk mengabdikan penuh kepadanya dengan cara menjalankan semua perintahnya serta menjahui semua larangannya. Sedangkan sebagai wakil Allah di bumi manusia dituntut memberikan keamanan dan mensejahterakan kehidupan bumi, dalam arti segala aktivitas manusia ditujukan untuk membangun bumi secara positif dan sebaliknya dilarang berbuat kerusakan .

Implikasi teoritis ayat di atas menunjukkan bahwa manusia sengaja diciptakan sebagai pemimpin/khalifah di bumi. Sebagai buktinya, dibekalnya manusia berupa akal, yang berfungsi untuk berfikir dan memikirkan kehidupannya sendiri. Memimpin dirinya sendiri atau dengan kata lain manusia dituntut bertanggung jawab atas dirinya sendiri. Demikian itu menunjukkan bahwa kepemimpinan sama tuanya dengan penciptaan manusia itu sendiri.

Untuk itu, kepemimpinan membutuhkan manusia. Keberadaan manusia sebagai pelaku dari pada kepemimpinan itu sendiri .

Sesuai dengan latar pemikiran di atas, peneliti berkeinginan untuk menunjukkan sebuah fakta yakni bahwa antar manusia sifat kepemimpinan tidaklah sama, ada seseorang yang sangat dominan kepemimpinannya dan dirasakan di lingkungannya, ada juga yang tidak, artinya jiwa kepemimpinan dari orang ini tidak terlalu dominan jika dibandingkan dengan orang yang pertama di atas. Orang yang pertama inilah biasanya yang dijadikan pemimpin di tengah-tengah kelompok yang tidak dominan jiwa kepemimpinannya. Selanjutnya, bagaimanakah sebenarnya kepemimpinan itu.

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan seni dan keterampilan orang dalam memengaruhi orang lain atau kelompok. Adapun yang menjadi tujuan dari kepemimpinan adalah agar orang lain menjalankan instruksi pemimpin. Untuk ini, berarti pemimpin membutuhkan bantuan orang lain, seorang pemimpin tidak dapat bekerja sendiri, tetapi butuh sumbangan tenaga dari orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam rangka mencapai tujuan ini kepemimpinan seseorang dipertaruhkan, bagaimana ia bisa mengarahkan aktivitas para bawahannya kepada tujuan yang ingin dicapai. Para bawahan ini disebut kelompok yang dipimpin oleh pemimpin .<sup>126</sup>

Menurut Atoilah dalam Saefullah, bahwa kepemimpinan itu merupakan sifat dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya serta tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada seluruh bawahannya. Dengan

---

<sup>126</sup> U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2012), 139.

demikian, kepemimpinan bersifat fungsional, yakni menjalankan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Masih menurut Atoilah dalam Saefullah, bahwa kepemimpinan merupakan keterampilan mengelola para bawahan, mengelola sumber daya-sumber daya yang dimiliki organisasi. Oleh karena itu, setiap pemimpin perlu memiliki *managerial skill* yang dapat membantunya dalam mengelola SDA-SDM organisasi .<sup>127</sup>

Sementara itu, Rivai Zainal dkk menyatakan bahwa kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, serta memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian aktivitas-aktivitas kelompok dalam organisasi. Rivai Zainal dkk juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada korelasinya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Pandangan mengenai kepemimpinan di atas melahirkan implikasi penting, yaitu di antaranya kepemimpinan itu melibatkan orang lain yang sering disebut pengikut atau bawahan, kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, dan adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk memengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara .<sup>128</sup>

Di sisi yang lain, terkait dengan definisi kepemimpinan, biasanya para peneliti mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif diri peneliti. Oleh karena itu wajar jika definisi kepemimpinan seringkali rancu, kabur dan

---

<sup>127</sup> U. Saefullah, *Manajemen...*, 139.

<sup>128</sup> Veithzal Rivai Zainal dkk, *Kepemimpinan...*, 2.

berubah-ubah. Pada masa ini, definisi kepemimpinan sangat banyak sebanyak orang yang mendefinisikan konsep ini. Baru setelah Stogdill melakukan observasi, perkembangan definisi kepemimpinan yang baru mulai berkurang. Setelah Stogdill melakukan observasi, definisi kepemimpinan didasarkan pada ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan posisi jabatan administratif.<sup>129</sup>

Gary Yulk menyatakan bahwa secara umum kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses pemberian pengaruh dari seseorang terhadap orang lain dalam rangka membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi.<sup>130</sup>

Lain halnya dengan Richard L. Daft yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh untuk memberikan motivasi kepada karyawan agar mencapai tujuan organisasi. Ia melanjutkan, memimpin berarti menciptakan budaya dan nilai bersama, mengomunikasikan tujuan kepada karyawan, serta memberikan masukan dan bimbingan agar para karyawan memiliki kinerja yang tinggi .<sup>131</sup>

Menurut Stoner dan Charles Wankel, kepemimpinan itu lebih kepada mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan agar mereka dapat mengerjakan tugas-tugas yang esensial. Menurut dua tokoh ini, seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana yang tepat dan baik, dimana

---

<sup>129</sup> Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: PT. Indeks, 2010), 3.

<sup>130</sup> Gary Yulk, *Kepemimpinan...*, 4.

<sup>131</sup> Lihat Richard L. Daft, *Management...*, 8.

dengan ini diharapkan kerja karyawan lebih progress dan bekerja dengan sebaik mungkin .<sup>132</sup>

Sedangkan Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai upaya memberikan stimulasi kepada orang untuk berkinerja tinggi. Termasuk didalamnya adalah memberikan motivasi dan berkomunikasi dengan karyawan, baik secara individual maupun kelompok. Memimpin berkenaan dengan interaksi harian dengan orang-orang, menolong untuk memandu dan menginspirasi mereka dalam pencapaian tujuan tim dan organisasional. Memimpin dilakukan di tim, departemen, dan divisi .<sup>133</sup>

Dari definisi-definisi diatas dapat peneliti simpulkan bahwa kepemimpinan pada intinya mengandung unsur kemampuan seseorang, bagaimana dia mampu mempengaruhi orang lain dan mencapai tujuan bersama . Oleh sebab itu sebagai seorang pemimpin supaya mengorganisasikan dan personel yang bekerja didalamnya kedalam suatu situasi yang efisien, demokratis, dan kerjasama institusional yang tergantung keahlian para pekerja. Dibawah kepemimpinannya segala bentuk program yang akan dijalankan oleh organisasi maka pemimpin harus direncanakan, diorganisaikan, dan dikontrol sesuai dengan fungsi manajemen yaitu: mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi (*organizing, leading, controlling, evaluating*).

Kepemimpinan telah didefinisikan dalam bentuk ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan pekerjaan administratif<sup>134</sup>

<sup>132</sup> Lihat James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Manajemen* (Jakarta: CV. Intermedia, 1986), 5.

<sup>133</sup> Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, *Manajemen...*, 16.

<sup>134</sup> Gery Yukl, *Leadership In Organization* (New York: Pearson Education, 2013), 2.

sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi kepemimpinan melibatkan proses pengaruh yang disengaja diberikan kepada orang lain untuk membimbing, menyusun, dan memfasilitasi kegiatan dan hubungan dalam kelompok atau organisasi .

“Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.<sup>135</sup> Atau seni atau proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka akan rela melaksanakan pencapaian tujuan kelompok<sup>136</sup>. Pengertian lain kepemimpinan adalah proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras menyelesaikan tugas penting<sup>137</sup> atau lebih sederanya adalah mempengaruhi yang lain untuk melakukan apa yang diinginkan pemimpin mereka<sup>138</sup>. Atau lebih operasional proses mengarahkan dan mempengaruhi tugas terkait kegiatan anggota kelompok<sup>139</sup>

Berdasarkan uraian definisi-definisi kepemimpinan di atas, dapat mengidentifikasi komponen-komponen yang terdapat dalam kepemimpinan, yaitu:

- a. Adanya pemimpin dan yang dipimpin, yang sering disebut dengan pengikut.

<sup>135</sup> Yukl, leadership ...,7

<sup>136</sup> Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich, Management (New York: Mc Grow-Hill;1984),506

<sup>137</sup> Jhon Schemerhon Jr, Management for Productivity, (Canada: Jhon Wike & Shon, 1993),408.

<sup>138</sup> R Wayne Mondey, Shane R Premeaux, Management, Concepts, Practice,and Skills (New York: Allyn and Bacon:1993),332.

<sup>139</sup> James A. F Stoner, R. Edward Freeman,Management (New Jersey: Prentice Hall: 1992),472.

- b. Adanya upaya memengaruhi yang datangnya dari pemimpin diberikan kepada pengikut.
- c. Adanya tujuan akhir yang ingin dicapai oleh organisasi.

## b. Teori Kepemimpinan

Pada dasarnya teori kepemimpinan dapat dikategorisasi menjadi dua kelompok yaitu kelompok *Determinisme* yang berasumsi bahwa seorang pemimpin dilahirkan, dan kelompok *Non Determinisme* yang berasumsi bahwa seorang pemimpin merupakan suatu proses yang dapat dipelajari. Studi tentang kepemimpinan telah melahirkan berbagai beberapa pendekatan seperti yang ditemukan Shemerhon yaitu<sup>140</sup>;

**Pertama, *Theory Trait*.** Kepemimpinan dengan pendekatan sifat adalah adalah pemimpin terseleksi secara fisik, mental, sosial dan psikologis<sup>141</sup>. Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (traits) yang tampak pada seseorang fokus pada personal pemimpin. Pendekatan sifat berupaya untuk mencari ciri keperibadian seorang pemimpin berdasarkan ciri keperibadiannya baik social, fisik, atau intelektulaitasnya yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin, hasil dari berbagai penelitian tersebut misalnya Stogdill mengidentifikasi sifat yang berhubungan dengan kemampuan pemimpin yaitu: Sifat dari segi fisik berupa *energy, Apperance, hight*.

Sifat dari segi intelegensi dan kemampuan, Sifat dari segi personal, seperti *adaptability, aggressiveness, enthusiasm, self confidence*, Sifat yang berhubungan dengan tugas, seperti focus pada pencapaian, gigih, inisiatif, Sifat

<sup>140</sup> Gery Yukl, leadership In .11-12.

<sup>141</sup> James A. F Stoner, R. Edward Freeman, Management .335

karakteristik sosial, seperti kooperatif, interpersonal skill, dan kemampuan administrative<sup>142</sup>

Dengan demikian fondasi penting dengan pendekatan sifat adalah, Drive, artinya seorang pemimpin harus mengambil inisiatif, memiliki energy dan punya keinginan untuk melakukan capaian. Motivation, artinya mempunyai keinginan yang kuat untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain untuk mendukung visi organisasi, Integrity, artinya seorang pemimpin adalah orang yang dapat dipercaya oleh orang lain dan konsisten bicarannya maupun tindakannya. Self confidence, artinya seorang pemimpin harus mampu menentukan dan tegas dan percaya diri dihadapan orang lain, Intellegency, artinya seorang pemimpin harus mampu mengetahui bagaimana integritas harus dilakukan dan mengumpulkan sebanyak mungkin informasi, Knowledge, artinya Seorang pemimpin mempunyai pengetahuan yang baik terhadap organisasi dan berbagai pengetahuan tentang visi misi organisasi yang ia pimpin.<sup>143</sup>

Teori sifat merupakan perkembangan dari teori Great Man yang mengidentifikasi seorang pemimpin adalah sosok yang dikaruniai kualitas bawaan dan karakteristik yang secara alami memungkinkan dan bahkan menentukannya untuk memimpin. Mereka tidak seperti orang lain. Ini Teori juga menyatakan bahwa para pemimpin yang berbakat ini mampu membentuk sejarah dan masyarakat, dan bahwa mereka akan menjadi pemimpin tidak peduli apa situasinya.<sup>144</sup>

***Kedua teori behavioral***, Pendekatan perilaku, bermaksud mengidentifikasi perilaku perilaku (behaviors) pendekatan kepemimpinan

<sup>142</sup> Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrich, Management . 508.

<sup>143</sup> Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrich, Management 508.

<sup>144</sup> Koontz, Management ....,509.

efektif fokus pada perilaku pemimpin dan pengikut atau anggota, dengan kata lain tujuan dari pendekatan behavior adalah fokus pada penyelesaian tugas dan anggota yang meliputi, (1) merencanakan dan mendefinisikan tugas yang akan dilaksanakan, (2) menetapkan tanggungjawab (3) menyusun standar tugas (4) mendesak penyelesaian tugas, (5) memantau hasil kinerja sedangkan yang dimaksud dengan konsern pada anggota adalah (1) bertindak hangat dan positif terhadap pengikut (2) membangun hubungan sosial dengan pengikut (3) mempunyai respekasi terhadap perasaan pengikut (4) sensitive terhadap keinginan pengikut (5) membangun kepercayaan pengikut.<sup>145</sup>

***Pendekatan ketiga adalah Contingency*** Pendekatan ini mengasumsikan seberapa besar efektifitas gaya kepemimpinan tertentu dengan fokus antara perilaku pemimpin dan karakter situasional. Gaya kepemimpinan kontingensi dapat menjadi lebih efektif setidaknya memperhatikan tiga gaya, yaitu (1) Positif power (2) Struktur tugas (3) Hubungan dengan anggota.<sup>146</sup>

Salah satu tokoh penting dalam pendekatan contingensi adalah Robert Tannenbaum and Warrant Schmidt, Fred Fiedler`s dan Hershey Balnchard. prinsip dalam pendekatan kontingensi adalah bahwa kepemimpinan terbaik adalah kepemimpinan yang bergantung pada gaya kepemimpinan dan kebutuhan situasional. Gaya kepemimpinan yang ditawarkan Blanchard adalah (1) *Delegating*: dengan gaya delegating memungkinkan grup untuk mengambil tanggungjawab untuk keputusan tugas. (2) *Participating*, gaya participacing menekankan berbagi ide, keputusan dan penetapan arah tugas (3) *Selling*,

<sup>145</sup> Jhon Schemerhon Jr, Management for Productivity,....416.

<sup>146</sup> Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrich, Management .518

menjelaskan arah tugas dengan cara persuasive (4) *Telling*, memberikan arahan tugas secara khusus dan mengawasi pekerjaan secara seksama.<sup>147</sup>

**Keempat, Transformational**, Pemimpin transformational adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memimpin melalui strategi perubahan. Perubahan tersebut seperti memodifikasi strukture visi dan sistem sumber daya manusia dan secara kontinyu memberikan arah organisasi untuk mencapai tujuannya.<sup>148</sup> Fokus keepemimpinan situasional adalah pada (1) inspirasional, (2) memberdayakan kualitas pemimpin<sup>149</sup>

*Visionary* artinya berfokus pada visi yang jelas dan terukur. Inspirational artinya gaya kepemimpinan transformational mampu mempengaruhi keyakinan, nilai dan tujuan para anggota atau pengikut<sup>150</sup>. Stoner memberikan pengertian yang sama antara Tranformational dengan kharismatic ia mendefinisikan sebagai personal yang yang mempengaruhi orang lain dengan visi dan energi dan memberikan inspirasi pengikut dan mempunyai pengaruh paling kuat dalam organisasi.<sup>151</sup>

Dalam perkembangannya, terdapat beberapa teori kepemimpinan yang berkembang, di antaranya sebagai berikut.

### 1) Teori Sifat

Selama abad ke-20, pendekatan sifat (*trait*) merupakan salah satu upaya sistematis pertama untuk memahami atau mempelajari kepemimpinan. Di awal abad ke-20, sifat kepemimpinan dipelajari untuk menentukan apa penyebab

<sup>147</sup> Jhon Schemerhon Jr, *Management for Productivity*, (Canada: Jhon Wike & Shon, 1993),420.

<sup>148</sup> R Wayne Mondey, Shane R Premeaux, *Management, Concepts, Practice, and Skills* (New York: Allyn and Bacon:1993),337

<sup>149</sup> Jhon Schemerhon Jr, *Management for Productivity*. 411

<sup>150</sup> Schemerhon Management,425.

<sup>151</sup> James A. F Stoner, R. Edward Freeman, *Management*.489.

sejumlah orang tertentu menjadi pemimpin hebat. Dalam perjalanannya, teori sifat berhasil mengidentifikasi sifat dan karakter alamiah yang dimiliki pemimpin social, politis, dan militer hebat, sebut saja seperti Catherine the great, Mohandas Gandhi, Indira Gandhi, Abraham Lincoln, Joan of Arc, dan Napoleon Bonaparte. Orang-orang ini disebut-sebut sebagai pemimpin yang terlahir dengan sifat sebagaimana di atas, dan mereka hebat karena memiliki sifat-sifat tersebut. Pada masa ini, kepemimpinan dilihat dari sifat khusus yang secara jelas membedakan antara seorang pemimpin dengan bawahan.<sup>152</sup>

Pendekatan sifat telah menimbulkan minat yang besar di kalangan peneliti karena hal itu menjelaskan bagaimana sifat dapat memengaruhi kepemimpinan, dan hasil penelitian sementara menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif adalah merupakan jenis orang yang memiliki keunikan dalam sejumlah hal utama.<sup>153</sup>

Menurut teori sifat keberhasilan seorang pemimpin terdapat pada kemampuan-kemampuan pribadi pemimpin, kemampuan yang dimiliki dari pemimpin itu. Menurut Gary Yulk, keberhasilan manajerial disebabkan oleh kemampuan luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, seperti misalnya tenaga yang gak habis-habis, semangat yang membara, memiliki intuisi pengelolaan, dan pandangan ke masa depan.<sup>154</sup> Intinya adalah pemimpin tersebut dianugerahi kelebihan-kelebihan yang luar biasa yang tidak dimiliki oleh orang lain.<sup>155</sup>

---

<sup>152</sup> Peter G. Northouse, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Jakarta: PT. Indeks, 2013), 19.

<sup>153</sup> Peter G. Northouse, *Kepemimpinan...*, 19.

<sup>154</sup> Gary Yulk, *Kepemimpinan...*, 13.

<sup>155</sup> Veithzal Rivai Zainal dkk, *Kepemimpinan...*, 7.

Uraian yang lebih dalam lagi diuraikan oleh Stogdill dalam penelitiannya yang menemukan bahwa pemimpin yang hebat adalah pemimpin yang mampu menelaraskan antara sifat-sifat yang dimilikinya dengan situasi dimana pemimpin itu menjalankan fungsinya.<sup>156</sup> Dengan demikian, pemimpin hebat adalah ia yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan sebagaimana disebut di atas dan mengadaptasikannya dengan lingkungan dimana ia berada.

Survei Stogdill kemudian mengidentifikasi sifat-sifat yang secara positif dikaitkan dengan kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:<sup>157</sup>

- a) Hasrat untuk melaksanakan tanggung jawab dan penyelesaian tugas.
- b) Semangat dan tekun dalam mengejar tujuan.
- c) Berani mengambil risiko dan kreatif dalam memecahkan masalah.
- d) Bersedia untuk melaksanakan inisiatif dalam situasi sosial.
- e) Yakin dan paham akan identitas diri.
- f) Bersedia menerima konsekuensi atas keputusan dan tindakan.
- g) Siap untuk memahami stres antar pribadi.
- h) Bersedia untuk menoleransi rasa frustrasi dan penundaan.
- i) Mampu untuk memengaruhi perilaku orang lain.
- j) Mampu untuk membentuk sistem interaksi sosial demi tujuan yang ada.

Peter G. Northouse akhirnya melaksanakan kajian serupa terkait dengan pendekatan sifat bahwa terdapat daftar sifat yang harus dipupuk oleh seseorang bila ingin dianggap oleh orang lain sebagai pemimpin. Daftar sifat-sifat itu di antaranya adalah kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan

<sup>156</sup> Peter G. Northouse, *Kepemimpinan...*, 21.

<sup>157</sup> Peter G. Northouse, *Kepemimpinan...*, 21.

spiritual, keyakinan diri, ketekunan, integritas, dan kemampuan bersosialisasi.<sup>158</sup>

## 2) Teori Perilaku

Teori ini dikembangkan setelah peneliti merasakan ketidakpuasan atas teori sifat. Pada waktu inilah para peneliti memberikan perhatian penuh terhadap perilaku pemimpin didalam organisasi, terkait dengan apa sebenarnya yang dilakukan pemimpin dalam pekerjaannya. Teori ini diawali pada tahun 1950-an dengan melakukan pengujian terhadap hal-hal berikut, di antaranya bagaimana pemimpin/manajer menggunakan waktunya dan pola aktivitas, tanggung jawab dan fungsi spesifik dari pekerjaan manajerial. Sebagian lagi, mengenai bagaimana para pemimpin/manajer menanggapi permintaan, keterbatasan dan konflik peran dalam pekerjaan mereka . Adapun tujuan ini sebenarnya adalah agar pemimpin dapat memfungsikan kepemimpinannya secara afektif.<sup>159</sup>

Untuk membantu pemahaman kita tentang kepemimpinan, maka peneliti perlu kiranya mengetahui hasil studi-studi yang dilakukan oleh para ahli. Ada dua hasil studi yang dapat dijabarkan dalam penelitian ini, yakni yang dilakukan oleh Ohio State University dan University of Michigan. Studi Ohio State University dilakukan pada akhir tahun 1940, berupaya untuk mengidentifikasi dimensi yang independen dari perilaku pemimpin. Studi ini kemudian mempersempit dimensi menjadi dua dimana ini menjadi perilaku daripada pemimpin, yakni memprakarsai struktur (*initiating structure*) dan keramahan (*conccideration*).

<sup>158</sup> Peter G. Northouse, *Kepemimpinan...*, 23.

<sup>159</sup> Gary Yulk, *Kepemimpinan...*, 14.

Memprakarsai struktur (*initiating structure*) adalah sejauh mana pemimpin akan mendefinisikan serta menstrukturisasi peranan dan para pekerjanya dalam pencapaian tujuan. Hal ini meliputi perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan. Seorang pemimpin yang tinggi dalam memprakarsai struktur adalah pemimpin yang dapat menugaskan anggota pada tugas-tugas, dan berharap para anggota dapat mempertahankan standar kinerja yang telah ditentukan.

Keramahan (*concoideration*) adalah hubungan perkerjaan yang dibingkai oleh kasih sayang, rasa saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan menghargai perasaan mereka. Seorang pemimpin yang ramah akan memperlakukan para bawahannya secara sama dan tidak membedakan antara satu dengan lainnya. Selalu memberikan dukungan dan memotivasi para bawahan secara proporsional.

Studi yang dilakukan University of Michigan dan Ohio State University memiliki persamaan, yakni sama-sama melakukan identifikasi terhadap karakteristik perilaku pemimpin yang dikaitkan dengan efektivitas kinerja. Selain itu, Grup Michigan juga berhasil mengidentifikasi dua tipe perilaku; (a) pemimpin yang berorientasi pada pekerja (*employee-oriented leader*), yang menekankan pada hubungan interpersonal dengan menempatkan kepentingan pekerja, misalnya memenuhi kebutuhan pribadi mereka, menerima perbedaan individual antara mereka; dan (b) pemimpin yang berorientasi pada produksi (*production-oriented leader*) menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, sehingga para bawahan bekerja dengan menggunakan prosedur

yang telah ditentukan. Pemimpin tipe ini seringkali menggunakan paksaan, hukuman, dan sekaligus imbalan untuk memengaruhi prestasi pengikutnya .

Dimensi di atas memiliki kesamaan dengan studi yang dilakukan oleh Ohio State University, kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja sama dengan keramahan, pemimpin yang berorientasi pada produksi sama dengan memprakarsai struktur.

### 3) Teori Kontingensi

Teori kontingensi model Fiedler ini yang dianggap paling komprehensif. Teori ini menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah ketika dia mampu mengidentifikasi gaya-gaya kepemimpinan untuk kemudian disesuaikan dengan keadaan (sebelum ia menggunakan gaya tertentu), serta memahami situasi lain misalnya memahami sifat-sifat bawahannya.<sup>160</sup> Fiedler menyatakan dalam Peter G. Northouse bahwa yang dikatakan teori kontingensi ini mudahnya adalah teori kesesuaian pemimpin dengan situasi yang tepat dan secara tepat pula .

Fiedler dan koleganya mengembangkan teori kontingensi dengan mempelajari gaya dari banyak macam pemimpin yang bekerja di konteks yang berbeda. Dan hasilnya, Fiedler dan koleganya dapat membuat generalisasi bahwa teori kontingensi ini sangat terkait dengan gaya dan situasi .<sup>161</sup>

Teori kontingensi menyatakan bahwa situasi dapat dicirikan ke dalam tiga faktor berikut, yaitu hubungan pemimpin-pengikut, struktur tugas, dan kekuatan posisi .

---

<sup>160</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*..., 249-253.

<sup>161</sup> Peter G. Northouse, *Kepemimpinan*..., 117.

Faktor pertama, hubungan pemimpin-pengikut mencakup suasana kelompok dan tingkat keyakinan, kesetiaan, dan daya tarik yang dirasakan pengikut untuk pemimpin mereka. Bila suasana kelompok positif dan pengikut memercayai, menyukai, dan bekerja dengan baik bersama pemimpin, maka hubungan pemimpin-pengikut didefinisikan sebagai hubungan yang baik. Dan jika sebaliknya, maka didefinisikan sebagai hubungan yang buruk .

Faktor kedua, struktur tugas adalah tingkatan dimana tuntutan akan tugas jelas dan diutarakan. Tugas yang benar-benar terstruktur cenderung memberi lebih banyak kendali bagi pemimpin, sementara tugas yang tidak jelas dan tidak pasti mengurangi kendali serta kontrol pemimpin. Struktur tugas ini menurut Husaini Usman, adalah susunan tugas yang menguntungkan situasi, atau dapat dikatakan derajat susunan tugas yang didasarkan pada profesionalisme, pemimpin yang mampu memimpin (*capable*).<sup>162</sup>

faktor ketiga kekuatan posisi, karakteristik terakhir dari situasi, adalah jumlah otoritas yang dimiliki pemimpin untuk menghukum atau memberi imbalan atas pengikut. Posisi ini didapat oleh pemimpin sebagai hasil usaha dirinya dalam organisasi. Secara bersama-sama, tiga faktor situasional ini menentukan kondisi yang disukai dari beragam situasi dalam organisasi. situasi yang dinilai paling disukai adalah situasi yang memiliki hubungan atasan-bawahan yang baik, tugas yang ditentukan, dan kekuatan posisi pemimpin yang kuat.<sup>163</sup>

Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, mempengaruhi orang-orang untuk hubungan tugas yang diinginkan

---

<sup>162</sup> Husaini Usman, *Manajemen...*, 360.

<sup>163</sup> Peter G. Northouse, *Kepemimpinan...*, 119.

pemimpin.<sup>164</sup> Perbedaan definisi tersebut semata-mata di akibatkan oleh sudut pandang dan penekanan yang digunakan oleh para ahli, namun terlepas dari perbedaan tersebut definisi tersebut memiliki kesamaanya itu bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan .

Dari pamaran data diatas dapat peneliti manarik benang merah bahwa aktivitas kepemimpinan bukan semata merupakan produk dari rentetan kegiatan yang dilaksanakan oleh pemimpin, tanpa melibatkan melibatkan pihak lain. Dalam hal ini aktivitas kepemimpinan selalu berhubungan dengan sasaran, motif dan kepentingan-kepentingan tertentu. Edwin A lokce dalam Halim Soebahar memaknai kepemimpinan sebagai sebuah proses untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain, dengan tujuan terwujudnya sasaran bersama.<sup>165</sup> Kepemimpinan dalam definisi Locke ini berada dalam tiga kategori; *Pertama*, kepemimpinan tersebut berada dlam relasi dengan orang lain (*relation concept*), *kedua*, kepemimpinan merupakan suatu proses, dalam arti bahwa untuk bisa memimpin, seorang pemimpin tidaklah cukup mengandalkan posisi otoritas formal-nya, akan tetapi harus melakukan suatu tindakan, *ketiga*, suatu kepemimpinan haruslah memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain untuk bertindak.

Kepemimpinan seorang tokoh merupakan sesuatu yang “unik” karena setiap pemimpin memiliki watak dan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam memimpin dan berkomunikasi dengan pengikutnya, sehingga banyak teori

---

<sup>164</sup> Abdul Azis, *Kepemimpinan Kiyai Sebagai Pemimpin Pendidikan Di Pondok Pesantren Nurulhuda Pakandangan Barat Sumenep*, Journal of Islamic Education Management ISSN: 2461-0674 Desember 2017, 67

<sup>165</sup> Halim Soebahar, *Modernisasi pesantren...*59

ditemukan mengenai kepemimpinan. Gaya kepemimpinan setiap orang memiliki kekhas-an yang menarik, baik kepemimpinan untuk kegiatan pemerintahan, sosial keagamaan, atau pendidikan. Kepemimpinan karismatik Kiai merupakan kepemimpinan yang mendapat anugerah yang Maha Kuasa dan pemimpin yang memiliki karisma dianggap mempunyai kemampuan supranatural, yang dapat memotivasi para pengikutnya rela berkorban untuk sebuah ide dan gagasan pemimpin. Pemimpin karismatik biasanya memiliki pengikut yang banyak dan memiliki loyalitas yang luar biasa.

Kiai merupakan sebutan bagi seseorang yang memiliki pengetahuan agama Islam yang mumpuni. Kiai biasa disebut juga dengan panggilan ustadz. Pengaruh karisma Kiai merupakan kekuatan yang dapat menggerakkan pengikutnya secara militan dan dapat mengimplementasikan harapan serta tujuan yang dipercaya pengikutnya bisa memberikan kebahagiaan di masa depan. Kepemimpinan Kiai telah banyak memberikan kontribusi bagi proses kemerdekaan bangsa dan pengembangan pendidikan di Indonesia.

Miftah Thoha<sup>166</sup> menyatakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Jika seseorang telah mulai berkeinginan memengaruhi perilaku orang lain, maka disini kegiatan kepemimpinan itu dimulai. Kepemimpinan menurut Gary Yukl<sup>167</sup> adalah proses memengaruhi orang lain agar memahami dan menyetujui apa yang diinginkan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, “*the process influencing others to understand and*

---

<sup>166</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta, Rajagrafindo Persada, 2012, 121

<sup>167</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, New York, Pearson Education, 2010, 26

*agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives”.*

Kepemimpinan menurut Luissier<sup>168</sup> adalah proses mempengaruhi bawahan agar bekerja sesuai tujuan yang diinginkan, *“Leadership is the process influencing employees to work toward the achievement of objectives”.*

Kepemimpinan menurut Jones and George<sup>169</sup> adalah *“Leadership is the process by which a person exerts influence over other people and inspires, motivates, and direct their activities to help achieve group or organizational goals”.*

Kepemimpinan menurut Tim Dosen Universitas Pendidikan Indonesia (UPI)<sup>170</sup> berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan menurut Kartini Kartono<sup>171</sup> adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin beserta konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menampilkan latar belakang historis kemunculan pemimpin dan kepemimpinan, sebab musabab penampilannya di khalayak ramai, tipe dan gayanya, persyaratan kepemimpinan dan untuk menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas-tugas pokok, dan etika profesi kepemimpinan.

---

<sup>168</sup> Robert, N. Luissier, *“Human Relations in Organizations, A Skill Building Approach”*, Chicago, Irwin, 1996, 208

<sup>169</sup> Jones, G.R., and George J.M., *Contemporary Management*, New York, McGraw-Hill Company, 2006, 495

<sup>170</sup> Universitas Pendidikan Indonesia, Tim Dosen Administrasi Pendidikan, *Manajemen Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2010, 125

<sup>171</sup> Kartini Kartono, *“Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah kepemimpinan Abnormal itu?”*, Jakarta, Raja Grafindo, 1983, 51

Namun dalam penelitian ini, peneliti ini menggunakan pendekatan teori sifat sebagai teori penunjang dari teori kohesivitas, karena dilihat dari karakteristik teori sifat, yang menurut hemat peneliti ada kesesuaian dengan karakteristik kohesivitas, yakni sebagaimana yang dikatakan oleh Hartinah menjelaskan bahwa ketertarikan pada kelompok ditentukan oleh kejelasan keberhasilan pencapaian tujuan, karakteristik kelompok yang mempunyai hubungan dengan kebutuhan dan nilai-nilai pribadi, kerjasama antar anggota kelompok, dan memandang kelompok tersebut lebih menguntungkan dibanding kelompok lainnya,. dan sebagai yang dijelaskan oleh Harold Koontz dalam Management bahwasanya, pendekatan sifat adalah, Drive, artinya seorang pemimpin harus mengambil inisiatif, memiliki energy dan punya keinginan untuk melakukan capaian. Motivation, artinya mempunyai keinginan yang kuat untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain untuk mendukung visi organisasi, Integrity, artinya seorang pemimpin adalah orang yang dapat dipercaya oleh orang lain dan konsisten bicucapan maupun tindakannya. Self confidence, artinya seorang pemimpin harus mampu menentukan dan tegas dan percaya diri dihadapan orang lain, Intellegency, artinya seorang pemimpin harus mampu mengetahui bagaimana integritas harus dilakukan dan mengumpulkan sebanyak mungkin informasi, Knowledge, artinya Seorang pemimpin mempunyai pengetahuan yang baik terhadap organisasi dan berbagai pengetahuan tentang visi misi organisasi yang ia pimpin.

Teori sifat merupakan perkembangan dari teori Great Man yang mengidentifikasi seorang pemimpin adalah sosok yang dikaruniai kualitas bawaan dan karakteristik yang secara alami memungkinkan dan bahkan

menentukannya untuk memimpin. Mereka tidak seperti orang lain. Ini Teori juga menyatakan bahwa para pemimpin yang berbakat ini mampu membentuk sejarah dan masyarakat, dan bahwa mereka akan menjadi pemimpin tidak peduli apa situasinya.<sup>172</sup>

### c. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya .

Blanchard mengemukakan empat gaya kepemimpinan (*leadership style*):<sup>173</sup> (1) *Directing Style* (mengarahkan). Dalam hal ini pemimpin lebih banyak memberikan petunjuk spesifik dan mengawasi secara ketat dalam penyelesaian tugas. Pola kepemimpinan seperti ini cocok diterapkan pada bawahan yang kinerjanya rendah namun punya komitmen (*readiness level*); (2) *Coaching Style* (melatih). Dalam hal ini pemimpin mendorong dua jalan komunikasi dan membangun kepercayaan diri dan motivasi kepada para karyawan, pada saat yang sama seorang pemimpin harus tetap memiliki kepedulian dan melakukan pengawasan terhadap keputusan-keputusan (kesepakatan) serta permintaan saran dari bawahan dan dukungan akan kemajuan; (3) *Supporting Style* (mendukung). Dalam hal ini pemimpin dan bawahan tetap menjalin komunikasi (*sharing*) dan supportive lebih banyak

<sup>172</sup> Koontz, Management .....,509.

<sup>173</sup> Bolden. R, Gosling, J, Marturano, A and Dennison, *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. (Dunsford Hill Exeter,UK:Centre for Leadership Studies University of Exeter, 2003), 42

diberikan daripada directive khususnya untuk bawahan yang komitmennya kurang baik. Pemimpin dengan gaya ini lebih banyak memberikan fasilitas dan mendukung usaha bawahan kearah penyelesaian tugas-tugas mereka ; (4) *Delegating Style* (mendelegasikan). Gaya kepemimpinan model ini tepat untuk pemimpin yang bawahannya sudah siap untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus dimana pemimpin memberikan perhatian dan motivasi penuh serta lebih banyak menyerahkan pengambilan keputusan dan tanggung jawab kepada bawahan.

Dari beberapa literatur menjelaskan bahwa terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang merupakan rumusan dari praktek kepemimpinan dunia sebagaimana penjelasan:

### **1. Kepemimpinan tradisional**

Diantara gaya kepemimpinan yang menjadi acuan adalah tradisional. Kepemimpinan tradisional adalah otoritas pada diri seseorang yang bersifat turun temurun dan mendapatkan kepercayaan penuh dari masyarakat. Hubungan pemimpin dengan pengikut didasarkan kepada adanya legitimasi pada seseorang yang diperoleh dari adanya kesucian tradisi tertentu.<sup>174</sup> Hubungan pemimpin dengan pengikut (*follower*) ditandai dengan ketaatan dan kepatuhan yang tinggi dan tanpa pertanyaan kritis (*reserve*) menyangkut suatu peraturan (biasanya tidak tertulis) dan struktur. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan tradisional terjadi pada sesuatu yang bersifat turun temurun. Pola hubungan organisatoris didalamnya ditandai dengan adanya hubungan pribadi yang kuat dan bersifat kekeluargaan. Pemimpin dengan pengikutnya

---

<sup>174</sup> George P Hansen, *Max Weber, Charisma, and the disenchantment of the world* (chapter 8), (PA: Xlibris, 2001), 2-3

memiliki hubungan yang menyerupai ketaatan dan kepatuhan sebagai wujud rasa cinta di antara mereka. Pemimpin tradisional dipandang sebagai memiliki suatu organisasi sehingga pernyataan pemimpin menjadi hukum bagi pengikutnya.

## 2. Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang menitik beratkan kepada kekuasaan sebagai pengaruh untuk menekan pengikutnya.<sup>175</sup> Kekuasaan menjadi pusat pemimpin otoriter dalam pembuatan keputusan organisasi. Otoritarian menjadikan otoritas sebagai alat untuk memengaruhi orang yang dipimpin. Pemimpin otoriter, raja adalah hukum, sehingga kata-katanya menjadi ketetapan yang harus dipatuhi.

Para pemimpin otoriter mengelola situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, sehingga para pengikut harus dan wajib melakukan apa saja yang diperintahkannya. Jika tidak, maka jika tidak pengikut akan dikenakan hukuman yang berat. Disamping itu pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab organisasi secara total. Kepemimpinan otoriter umumnya negatif karena didasarkan kepada ancaman dan hukuman. Mereka membuat keputusan secara sepihak tanpa melibatkan anggota organisasi. Dalam kepemimpinan otoriter tidak dikenal istilah musyawarah mufakat, sehingga perintah atasan merupakan instruksi yang harus dipatuhi oleh bawahan (*follower*).<sup>176</sup> Adapun ciri-ciri dari kepemimpinan otoriter sebagai berikut:

- 1) Keputusan ditentukan sepihak oleh pemimpin

---

<sup>175</sup> Davis, Keith dan John W. Newstrom. *Human Behaviour at Work*, Ter: Agus Dharma, Perilaku Dalam Organisasi, (Jakarta: Erlangga, 1985), 164

<sup>176</sup> L.E, Boone & D. L. Kurtz, *Contemporary Business (1st)*. (Jakarta: Salemba Empat, 2007)

- 2) Satuan tugas pokok dan fungsi dibagi tuntas oleh atasan
- 3) Unsur subjectivitas terhadap bawahan sangat tinggi
- 4) Tidak memperdulikan masukan dari para pengikut
- 5) Mereka mengawasi kinerja bawahan secara terus menerus.<sup>177</sup>

### 3. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik didasarkan pada kualitas luar biasa yang dimiliki seseorang sebagai pribadi.<sup>178</sup> dalam kamus besar bahasa Indonesia karismatik diartikan bersifat karisma sedangkan kata karisma diartikan sebagai keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya. Sejalan dengan pengertian ini maka praktik kepemimpinan karismatik merupakan kemampuan menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan dalam kelebihan atau keistimewaan dalam sifat kepribadian yang dimiliki pemimpin.<sup>179</sup> adapun Gary Yulk menjelaskan tentang kepemimpinan karismatik.

*Indicator of Charisma. Evidence of charismatic leadership is provided by the leader-follower relationship. As in the earlier theory by house (1977), a charismatic leader has profound and unusual effects on followers. Followers perceive that the leader's beliefs are correct, they willingly obey the leader, they feel affection toward the leader, they are emotionally involved in the mission of the group or organization, they have high performance goals and they believe that they can contribute to the succes of the mission. Attribution of*

---

<sup>177</sup> R. B, Sutikno, *The Power of Empathy in Leadership: to enhance Long-term Company Performance*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), 21

<sup>178</sup> Sukamto, *Kepemimpinan Demokratis*, 25

<sup>179</sup> Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang efektif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004), 103

*extraordinary ability to the leader is likely, but in contrast to the theory by Conger and Kanungo (1987) it is not considered a necessary condition for charismatic leadership.*<sup>180</sup>

Berdasarkan pengertian tersebut unsur-unsur kepemimpinan kharismatik mencakup keyakinan pengikut terhadap kemampuan pemimpin, pengikut menerima kepemimpinannya tanpa reserve pengikut mengasihi dan menyayangi pemimpinnya, kesadaran mematuhi perintah, dan ada keterlibatan emosional pengikut, dan meningkatkan performa lembaga. Tipe tersebut menyatakan bahwa karisma akan diterapkan pada mutu tertentu pada kepribadian seseorang yang karenanya berbeda dengan orang-orang biasa dan diperlukan sebagai orang yang dianugrahi kekuasaan atau mutu yang adiduniawi, luar biasa atau sekurang-kurangnya pengecualian dalam hal-hal tertentu.<sup>181</sup>

#### **4. Kepemimpinan Demokratik**

Kepemimpinan demokratik merupakan frase dari dua konsep, yaitu kepemimpinan dan demokrasi. Pendekatan demokrasi dijadikan tolak ukur suatu praktek kepemimpinan disebut demokratis, yaitu dari, oleh, dan untuk anggota yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut digunakan pendekatan holistik dan integralistik. Holistik merupakan cerminan keseluruhan aspek yang harus dipikirkan oleh pemimpin baik input, proses maupun outputnya. Integralistik adalah kemampuan menghubungkan suatu kepentingan yang satu dengan lainnya.

Terry mendefinisikan kepemimpinan demokratis yang berasal dari, oleh dan untuk organisasi. Kepemimpinan demokratis menitik beratkan kepada

<sup>180</sup> Gary Yukl, *Organizational Behaviour*, 244

<sup>181</sup> Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization* (New York: Free Press, 1964), 358

adanya kebersamaan yang kuat antara pemimpin dengan yang dipimpin. Mereka dilihat sebagai satu kesatuan mereka terlibat secara aktif dan bersama-sama pada proses perencanaan, staffing, implementasi dan evaluasi. Manusia yang terlibat dalam kepemimpinan demoratis dipandang sebagai entitas yang memiliki fitrah yang positif.<sup>182</sup>

### **5. Kepemimpinan *Laissez Faire***

*Laissez Faire* adalah suatu teori kepemimpinan yang memberikan kebebasan kepada pengurus, maka diberikan kebebasan membuat keputusan atau program untuk mencapai tujuan yang sudah digariskan. Hasil keputusan dan pelaksanaannya diserahkan sepenuhnya kepada anggota. Dengan demikian kepemimpinan *Laissez Faire* menghargai keberadaan manusia sebagai makhluk yang bebas dan memiliki potensi untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan secara mandiri.<sup>183</sup>

Praktek kepemimpinan ini memiliki perbedaan yang mencolok dari kepemimpinan otoriter yang deterministik dan mengontrol segala perilaku anggota. Sifat dominan kepemimpinan ini adalah sifat kompromi, yaitu; mau menerima perilaku maupun capaian organisasi apa adanya. Pemimpin merupakan simbolisasi kebersamaan dan kedewasaan dari leadership dan followership. Dia tidak menonjolkan diri sebagai sosok yang kuasa dan serba memutuskan sehingga mencerminkan diri sebagai pemimpin segala-galanya.

### **6. Kepemimpinan Paternalistik**

Kepemimpinan Paternalistik adalah pemimpin yang perannya diwarnai oleh sifat kepatutan dalam arti bersikap melindungi, mengayomi dan

<sup>182</sup> Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*, (Malang: Ar-Ruz Media, 2012), 56

<sup>183</sup> Nawawi, *Kepemimpinan....*168

menolong anggota organisasi yang dipimpinnya.<sup>184</sup> Tipe pemimpin yang paternalistik masih banyak terdapat di masyarakat yang masih bersifat tradisional umumnya di masyarakat yang agraris. Popularitas pemimpin yang paternalistik disebabkan oleh beberapa faktor seperti, kuatnya ikatan primordial, extended family system, kehidupan masyarakat yang komunalistik, peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat, masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara anggota masyarakat dengan masyarakat lainnya.<sup>185</sup>

Peneliti berpendapat bahwa Gaya kepemimpinan paternalistik ini adalah sustau gaya kepemimpinan yang menjunjung nilai- nilai budaya dan moralitas didalamorganisasinya.. dalam hal ini dapat dilihat bahwa kepemimpinan paternalistik adalah suatu model kepemimpinan yang sangat menjunjung tinggi moralitas serta figur seorang bapak dalam sebuah organisasi. kepemimpinan paternalistik ini suatu kepemimpinan yang membuka peluang untuk praktek kekeluargaan sehingga nilai dan norma yang menjunjung tinggi kepatuhan, loyalitas serta moralitas dalam kehidupan bermasyarakat

## **7. Kepemimpinan Situasional**

Kepemimpinan Situasional menekankan bahwa pemimpin yang cocok untuk menjadi pemimpin pada keadaan tertentu, belum tentu cocok untuk menjadi pemimpin pada keadaan lainnya. Menurut As-Suwaidan teori kepemimpinan ini terbaik dan telah terbukti berhasil dalam dunia nyata.<sup>186</sup>

Dalam hal ini Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena

<sup>184</sup> Nawawi, *Kepemimpinan*....164

<sup>185</sup> Siagian, *Teori dan Praktek*....34

<sup>186</sup> As-Suwaidan, *Kepemimpinan, Teori dan Praktek*, 127

kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi.

### **8. Kepemimpinan Transformasional**

Praktik kepemimpinan transformatif adalah praktik kepemimpinan yang pemimpinnya memberikan inspirasi pengikutnya untuk bertindak melebihi kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu mempunyai dampak yang dalam dan luar biasa pada pengikutnya. Menurut Yukl kepemimpinan transformatif memiliki perilaku pengaruh ideal, pertimbangan, individual, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual. Perilaku ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi pengikut. Motivasi inspirasional yaitu meliputi penyampaian misi yang menarik dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan membuat model perilaku yang tepat. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan yang memengaruhi pengikut untuk memandang masalah dari perspektif baru.<sup>187</sup>

Menurut peneliti jenis kepemimpinan ini merupakan suatu kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil yang jauh lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal organisasi. Guna untuk mencapai suatu visi, pemimpin transformasional membuat perubahan-perubahan utama dalam misi, cara melakukan program dan bagaimana sumberdaya manusia dikelola.

---

<sup>187</sup> Gary Yukl, *Leadership*,...305

## 9. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah praktik kepemimpinan yang pemimpin nya membimbing atau memotivasi pengikutnya (*follower*) menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan persyaratan tugas.<sup>188</sup> Praktek hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual systemof reinforcement*), yaitu; pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut.<sup>189</sup>

Gaya kepemimpinan seperti ini, mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan memdbantu meereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilakn penghargaan yang memuaskan mereka. kepemimpinan traksaksional biasanya melibatkan pertukaran peran dimana seorang pemimpin akan membantu para pengikutnya untuk mencapai sasaran yang bermaknan.

## 10. Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan Spiritual memiliki pengaruh motivasional yang kuat pada pengikutnya.<sup>190</sup> Temuan para peneliti menyatakan bahwa kepemimpinan kharismatik menghasilkan capaian yang lebih tinggi karena mampu membuat para pengikutnya lebih termotivasi dan merasa puas.<sup>191</sup> Dengan demikian,

<sup>188</sup> Robbin, *Organizational Behaviour*,..141

<sup>189</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005),

75

<sup>190</sup> Lois W. Fry, Sean T, Hannah, Michael Noel, and Fred O, Walumbha “*impact of spiritual Leadership on Unit Performance*” *The Leadership Quarterly*, edisi 02 no, 002, (USA, 2011), 266-267

<sup>191</sup> Lois W. Fry, Laura L, Matherly, *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study* (Georgia: Presented at Academy Management Meeting, 2006), 16-18

spiritualitas pemimpin menjadi episentrum bagi perubahan nilai sikap, dan perilaku individu.

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keIlahian). Menurut pemahaman peneliti kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses, budaya, dan perilaku kepemimpinan. Dalam Islam kepemimpinan spiritual barangkali dapat merujuk pada pola kepemimpinan yang diaplikasikan oleh Rasulullah SAW, sebagaimana yang kita ketahui bahwa beliau mempunyai integritas yang sangat tinggi sampai mendapatkan gelar Al-Amin (terpercaya). Sifat-sifat utama yang Rasulullah miliki seperti Siddiq, Amanah, Fathanah dan Tabligh telah mampu mempengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa mengindoktrinasi, meyakinkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah.

### **11. Kepemimpinan Transformatif**

Kepemimpinan transformatif adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk tidak mengutamakan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformatif adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu Yukl mengemukakan beberapa pedoman untuk kepemimpinan transformatif, yaitu:

1) Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik 2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya 3) Bertindak secara rahasia dan optimis. Memerlihatkan keyakinan terhadap pengikut 5) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting 6) Memimpin dengan memberikan contoh 7) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.<sup>192</sup>

#### d. Dinamika Kepemimpinan

Pemimpin dalam manajemen memegang peranan untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada pada organisasi<sup>193</sup> Dalam hal ini pemimpin harus mampu mempengaruhi personelnnya menuju keefekifan organisasu.Manajemen tidak hanya dipandang sebagai ilmu, melainkan juga sebagai seni. Stoner menyatakan bahwa manajemen sebagai *”The art of getting things done through people”*<sup>194</sup>. Kepemimpinan adalah sebuah aktivitas “orang-orang” , berbeda dari pekerjaan administratif dengan kertas atau aktifitas penyelesaian masalah. Kepemimpinan adalah dinamis dan melibatkan penggunaan wewenang<sup>195</sup>.

Kemampuan untuk memimpin kadang-kadang dilihat sebagai kualitas kepribadian seseorang baik tidak atau tidak memiliki. Ada gagasan kebenaran dalam hal ini dan beberapa pemimpin brilian telah mencapai keberhasilan karena karisma pribadi dan visi mereka ditetapkan sebelum pengikut mereka.

Ada beberapa pemimpin yang memiliki kemampuan berpikir cepat dan memiliki intuisi sehingga mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat

<sup>192</sup> Gary Yulk, *Leadership in Organization. Alih Bahasa oleh Udaya Jusuf: Kepemimpinan dalam Organisasi.*( Jakarta: Prehallindo, . 2010), 316

<sup>193</sup> Robert Kreitner, *Management, 4thedision*, Houghton Mifflin Company : Boston. 1989, 9

<sup>194</sup> Stoner ..*The Truth About Managing People and Nothing But The Truth.* New Jersey: Prentice. Inc. 2006, 15

<sup>195</sup> Daft, Richard L.. *Management .*Jakarta : Salemba Empat. 2006, 313

pemikiran intuitif sering dilihat sebagai misterius dan bahkan pemikiran magis karena terjadi dengan cepat, tanpa berpikir logis jelas, dan ketika digunakan oleh para ahli, sering benar dalam kesimpulannya. Hebert Simon (1987) adalah salah satu ulama pertama yang mengungkap intuisi.<sup>196</sup> Dalam studinya pemain catur ahli, misalnya, ia menemukan bahwa Grandmaster bisa membuat gerakan terampil dalam beberapa detik hanya dengan melirik posisi di papan dan kemudian memilih langkah selanjutnya. Dengan kata lain, mereka membuat cepat decikeputusan dengan analisis tampaknya sedikit; yaitu, mereka intuitif dan benar dalam pemikiran mereka dan memutuskan.

Secara singkat Hugges dkk menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses, bukan jabatan<sup>197</sup>. Proses yang mempengaruhi terbentuknya tipe dan gaya kepemimpinan, dalam proses tersebut terdapat situasi, pengikut, pemimpin. Jika dirinci pada aspek situasi meliputi tugas, stres, lingkungan, iklim dan lainlain. Pada aspek pengikut meliputi nilai-nilai, norma, kekompakan dan lain-lain. Pemimpin meliputi sifat kepribadian, kecerdasan, keahlian dan lain-lain. Menurut Habsari Kepemimpinan itu merupakan proses menggerakkan orang lain ke arah yang sama tanpa ada paksaan, hal ini dikarenakan adanya kepercayaan orang terhadap kepemimpinannya. Pemimpin yang memiliki karakteristik yang kuat dan memiliki daya pengaruh tinggi tentunya sangat dibutuhkan di lembaga pendidikan untuk dapat mencatatkan sejarahnya. Hal ini dikarenakan pendidikan merupakan sesuatu yang paling esensial untuk perkembangan manusia<sup>198</sup>

---

<sup>196</sup> Nadzmi Akbar, *Tipe da Gaya Kepemimpinan Pendidikan dan Dakwah*, Alhiwar Jurnal Ilmu dan Teknik Dakwah Vol. 05 No. 09 Januari - Juni 2017, 45

<sup>198</sup> Yunus Jamalulail. *Leadership Model*. Malang: UIN Malang Press. (2009)., 4

Dalam beberapa organisasi seorang pemimpin sekaligus menjadi seorang manajer, lalu apakah sama kemampuan dan kinerja pemimpin dengan manajer.

Ada beberapa perbedaan antara manajer dengan pemimpin yaitu :

Manajer melaksanakan, pemimpin berinovasi.

- Manajer memelihara, pemimpin mengembangkan.
- Manajer mengontrol, pemimpin menginspirasi.
- Manajer bertanya bagaimana dan kapan, pemimpin bertanya apa dan mengapa.
- Manajer meniru, pemimpin menciptakan sesuatu yang original.
- Manajer menerima status quo, pemimpin menantang.

Perbedaan definisi tersebut semata-mata di akibatkan oleh sudut pandang dan penekanan yang digunakan oleh para ahli, namun terlepas dari perbedaan tersebut definisi tersebut memiliki kesamaanya itu bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan .

#### e. Urgensi pemimpin dalam masyarakat Islam

Sejarah kepemimpinan dimulai sejak Nabi Adam as diciptakan. Hal ini dikuatkan dengan firman Allah dalam surah Al- Baqarah ayat 30 yang berbunyi :

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 ﴿٣٠﴾

*“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi. Mereka berkata, mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang*

*akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau? Tuhan berfirman, sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”*

Ayat di atas menjelaskan tentang fungsi utama manusia sebagai khalifah di muka bumi. Nabi Adam as sebagai manusia pertama di muka bumi mendapat tugas dari Allah sebagai pemegang amanah kepemimpinan tersebut. Dari Nabi Adam as, proses kepemimpinan terus berlanjut sampai kepada keturunan dan cucu-cucu beliau, bahkan sampai saat ini. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan sunatullah yang terus berlaku di muka bumi ini. Senada dengan ayat di atas, dalam ajaran Islam, urgensi kepemimpinan dalam komunitas muslim merupakan suatu keniscayaan, bahkan Rasulullah saw mengingatkan dalam batas dan wilayah yang sangat kecil yaitu dalam perjalanan, sebagaimana sabda beliau yang artinya: Dari Abu Sa‘id dan Abu Hurairah ra berkata, Rasulullah saw bersabda , “Apabila ada tiga orang berpergian bersama-sama maka hendaklah mereka memilih salah seorang di antara mereka untuk menjadi pemimpin rombongan.” (HR. Abu Daud)<sup>199</sup> Hadith di atas mengisyaratkan tentang jika didalam perjalanan yang dilakukan oleh tiga orang saja perlu ada pemimpin, apalagi dalam komunitas yang jumlahnya lebih besar yang memungkinkan akan banyak persoalan yang timbul untuk dikendalikan, diatur dan diselesaikan. Sementara itu, Ali bin Abi Thalib sebagai seorang organisator dan pakar dalam berbagai disiplin ilmu mengungkapkan bahwa “ suatu urusan meskipun benar, tetapi tidak dikelola secara profesional akan mudah dikalahkan oleh kebatilan yang dikelola secara baik dan profesional.” Hal ini menunjukkan bahwa harus

---

<sup>199</sup> Lihat hadith No 3, Bab Tentang Sunah Membentuk Rombongan dan Memilih Seorang diantara Mereka Sebagai Pemimpinnya, dalam Muslich Shabir, Terjemah Riyadus Shalihin Jilid 2, (Semarang: Karya Toha Putra, 2004), . 41.

ada pembidangan dalam setiap perkara, sehingga sesuatunya ada yang mengatur, mengerjakan dan mengawasi sebagaimana mestinya. Persoalan inilah yang disebut dengan kepemimpinan. Artinya, tidaklah akan teratur tatanan kehidupan manusia bila tidak ada yang memimpin, mengarahkan dan mengawasi setiap langkah dan kegiatan dalam masyarakat<sup>200</sup>. Ada beberapa faktor yang menyebabkan kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam komunitas muslim baik dalam skala lokal, regional, nasional dan global. Faktor-faktor tersebut menurut Yusuf Qaradhawi antara lain sebagai berikut :

- a. Agama menyuruh kita bersatu dan bekerjasama dalam hal kebaikan dan ketaqwaan. Berjama'ah dalam melaksanakan perintah di atas adalah sebesar-besar amal kebajikan, tanda taqwa yang paling tinggi dan sungguh-sungguh .
- b. Sebenarnya ummah lebih khusus dari jama'ah yang terdiri dari beberapa individu yang memiliki ikatan yang memadukan mereka. Ada kesatuan yang menjadikan mereka laksana anggota dalam satu tubuh .
- c. Qaidah syara' menerangkan bahwa "sesuatu itu menjadi wajib apabila yang wajib tidak akan terlaksana melainkan dengan adanya sesuatu tersebut." Dalam hal ini mendirikan masyarakat yang berasaskan akidah dan syariah islamiyah adalah wajib. Ini tidak akan dapat dilaksanakan melainkan dengan terbentuknya jamaah atau ummah .
- d. Sekelompok muslim akan menjadi kuat bila bersatu dalam kelompok (amal jama'i) <sup>201</sup>.

---

<sup>200</sup> Ali Bin Abi Thalib, dalam RB. Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan...*, . 86

<sup>201</sup> Yusuf Qaradhawi, dalam RB. Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*, (Jakarta: Amzah, 2005), 87.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan pada intinya adalah tugas pengabdian. Dalam hal ini, pemimpin memegang peranan yang sangat penting dalam masyarakat Islam karena dialah yang menjadi pembimbing, panutan, penunjuk, pembina, pendidik, pengurus, pemotivasi dan pengatur kehidupan masyarakat yang ada di sekitarnya agar selalu berada dalam kebajikan .

#### **f. Sebab-Sebab Munculnya Kepemimpinan Dalam Masyarakat Islam**

RB. Khatib Pahlawan Kayo menjelaskan tentang faktor-faktor yang menjadi penyebab timbulnya kepemimpinan didalam masyarakat Islam yaitu sebagai berikut;

##### **1). Sebagai polarisasi dari anggota-anggota kelompok**

Terbentuknya kelompok adalah berdasarkan kebutuhan bersama dalam situasi tertentu. Misalnya suatu perkampungan yang baru ditempati dan di sana belum ada masjid, maka untuk keperluan menunaikan ibadah shalat berjamaah diperlukan sebuah masjid. Untuk membangun masjid dalam kelompok itu tidak mungkin bekerja sendiri-sendiri tanpa ada yang bertindak sebagai pemimpin. Oleh sebab itu, apabila suatu kelompok telah terbentuk, kebutuhannya tidak dapat dipenuhi tanpa adanya pemimpin yang mengarahkan pembagian tugas dan penjelasan rincian kerja. Kejelasan pembagian tugas dan rincian kerja tersebut memerlukan orang yang dipercaya sebagai yang 'dituakan' untuk menggerakkan atau yang mengomandokan dalam bekerja. Untuk mewujudkan hal yang demikian biasanya didalam anggota kelompok terjadi polarisasi dimana muncul kesepakatan memilih seseorang sebagai pemimpin yang dipercayai .

## **2). Sebagai pencerminan kemampuan seseorang**

Dalam kelompok tertentu, biasa terjadi interaksi dalam pemenuhan kebutuhan baik kebutuhan yang bersifat primer maupun sekunder. Interaksi itu sekaligus berfungsi sebagai ajang bagi seseorang untuk memperkenalkan kemampuan dirinya. Kemampuan seseorang itu akan teruji melalui seleksi alamiah dalam bentuk keberhasilannya menggerakkan kelompok untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Semakin tinggi angka keberhasilannya dalam mencapai tujuan bersama-sama anggota, reputasinya akan semakin naik dan semakin tercermin kemampuannya dalam mengarahkan kelompok dan menciptakan kebersamaan. Ketika itu, ada harapan ia akan dipilih dan dipercaya sebagai pemimpin kelompok tersebut .

Kemampuan seseorang itu tidak hanya dilihat dari suatu sudut saja melainkan merupakan kumulatif dari berbagai jenis kemampuan, seperti kemampuan konseptual dan kemampuan manajerialnya. Kemampuan- kemampuan itulah yang dilombakan secara tidak langsung dalam arena kompetisi kesehariannya yang dinilai oleh anggota-anggota kelompok. Komponen lain yang tidak kalah pentingnya adalah faktor kepribadian dan intelektualitas seorang calon pemimpin .

## **3). Sebagai jawaban dari faktor-faktor kondisional dan situasional.**

Situasi dan kondisi yang terjadi dalam suatu masyarakat biasanya sangat berpengaruh terhadap eksistensi kepemimpinan seseorang. Sukses kepemimpinan harusnya terjadi secara regular sesuai dengan konstitusi yang berlaku dalam setiap institusi. Akan tetapi, tidak mustahil dapat juga terjadi tiba-tiba tanpa diduga sebelumnya. Hal-hal seperti ini biasanya muncul sebagai akibat dari kegagalan

yang dialami oleh pemimpin yang sedang bertanggung jawab. Kegagalan itu bisa karena hilangnya kepercayaan disebabkan perilaku pemimpin yang tidak setia pada amanah atau kurang mampu melaksanakan tugas. Faktor-faktor situasional dan kondisional seperti itu menyebabkan tidak stabilnya kepemimpinan dan menuntut diadakannya reformasi untuk memilih seorang pemimpin baru yang dapat diharapkan sebagai figur atau tokoh untuk mengatasi yang dapat diharapkan sebagai figur atau tokoh untuk mengatasi berbagai permasalahan-permasalahan yang tengah dihadapi. Pemimpin yang muncul dari faktor ini sebenarnya termasuk orang-orang yang berani dan kuat mental, sebab biasanya ia akan bekerja dalam kondisi dan situasi yang kurang menguntungkan. Kepemimpinan jenis ini akan berjalan dalam dua dimensi, satu sisi melaksanakan visi dan misi yang diembannya, menenangkan situasi, menertibkan para bawahan dan pendukung, sementara di sisi lain ia dihadapkan pula pada tugas dan pekerjaan yang berat serta harus pula memperbaiki sikap mental para bawahan dan pendukungnya.<sup>202</sup>

Dari beberapa penyebab timbulnya kepemimpinan didalam masyarakat Islam yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dapat timbul dalam kondisi yang normal melalui sistem dan prosedur yang berlaku, namun juga dapat muncul karena adanya situasi atau kondisi tertentu yang memaksanya agar mengemban kepemimpinan yang dipikulkan kepadanya .

#### **h. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan Dalam Masyarakat Islam**

Secara operasional dapat dibedakan enam fungsi pokok kepemimpinan, yaitu fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, fungsi delegasi,

---

<sup>202</sup> RB. Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan....*, 19.

fungsi pengendalian dan fungsi keteladanan 11 yang akan dijabarkan sebagaimana berikut .

a. Fungsi instruktif

Fungsi instruktif adalah fungsi kepemimpinan yang bersifat satu arah, berbentuk aba-aba dan pemberian perintah kepada bawahan. Didalam masyarakat, fungsi instruktif ini biasaya berlaku untuk lingkungan yang bersifat formal. gambaran fungsi instruktif terdapat dalam Al-Qur'an Surah an-Naml ayat 32-33 yang berbunyi :

*1 Berkata Dia (Balqis): "Hai Para pembesar berilah aku pertimbangan dalam urusanku (ini) aku tidak pernah memutuskan sesuatu persoalan sebelum kamu berada dalam majelis(ku)". Mereka menjawab: "Kita adalah orang-orang yang memiliki kekuatan dan (juga) memiliki keberanian yang sangat (dalam peperangan), dan keputusan berada ditanganmu: Maka pertimbangkanlah apa yang akan kamu perintahkan."*

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah karena berlangsung interaksi antara pemimpin dan bawahannya. Dalam fungsi ini, pemimpin sebagai tempat bertanya, penyampaian saran maupun kritikan dari masyarakat yang dipimpinnya untuk mendapatkan umpan balik (feed back), dalam rangka menyempurnakan keputusan yang dihasilkannya. gambaran fungsi ini terdapat dalam Al-Qur'an Surah az-Zumar ayat 18 yang berbunyi ;

*Artinya ; Yang mendengarkan Perkataan lalu mengikuti apa yang paling baik di antaranya. mereka Itulah orang-orang yang telah diberi Allah petunjuk dan mereka Itulah orang-orang yang mempunyai akal.*

### c. Fungsi partisipasi

Dalam fungsi ini pemimpin tidak hanya sebagai tempat bertanya dan berkonsultasi bagi masyarakat yang dipimpinnya, namun juga selalu turun tangan serta berusaha untuk mengaktifkan setiap masyarakat untuk bersama-sama mengerjakan tugas yang diamanahkan kepadanya. gambaran fungsi partisipasi ini dapat dilihat dalam kepemimpinan Rasulullah SAW yang selalu bermusyawarah dan bekerjasama dengan umat muslimin yang dipimpinnya dalam berbagai urusan. Fungsi partisipasi ini dijelaskan Allah dalam Surah Ali Imran ayat 159 :

### d. Fungsi Delegasi

Dalam fungsi ini, pemimpin dapat melimpahkan wewenang atau sebahagian tugasnya kepada wakilnya, untuk menggantikannya sementara waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini dilakukan mengingat pemimpin memiliki keterbatasan tenaga dan waktu dalam menyelesaikan seluruh pekerjaannya Hal ini dilakukan mengingat pemimpin memiliki keterbatasan tenaga dan waktu dalam menyelesaikan seluruh pekerjaannya. Terkait dengan pelimpahan wewenang/ tugas ini, pemimpin harus jeli dalam memilih wakil yang tepat untuk menggantikannya dalam melaksanakan tugas tersebut, agar tanggung jawab yang dilimpahkan dapat dijalankan sebagaimana mestinya. gambaran fungsi ini terdapat dalam Al-Qur'an Surah, Al-Maidah ayat 51 dan 57, yang berbunyi ;

### **j. Kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren**

Didalam pondok pesantren kedudukan kiai adalah salah satu unsur terpenting. Kajian tentang pesantren ini tidak bisa dilepaskan dari figur sosok kiai yang memimpin pesantren. Kiai merupakan salah satu komponen

pesantren.<sup>203</sup> tugas dan fungsi seorang kiai yang tidak hanya sekedar menyusun kurikulum, membuat sistem evaluasi dan merumuskan tata tertib lembaga pesantren, melainkan lebih menata kehidupan seluruh komunitas pesantren membimbing dan mendidik umat dan juga sebagai pimpinan masyarakat .<sup>204</sup>

Dengan demikian sebagai bagian yang sangat berperan penting dari pesantren sudah barang tentu keberadaan kiai di pesantren dalam menjalankan seluruh aktifitas diperlukan mempunyai kepandaian akal budi (kebijaksanaan) dan memiliki pandangan yang mendalam, memiliki keterampilan dalam bidang keilmuan agama serta memiliki kemampuan.<sup>205</sup> kiai tidak memperoleh gelar dari sistem pendidikan formal, tetapi lebih dari itu, gelar kiai datang dari masyarakat, adalah masyarakat yang mengangkat kiai.<sup>206</sup>

Kepemimpinan Kiai adalah aktivitas pemimpin pesantren dalam mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Pola kepemimpinan Kiai meliputi gaya kepemimpinan yang berhubungan dengan pola pelaksanaan kerjasama. Pengaruh kepemimpinan Kiai berkenaan dengan cara merubah perilaku bawahan. Fungsi kepemimpinan Kiai mengarahkan bawahan kepada tujuan yang diinginkan dan dampak kepemimpinan Kiai yang memperlihatkan hasil atau produk kepemimpinan seorang Kiai. Berdasar

<sup>203</sup> Tentang komponen lain (seperti santri, mushalla, masjid, pengajian kitab kuning dan pondok atau asrama), lihat Zamakhsyari Dhofir, *Tradisi Pesantren: Studi tentang pandangan hidup kiai* (Jakarta, LP3ES, 1982), 79; sedangkan mengenai posisi strategis kiai, lihat A. Mukti Ali, *"Pondok Pesantren dalam Sistem Pendidikan Nasional" Beberapa persoalan agama dewasa ini* (Jakarta: Rajawali press, 1907), 23, yang menegaskan bahwa peran kiai sangat sentral karena kiai bukan hanya pemimpin pesantren melainkan juga pemilik pesantren.

<sup>204</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan kiai dalam perubahan manajemen Pondok Pesantren*, (Yogyakarta:CV Aditya Media),47

<sup>205</sup> Kepemimpinan kiai di pesantren terdapat beberapa kemampuan, di antaranya dia sebagai perancang (arsitektur), pendiri dan pengembang (developer) dan sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola (leader dan manager) pesantren. Lihat KH. Imam Zarkasyi, *Persaan pada seminar Pondok Pesantren seluruh indonesia tahap pertama*" di Yogyakarta, tanggal 4-7 Juli 1965 .

<sup>206</sup> Ronald Alan Lukens Bull, *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropolog Amerika*, (Yogyakarta:Gema Media, 2004), 88

uraian kepemimpinan Kiai di atas, kajian teoritik selanjutnya fokus pada gaya, pengaruh, fungsi dan dampak dari kepemimpinan.

Kepemimpinan kiai adalah contoh kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan kyai bisa menjadi bagian dari lembaga pendidikan formal, kalau merujuk pada konsep pesantren modern atau bisa juga menjadi bagian dari lembaga pendidikan non-formal, kalau merujuk pada pesantren tradisional. Untuk memahami kepemimpinan kyai lebih mendalam, ada baiknya penulis menggunakan konsep kepemimpinan dari Atmosudirjo<sup>207</sup> menyatakan beberapa definisi kepemimpinan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekauan atau wibawa, yang sedemikian rupa sehingga membuat sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendakinya .
- b. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai penyebab kegiatan-kegiatan atau proses atau kesediaan untuk mengubah pandangan atau sikap baik mental maupun fisik dari kelompok orang-orang, baik dalam hubungan organisasi formal maupun informal .
- c. Kepemimpinan adalah suatu seni, kesanggupan, atau teknik untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam organisasi formal atau para pengikut atau simpatisan dalam organisasi informal untuk mengikuti atau menaati segala apayang dikehendakinya, membuat mereka begitu

---

<sup>207</sup> Ngalim Purwanto,.. Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Remaja Rosdakarya. Bandung. 2004, 25-26

antusias atau bersemangat untuk mengikutinya, atau bahkan mungkin berkorban untuknya .

- d. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu bentuk persuasi suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui human relations dan motivasi tepat, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerjasama dan mambanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi .
- e. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu sarana, suatu instrumen atau alat, untuk membuat sekelompok orang-orang mau bekerjasama dan berdaya upaya menaati segala aturan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan .

Dalam hal ini, kepemimpinan dipandang sebagai dinamika suatu organisasi yang membuat orang-orang bergerak, bergiat, berdaya upaya secara kesatuan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi .

Dari beberapa definisi di atas, dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, serta tidak merasa terpaksa .

Menurut Suprayogo dalam Jurnal pendidikan dan pembelajaran dasar, Mas'ud memasukkan kyai, ke dalam lima tipologi: (1) Kyai (ulama) encyclopedi dan multidisipliner yang mengonsentrasikan diri dalam dunia ilmu; belajar, mengajar, dan menulis, menghasilkan banyak kitab, seperti Nawawi alBantani. (2)

Kyai yang ahli dalam salah satu spesialisasi bidang ilmu pengetahuan Islam. Karena keahlian mereka dalam berbagai lapangan ilmu pengetahuan, pesantren mereka terkadang dinamai sesuai dengan spesialisasi mereka, misalnya pesantren al-Qur'an. (3) Kiai karismatik yang memperoleh karismanya dari ilmu pengetahuan keagamaan, khususnya dari sufismenya, seperti KH. Kholil Bangkalan Madura. (4) Kiai Dai keliling, yang perhatian dan keterlibatannya lebih besar melalui ceramah dalam menyampaikan ilmunya sebagai bentuk interaksi dengan publik bersamaan dengan misi sunnisme atau aswaja dengan bahasa retorikal yang efektif. (5) Kiai pergerakan, karena peran dan skill kepemimpinannya yang luar biasa, baik dalam masyarakat maupun organisasi yang didirikannya, serta kedalaman ilmu keagamaan yang dimilikinya, sehingga menjadi pemimpin yang paling menonjol, seperti KH. Hasyim Asy'ari <sup>208</sup>

Dari hasil penelitian terhadap pesantren yang dilakukan oleh LP3ES tahun 1972-1973 di Daerah Bogor, muncul beberapa temuan, diantaranya bahwa kepemimpinan formil pesantren dipegang oleh seorang kyai. Maju atau mundurnya sebuah pesantren sangat bergantung pada kredibilitas moral dan kemampuan manajerial kyainya.<sup>209</sup> Pada umumnya kepemimpinan di pesantren menganut kepemimpinan karismatik tidak menganut kepemimpinan rasional .

Menurut Rozaki, kharisma yang dimiliki kyai merupakan salah satu kekuatan yang dapat menciptakan pengaruh dalam masyarakat. Ada dua dimensi yang perlu diperhatikan. **Pertama**, karisma yang diperoleh oleh seseorang (kyai) secara given, seperti tubuh besar, suara yang keras dan mata yang tajam serta adanya ikatan genealogis dengan kyai karismaik sebelumnya. **Kedua**, karisma yang

<sup>208</sup>Guntur Cahaya Kesuma, Pesantren dan Kepmimpinan kiai, Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar Volume 1 Nomor 1 Juni 2014 p-ISSN 2355-192, 109

<sup>209</sup> Sukamto.. Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren. LP3ES. Jakarta 1999, 81

diperoleh melalui kemampuan dalam penguasaan terhadap pengetahuan keagamaan disertai moralitas dan kepribadian yang saleh, dan kesetiaan menyantuni masyarakat. Posisi kepemimpinan kyai di pesantren lebih menekankan pada aspek kepemilikan saham pesantren dan moralitas serta kedalaman ilmu agama, dan sering mengabaikan aspek manajerial. Keumuman kyai bukan hanya sekedar pimpinan tetapi juga sebagai pemilik persantren. Posisi kyai juga sebagai pembimbing para santri dalam segala hal, yang pada gilirannya menghasilkan peranan kyai sebagai peneliti, penyaring dan akhirnya simulator aspek-aspek kebudayaan dari luar, dalam keadaan seperti itu dengan sendirinya menempatkan kyai sebagai *cultural brokers* (agen budaya) <sup>210</sup>

Seorang kiai sebagai pemimpin pondok pesantren selalu identik dengan tipe kepemimpinan kharismatik. Seluruh warga lembaga pendidikan yang ia pimpin memiliki loyalitas yang sangat tinggi kepadanya. Dengan tipe kepemimpinan tersebut, pondok pesantren terbukti tidak pernah ditinggalkan oleh umat. Tidak pernah dijumpai pondok pesantren yang gulung tikar karena kekurangan santri, berbeda dengan sekolah yang dapat gulung tikar karena kekurangan siswa. Keadaan yang berbeda tersebut dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang berbeda di antara dua lembaga pendidikan tersebut .<sup>211</sup>

Ada beberapa sifat dan tipologi dari para Nabi dan Rasul yang bisa dijadikan pegangan bagi kepemimpinan kiai di pesantren agar kepemimpinan kiai benar-benar sesuai dengan apa yang menjadi misi dari Islam itu sendiri yaitu

---

<sup>210</sup> Imam Suprayogo.....237

<sup>211</sup> Guntur, Pesantren dan Kepmimpinan kiai, 110

*Rahmatan lilalamin*, adapun sifat-sifat para nabi dan rasul adalah: *siddiq*, *amanah*, *tabligh*, *fatamah*.<sup>212</sup> hal-hal tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Pemimpin harus mempunyai sifat kejujuran (*siddiq*) karena kejujuran merupakan salah satu dari sifat para nabi dan rasul. Pemimpin yang berintegritas dengan baik tentu adalah pemimpin yang selalu mengedepankan sifat kejujuran. Sehingga dalam setiap aktivitas yang dilakukan baik yang berkaitan dengan visi dan misi dari kepemimpinannya itu terus dilandasi dengan kejujuran.
- b. Pemimpin harus bisa dipercaya (*amanah*) untuk menjaga kepercayaan ini dari para pengikut tentu seorang pemimpin harus bisa mengendalikan diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan apa yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Sifat amanah ini akan membentuk kredibilitas yang tinggi dan sikap penuh tanggung jawab pada setiap individu muslim.
- c. Pemimpin harus bisa komunikatif dan argumentatif (*tabligh*) seorang pemimpin yang memiliki sifat *tabligh* tentu akan memberikan informasi yang benar dan akurat dan adanya integrasi antara apa yang diucapkan dengan yang dilakukannya sehingga dalam percakapan yang dilakukan menggunakan bahasa yang santun dan proporsional (*bi al-hikmah*).
- d. Pemimpin harus memiliki intelektual (*fatamah*) dengan kecerdasan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka akan memudahkan melakukan segala aktivitas dan memotivasi untuk melakukan inovasi-inovasi dan kreativitas yang bisa memberikan kemanfaatan bagi para

---

<sup>212</sup> Hermawan kartajaya dan Muhammad Syakir Sula, *Syariah Marketing* (Bandung : Mizan, 2006), 20

pengikutnya, orang lain, khususnya dalam hal kecakapan dibidang agama, kiai dianggap sebagai pemangku otoritas khusus dalam bidang keagamaan.

### **C. Kohesivitas Kelompok**

#### **1. Definisi *Kohesivitas Kelompok***

Hartinah menjelaskan bahwa ketertarikan pada kelompok ditentukan oleh kejelasan keberhasilan pencapaian tujuan, karakteristik kelompok yang mempunyai hubungan dengan kebutuhan dan nilai-nilai pribadi, kerjasama antar anggota kelompok, dan memandang kelompok tersebut lebih menguntungkan dibanding kelompok lainnya. Anggota kelompok biasanya antusias terhadap apa yang dikerjakan dan rela mengorbankan kepentingan pribadi dari kepentingan kelompoknya<sup>213</sup>. Masing-masing anggota bersedia memikul tanggung jawab atas aktivitas guna memenuhi kewajibannya. Hal tersebut menunjukkan adanya kesatuan, ketertarikan, dan keeratan dari anggota kelompok yang merupakan definisi dari kohesivitas kelompok.

Kohesivitas kelompok mengacu kepada sejauh mana anggota kelompok saling tertarik antar satu sama lain dan merasa menjadi bagian dari anggota kelompok tersebut. Kelompok yang memiliki kohesivitas tinggi, maka setiap anggota kelompok akan memiliki komitmen yang tinggi pula. Kelompok yang memiliki tingkat kohesivitas yang rendah, tidak akan saling tertarik satu sama lain. Kohesivitas bergantung pada tingkat ketertarikan individu yang dimiliki setiap anggota kelompok. Semakin anggota kelompok merasa tertarik dan

---

<sup>213</sup> Siti Hartinah, *Konsep Dasar Bimbingan Kelompok*, (Bandung, PT Reflika Aditama, 2009), 72

makin sepatat mereka terhadap sasaran kelompok, maka semakin kohesif pula kelompoknya.<sup>214</sup>

Forsyth<sup>215</sup> memberikan pengertian kohesivitas kelompok merupakan kesatuan yang terjalin dalam kelompok, menikmati interaksi satu sama lain, dan memiliki waktu tertentu untuk bersama dan didalamnya terdapat semangat kerja yang tinggi

Robbins mendefinisikan kohesivitas kelompok mengacu kepada sejauh mana anggota kelompok saling tertarik satu sama lain dan merasa menjadi bagian dari anggota kelompok tersebut.<sup>216</sup> Kelompok yang memiliki kohesivitas tinggi, akan memiliki anggota kelompok yang saling tertarik satu sama lain. Kelompok yang tingkat kohesivitasnya rendah, anggota kelompok tidak saling tertarik satu sama lain. Mcshane & Glinow mengatakan kohesivitas dalam kelompok merupakan perasaan daya tarik individu terhadap kelompok dan motivasi mereka untuk tetap bersama kelompok dimana hal tersebut menjadi faktor penting didalam keberhasilan kelompok.

Menurut Bimo Walgito, mengemukakan Kohesi Kelompok ialah bagaimana para anggota kelompok saling menyukai dan saling mencintai satu dengan yang lainnya. Shaw mengemukakan bahwa tingkatan kohesi akan menunjukkan seberapa baik kekompakkan dalam kelompok yang

---

<sup>214</sup> Nurul Qomaria Muhammad Al Musadieg Heru Susilo, *Peranan Kohesivitas Kelompok Untuk Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif (Studi Pada PT Panca Mitra Multi Perdana Situbondo)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 29 No. 1 Desember 2015, 78

<sup>215</sup> Donelson R, Forsyth, *Group Dynamic (Fourth Edition)*, Thomson Wardsworth, Australia, 2010, page 119

<sup>216</sup> Irawan, A.A. 2014. Hubungan Kohesivitas Kelompok dengan Job Involvement dan Social Loafing pada Anggota Kelompok (studi pada karyawan PLN UIP VIII, Surabaya). Universitas Brawijaya, Malang : Disertai yang tidak dipublikasikan. 15-16

bersangkutan. Untuk mengetahui tingkatan kohesivitas kelompok, maka umumnya kita menggunakan metode sosiometri .<sup>217</sup>

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lot dan Lot (dalam Shaw, 1979) menemukan bahwa ada hubungan antara kohesivitas kelompok dengan kuantitas komunikasi. Kuantitas komunikasi menunjukkan interaksi. Dengan rank difference correlation, mereka memperoleh koefisien korelasi 0,42 antar kohesi dengan communication level.<sup>218</sup> Korelasi demikian menunjukkan korelasi yang bermakna. Walaupun tidak tinggi .

Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh French (dalam Shaw, 1979) judul penelitiannya yaitu hubungan antara kohesi dengan kualitas interaksi. Mengadakan perbandingan antara kelompok yang terorganisasi dengan yang tidak terorganisasi. Tiap kelompok diminta untuk memecahkan persoalan tertentu. Hasil observasi menunjukkan bahwa kelompok yang terorganisasi lebih kohesif daripada kelompok yang tidak terorganisasi.<sup>219</sup> Ada pola perilaku yang berbeda antara kedua kelompok .

Yuniasanti berpendapat bahwa kohesivitas adalah ketertarikan anggota tim untuk tetap bersatu, adanya kebersamaan, merasakan perasaan anggota lain dan memiliki suasana emosional yang positif. Dampak dari perilaku yang kohesif para anggota adalah kelompok dapat mencapai misi organisasi dengan mudah .<sup>220</sup>

---

<sup>217</sup> Bimo walgito, Psikologi Kelompok, Andi ofset Yogyakarta, 2007, 46

<sup>218</sup> Walgito, Psikologi Kelompok, .... 47

<sup>219</sup> Walgito, Psikologi Kelompok, .... 48

<sup>220</sup> Reny Yuniasanti, Pelatihan Pembentukan Tim Untuk Meningkatkan Kohesivitas Tim Pada Tim Divisi Produksi insight, 8 (1), 71-92 Yogyakarta universitas Gadjah Mada. 2010

Menurut Newcomb (dalam Arninda & Safitri, 2012)<sup>221</sup> kohesivitas kelompok diistilahkan dengan kekompakan. Kekompakan adalah sejauh mana anggota kelompok atau karyawan melekat menjadi satu kesatuan yang dapat menanpakkan diri dengan banyak cara dan bermacam-macam faktor yang berbeda serta dapat membantu kearah hasil yang sama. Kekompakan di sini memiliki dasar-dasar seperti integrasi struktural, ketertarikan interpersonal dan sikap-sikap yang dimiliki bersama oleh anggota kelompok .

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kohesivitas kelompok merupakan daya tarik emosional sesama anggota kelompok kerja dimana adanya rasa saling menyukai, membantu, dan secara bersama - sama saling mendukung untuk tetap bertahan dalam kelompok kerja dalam mencapai tujuan bersama.

Dari definisi-definisi beberapa tokoh diatas, peneliti dapat menjelaskan bahwa untuk menciptakan kohesivitas dalam lingkungan kerja, sangat diperlukan sumber daya manusia sebagai media yang sangat berperan dalam proses pencapaian kinerja yang efektif dan pencapaian tujuan dari perusahaan .

Dalam perusahaan, sumber daya manusia bergabung menjadi anggota dari beberapa kelompok atau bagian — bagian yang memiliki tugas dan tanggungjawab yang berbeda — beda. Sumber daya manusia sebagai anggota kelompok diharapkan dapat menciptakan atmosfir yang baik dan salah satu factor pendukungnya adalah terwujudnya kohesivitas pada karyawan. Dalam kohesivitas terdapat :

---

<sup>221</sup> Arninda & Safitri, Hubungan antara Kohesivitas Kelompok dengan Motivasi Kerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Kasihan Bantul, Tesis (tidak diterbitkan) Yogyakarta, Universitas Mercu Buana, Jurnal Psikologi dimuat oleh Prihandini. 2012

### a. Kohesivitas dan interaksi

Pengertian kohesivitas adalah saling teretariknya atau saling senangnya anggota satu dengan yang lain dalam kelompok.<sup>222</sup> Kesimpulannya adalah tingkatan kohesivitas akan dapat mempengaruhi saling hubungan atau interaksi anggota dalam kelompok bersangkutan, dan dalam interaksi, apabila seseorang dengan orang lain tertarik, maka ia akan mengadakan interaksi, sedangkan kalau seseorang tidak tertarik dengan orang lain, maka ia tidak akan mengadakan interaksi.

### b. Kohesivitas dan pengaruh sosial

Anggota dalam kelompok yang kohesif akan memberikan respons positif terhadap para anggota dalam kelompok.<sup>223</sup>

### c. Kohesivitas dan Produktivitas

Anggota kelompok yang tertarik pada kelompok akan bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan kelompok. Konsekuensi keadaan yang demikian adalah kelompok dengan kohesivitas lebih tinggi akan lebih produktif daripada kelompok yang kurang kohesif.<sup>224</sup>

Berdasarkan penelitian dilapangan (field) lebih menunjukkan hasil bahwa ada perbedaan produktivitas antara kelompok kohesivitas tinggi dengan kelompok kohesivitas rendah.

Demikian pula, penelitian dalam bidang industri yang dilakukan oleh Van Zeist menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kohesivitas dengan produktivitas.<sup>225</sup> Kemudian penelitian oleh Dimiyati pada tahun 2000 pun

<sup>222</sup> Walgito, Psikologi Kelompok, .... 47

<sup>223</sup> Walgito, Psikologi Kelompok, .... 49

<sup>224</sup> Walgito, Psikologi Kelompok, .... 50

<sup>225</sup> Walgito, Psikologi Kelompok, .... 51

menunjukkan hasil ada hubungan antara kohesivitas dengan produktivitas kelompok .

Menurut Cattell (teori sintalitis) kohesivitas menaikkan sinergi efektif pada kelompok dalam dua cara, yaitu menaikkan sinergi total kelompok dengan menghasilkan sikap yang favorable terhadap kelompok pada sebagian anggotanya dan mengurangi jumlah energi yang dibutuhkan untuk mempertahankan atau memelihara kelompok .

## 2. Faktor - faktor yang mempengaruhi Kohesivitas

Ada beberapa faktor yang dapat dipakai untuk melihat kohesivitas Menurut Forysth<sup>226</sup> menyatakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kohesivitas, yaitu social force (kekuatan sosial), group unity (kesatuan dalam kelompok), attraction (daya tarik), dan teamwork (kerja sama kelompok) .

Festinger<sup>227</sup> mengungkapkan bahwa *Increased cohesiveness leads to greater frequency of interaction among group member. The greater chances that member can produce in the behavior of individual.* Yang berarti bertambah kuatnya kohesivitas akan mendorong meningkatkan frekuensi interaksi antar karyawan. Makin bertambah kohesivitas itu, makin besar pula perubahan perilaku individu yang dapat ditimbulkan para anggota kelompok atau karyawan.

Oleh sebab itu, sangat mudah dimengerti bila anggota kelompok yang merasa lebih dekat hubungannya dengan kelompok akan lebih energik dalam melakukan aktivitas kelompok, akan cenderung hadir dalam pertemuan

<sup>226</sup> D. Forysth, Group Dynamics, Needham Heights, MA, Allyn & Bacon 1999, 149-151

<sup>227</sup> Marvin Shaw, The Psychology of Small Group Behavior, New York; Harper Collins, 1981

kelompok dan akan merasa senang jika kelompok berhasil serta merasa sedih jika kelompok gagal. Sebaliknya, anggota yang keeratannya hubungannya dengan kelompok tidak seberapa, akan tidak begitu tertarik kepada kegiatan kelompok dan tidak begitu peduli terhadap hasil kelompoknya .

Menurut Susilo<sup>228</sup> Faktor — faktor yang melemahkan tingkat kekohesivan :

### **1. Konflik**

Faktor konflik disini lebih diarahkan ke pemahaman ide atau gagasan seringkali kontras antara dua atau lebih gagasan dari beberapa individu didalam kelompok tidak saja dapat menjadi kekuatan tetapi konflik juga dapat menjadi kelemahan. Dalam hal yang demikian, pemimpin yang efektif pasti dengan segera menghentikannya melalui cara yang dianggapnya sesuai dengan situasi konflik .

### **2. Kepentingan**

Beberapa individu didalam kelompok seringkali memandang suatu masalah kelompok dari perspektif kepentingannya..dalam hal kepentingan individu tersebut memiliki kekuatan untuk memperbaiki atau melengkapi kepentingan kelompok. Namun ketika dirasakan bahwa kepentingan individu tersebut bertentangan dengan kelompok individu bersangkutan tidak mau dan mampu memadukannya dengan kepentingan kelompok, maka kecenderungan yang akan terjadi adalah melonggarnya perasaan kolektif didalam kelompok .

---

<sup>228</sup> Bernadine dan Susilo, *Kepemimpinan, Dasar-dasar dan Pengembangannya* (Yogyakarta; CV Andi Offset ), 2005, 29

### 3. Resiko

Stoner<sup>229</sup> (dalam Susilo.2005) orang cenderung untuk berpikir bahwa kelompok akan lebih konservatif dan waspada daripada individu. Padahal banyak bukti yang menunjukkan bahwa dalam beberapa situasi, kelompok akan mengambil keputusan justru lebih riskan dibanding individu .

### 4. Waktu

Faktor waktu (duration) merupakan keuntungan bagi keputusan kelompok karena drajat kualitas keputusan itu dipengaruhi durasi yang dipakai dalam proses pengambilan keputusan .

### 5. Pikiran yang sering berubah.

Sangat jarang terjadi, jika terdapat masalah didalam kelompok, masing - masing anggota kelompok memiliki frame of meaning atau landasan pikiran yang sama dalam memandang masalah tersebut akhirnya dalam memulai pemecahan masalah terjadi pemakain cara yang berbeda. Bagi pemimpin haruslah disadari bahwa manusia itu memiliki kecenderungan mudah berubah pikiran sehingga pijakan kesadaran ini akan menyediakan pilihan tindakan yang jika salah memilihnya dapat melemahkan kekohesifan kelompok .

### 3. Aspek dan Dimensi Kohesivitas

Dimensi-dimensi kohesivitas dikemukakan oleh Forsyth<sup>230</sup> mengemukakan bahwa ada empat dimensi kohesivitas kelompok kerja, yaitu:

- a. **Kekuatan Sosial** adalah keseluruhan dari dorongan yang dilakukan oleh individu dalam kelompok untuk tetap berada dalam kelompoknya. Dorongan yang menjadikan anggota kelompok selalu berhubungan. Kumpulan dari dorongan tersebut membuat mereka bersatu
- b. **Kesatuan dalam kelompok** adalah perasaan saling memiliki terhadap kelompoknya dan memiliki perasaan moral yang berhubungan dengan

<sup>229</sup> Susilo, Kepemimpinan, Dasar-dasar dan Pengembangannya, ....29

<sup>230</sup> D. Forsyth, Group Dynamics, Needham Heights, MA, Allyn & Bacon 1999, 149-151

keanggotaan dalam kelompok. Setiap individu dalam kelompok merasa kelompok adalah sebuah keluarga, tim, dan komunitasnya serta memiliki kebersamaan

- c. **Daya Tarik** adalah individu akan lebih tertarik melihat dari segi kelompok kerjanya sendiri daripada melihat dari anggotanya secara spesifik.
- d. **Kerjasama kelompok** : Individu memiliki keinginan yang lebih besar untuk bekerjasama untuk mencapai tujuan kelompok. Masing-masing dimensi ini sangat menentukan kekompakan dalam lingkungan kerja. Kesimpulan dari kohesivitas adalah kekuatan interaksi dari anggota suatu kelompok dan semakin kuat kohesivitas semakin kuat pula rasa memiliki dan rasa tarik menarik pada kelompok tersebut .

Kohesivitas kelompok memiliki dua aspek penting yaitu kohesivitas sosial dan kohesivitas tugas. Kohesivitas sosial merujuk pada kesukaan antar anggota tim dan kesenangan antara anggota tim dengan tim yang dimiliki atau dapat dikatakan dimensi ini lebih bersifat pada ketertarikan interpersonal. Sedangkan kohesivitas tugas mempresentasikan kerjasama anggota tim untuk melaksanakan suatu tugas tertentu dan spesifik. Dimensi ini lebih mengarah pada tujuan atau sasaran yang telah ditentukan .

Menurut Widmeyer, Brawley dan Carron kohesivitas merupakan konsep multidimensional yang memiliki dua teori utama yaitu pertama, keterpaduan tim (*group integrations*) yang mengacu pada persepsi anggota terhadap kelompok sebagai sebuah totalitas. Kedua, ketertarikan individu terhadap kelompok (*individual attractions to the group*) yang menunjukkan ketertarikan anggota secara personal pada kelompok (Carless & De Paola, 2000). Kemudian dari kedua kategori tersebut dijabarkan kembali kedalam orientasi tugas dan orientasi sosial. Sehingga ada empat dimensi kohesivitas kelompok yang dikemukakan oleh Widmeyer, dkk, yaitu :

- a) **Integrasi kelompok tugas.** Yaitu persepsi anggota kelompok dari masing-masing individu tentang kesamaan dan kedekatan dalam kelompok tentang mencapai tugas. Dimensi ini dapat dikaitkan dengan pengaplikasian dalam kehidupan pekerjaan sehari-hari yang dapat menggambarkan persepsi masing-masing anggota kelompok mengenai kedekatan dan kesamaan dalam mencapai tugas bersama .
- b) **Integrasi kelompok sosial.** Yaitu persepsi yang dapat mencerminkan anggota kelompok mengenai adanya kedekatan dan ikatan yang dilakukan bersama dalam kegiatan sosial. Dimensi ini dapat dikaitkan dengan pengaplikasian dalam kehidupan pekerjaan sehari-hari yang dapat menggambarkan persepsi masing-masing individu mengenai kegiatan sosial yang dilakukan bersama anggota lain agar lebih dekat sehingga memiliki ikatan dalam kelompok .
- c) **Ketertarikan individu kepada kelompok tugas.** Yaitu menggambarkan perasaan anggota kelompok tentang keterlibatan pribadi dalam tugas kelompok. Dimensi ini dapat dikaitkan dengan pengaplikasian dalam kehidupan pekerjaan sehari-hari yang dapat menggambarkan perasaan individu mengenai keterlibatannya dalam menyelesaikan tugas kelompok secara bersama-sama .
- d) **Keterlibatan individu kepada kelompok sosial.** Yaitu menggambarkan perasaan kelompok tentang keterlibatan pribadi dalam interaksi sosial kelompok. Dimensi ini dapat dikaitkan dengan pengaplikasian dalam kehidupan pekerjaan sehari-hari yang dapat menggambarkan perasaan

individu mengenai keterlibatannya dalam interaksi sosial kelompok secara bersama-sama .

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan mengenai aspek-aspek kohesivitas kelompok menurut Forsyth diantaranya kekuatan sosial, kesatuan dalam kelompok, daya tarik, kerjasama kelompok. Kemudian aspek aspek kohesivitas menurut Widmeyer yaitu; integrasi kelompok dalam tugas, integrasi kelompok secara sosial, ketertarikan individu pada tugas kelompok, ketertarikan individu pada kelompok secara sosial . Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan aspek aspek kohesivitas kelompok yang mengacu pada teori Forsyth yang digunakan sebagai alat ukur penelitian.

Dari pembahasan diatas sangat jelas bahwa kelompok yang memiliki kohesivitas yang tinggi diyakini lebih bertahan lama dari pada yang memiliki kohesivitas yang rendah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Myers, beliau juga menjelaskan bahwa kohesivitas merupakan perasaan “*we feeling*” yang mampu mempersatukan setiap kelompok menjadi satu bagian. Maka dalam hal ini kohesivitas dapat terbentuk dengan hal-hal berikut ;

1. *sense of Belonging (rasa kepemilikan/komitmen)*

2. *Team Work (Kerjasama)*

#### **D. Konsep Tentang Komitmen**

Untuk meningkatkan efisiensi diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas yang dapat mengadopsi dan beradaptasi pada perubahan, karena pada setiap tingkatan perubahan yang akan datang menghendaki perbaikan kinerja yang ada saat ini dan mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan yang akan datang .

Tanpa usaha khusus dalam mengubah sumber daya manusia, maka organisasi akan semakin tertinggal dan menjadi tidak kompetitif. Oleh sebab itu perlu diambil langkah-langkah untuk menata dan mengendalikan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi agar lebih meningkatkan komitmen organisasi terhadap karyawan sehingga akan memperbaiki motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi diperlukan agar kinerja organisasi dapat lebih efektif sehingga tujuan organisasi terwujud<sup>231</sup>.

Komitmen karyawan akan terbentuk jika organisasi memiliki komitmen terhadap karyawannya, sehingga komitmen tersebut dapat dilihat dari dua sisi, yaitu komitmen karyawan terhadap organisasi dan komitmen organisasi terhadap karyawan. Komitmen karyawan terhadap organisasi bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Karyawan dan organisasi saling berkomitmen satu sama lain, dan karyawan bersedia atas kemauan sendiri untuk memberikan

Sumberdaya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Antara perusahaan dan karyawan memiliki hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme. Jika hubungan tersebut sudah tidak saling menguntungkan maka akan mempengaruhi perilaku karyawan. Hal ini perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan karena salah satu bentuk perilaku karyawan yang sulit dicegah adalah keinginan untuk pindah (turnover

---

<sup>231</sup> Kristanty Nadapdap, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada pt. Mitra permata sar, Jurnal Ilmiah Methonomi Vol. 3 No.1 (Januari – Juni 2017), 1-2

intention) yang berdampak pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya .

Keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi umumnya didahului oleh niat karyawan yang dipicu antara lain oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan dan tidak adanya komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut Kreitner and Kinicki komitmen adalah perjanjian untuk melakukan sesuatu bagi diri sendiri, individu lain, kelompok, atau organisasi .<sup>232</sup>

Secara formal, peneliti perilaku organisasi mendefinisikan komitmen sebagai "suatu kekuatan yang mengikat seseorang ke tindakan yang relevan dengan satu atau lebih target". Definisi ini menekankan bahwa komitmen berhubungan dengan perilaku dan komitmen yang dapat ditunjukkan pada beberapa sasaran atau badan.<sup>233</sup> Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan dan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan secara efisien dan efektif.

### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Griffin, Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama didalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja<sup>234</sup>

---

<sup>232</sup> Kinicki, A & Kreitner, R.,. Organization behavior (9th ed.). New York: McGraw-Hill. 2010, 166

<sup>233</sup> Sopiah, Perilaku Organisasional. Yogyakarta: ANDI. 2008, 155

<sup>234</sup> Griffin, Ricky. Management. USA : McGraw Hill Irwin 2008., 15

Dalam perilaku organisasi, terdapat beragam definisi mengenai komitmen organisasional. Menurut Kreitner and Kinicki<sup>235</sup>, komitmen organisasional adalah tingkat identifikasi individu dengan organisasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Robbins and Judge<sup>236</sup> berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah tingkat dimana karyawan memihak kepada organisasi tertentu serta tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Konsep komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan<sup>237</sup>. Komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.<sup>238</sup>

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut<sup>239</sup>. Komitmen organisasi sebagai tingkat sampai di mana karyawan yakin dan

<sup>235</sup> Kinicki, A & Kreitner, R., Organization, 166

<sup>236</sup> Robbins, S.P. & Judge, T.A. Organizational Behavior (14th ed). New Jersey: Pearson. 2011, 111

<sup>237</sup> Luthans, F. Organizational behavior (12th ed). New York: McGraw-Hill, Inc. . 2011, 249

<sup>238</sup> Allen, N. J. & J. P. Meyer. (Commitment in The Workplace Theory Research and Application. California: Sage Publications, 1997, 143

<sup>239</sup> Robbins, S. P. dan T. A. Judge. Organizational Behaviour. Boston : Pearson Education Inc. (2013), 100

menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi<sup>240</sup>.

Keputusan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan. Karyawan yang tidak berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen<sup>241</sup>.

Lincoln dan Bashaw dalam Sopiah mengemukakan bahwa<sup>242</sup>, “komitmen organisasional memiliki tiga indikator : kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan pada organisasi”.

Secara konseptual, ada tiga hal yang jadi penanda komitmen organisasional : (1) Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi, (3) Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Sunarto<sup>243</sup> juga mendefinisikan, “Komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan yang terdiri dari : (1) penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan (2) keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan (3) kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi”. Selanjutnya, tingkat tinggi rendahnya komitmen organisasional yang dimiliki karyawan sangat mempengaruhi bagaimana kinerja karyawan tersebut (Allen dan meyer). Allen dan Meyer, juga

---

<sup>240</sup> Mathis, R. dan W. Jackson. Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan). Jakarta; Prestasi Pustaka, 2013, 122

<sup>241</sup> Mathis, R. dan W. Jackson. Human, 122

<sup>242</sup> Sopiah. Perilaku dan Manajemen Organisasi Serta Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Penerbit Andi Offset. 2008, 156

<sup>243</sup> Sunarto. Manajemen Karyawan. Yogyakarta : AMUS, 2005., 17

menentukan beberapa indikator yang dapat menjadi ukuran dari komitmen organisasional yaitu : Indikator dari komitmen afektif terdiri dari karakteristik pribadi dan pengalaman kerja .

Selanjutnya indikator dari komitmen kontinuitas terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Kemudian indikator komitmen normatif adalah pengalaman individu sebelum berada dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi) dan pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi.<sup>244</sup>

Secara spesifik Luthans mendefinisikan komitmen organisasional sebagai (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam suatu organisasi; (2) kemauan untuk mengerahkan tingkat usaha yang tinggi untuk organisasi; (3) suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.<sup>245</sup>

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kesejahteraan yang terus menerus.

Menurut Meyer and Allen dalam Luthans<sup>246</sup> menyatakan bahwa komitmen afektif (affective commitment) merupakan ikatan emosional karyawan pada organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

---

<sup>244</sup> Amirul Akbar , *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 47 No.2 Juni 2017, 33

<sup>245</sup> Luthans, F, *Organizational Behavior* (12th ed.). New York: McGraw-Hill. 2011, 147

<sup>246</sup> Luthans, F, *Organizational*, 148

Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka menginginkannya (want to).

Sedangkan komitmen normatif (normative commitment) merupakan perasaan karyawan akan kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi baik materi maupun non materi adalah adanya kewajiban moral yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.<sup>247</sup>

Robbins and Judge<sup>248</sup> mengemukakan bahwa komitmen afektif merupakan perasaan emosional karyawan untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya, sedangkan komitmen normatif adalah kewajiban untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi karena alasan-alasan moral atau etis. Individu yang memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasinya sering kali sekadar hanya menunggu kesempatan baik untuk keluar dari pekerjaannya<sup>249</sup>

Menurut Mowday et al dalam Mincer menyatakan bahwa faktor-faktor pembentuk komitmen organisasional akan berbeda bagi karyawan yang baru bekerja, setelah menjalani masa kerja yang cukup lama, serta bagi karyawan yang bekerja dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya. Mincer dalam Sopiah<sup>250</sup> menjelaskan bahwa pada fase awal atau yang disebut dengan initial commitment,

<sup>247</sup> Rufina Dian, Francisca Hermawan, *Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Keinginan Untuk Pindah*, Bina Ekonomi Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Unpar, Volume 17, Nomor 2, Agustus 2013, 47

<sup>248</sup> Robbins, S.P. & Judge, T.A. *Organizational*, 111

<sup>249</sup> Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage* (7th ed.). New York: McGraw-Hill. (2010)., 7

<sup>250</sup> Sopiah. *Perilaku dan Manajemen Organisasi Serta Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Andi Offset. 2008, 163

faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi adalah karakteristik individu, harapan-harapan karyawan pada organisasi, dan karakteristik pekerjaan. Fase kedua disebut sebagai *commitment during early employment*. Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahap awal dia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya.

Faktor-faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja. Tahap yang ketiga diberi nama *commitment during later career*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja .

Luthans mengemukakan bahwa sikap komitmen organisasional ditentukan oleh beberapa faktor personal (seperti umur, masa jabatan di organisasi, pencocokan karir, dll)<sup>251</sup> dan variabel-variabel organisasional (job design, values, support, keadilan prosedural, dan gaya kepemimpinan dari seorang supervisor). Bahkan faktor nonorganisasional, seperti ketersediaan alternatif setelah membuat pilihan awal untuk bergabung dengan sebuah organisasi, akan mempengaruhi komitmen berikutnya .

---

<sup>251</sup> Luthans, F, Organizational, 147

Dessler dalam Luthans, menyarankan beberapa pedoman khusus untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan, antara lain: <sup>252</sup>

1. *Commit to people-first values.* Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dll organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan (*put it in writing*), bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dll pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri yang memberikan teladan (*hire right-kind managers*), bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu, sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak hanya berbicara (*walk the talk*).
2. Menjelaskan dan mengkomunikasikan misi Anda. Menjelaskan misi dan ideologi; membuatnya menjadi karismatik, menggunakan nilai-nilai yang berbasis praktik perekrutan, menekankan nilai-nilai yang berbasis orientasi dan pelatihan, membangun suatu tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasional. Memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan yang disampaikan secara menyeluruh; menjalin komunikasi dua arah.
4. *Create a sense of community.* Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan; *share and share alike*; Organisasi sebagai suatu komunitas harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi; mengadakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin (*get together*).

---

<sup>252</sup> Luthans, F, *Organizational*, 148

5. Mendukung pengembangan karyawan. Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing (commit to actualizing); provide first-year job challenge; memperkaya dan memberdayakan; jika ada lowongan jabatan, kesempatan pertama sebaiknya diberikan kepada pihak intern perusahaan (promote from within); menyediakan kegiatan yang berhubungan dengan perkembangan; memberikan rasa aman bagi karyawan tanpa jaminan.

## 2. Dimensi Komitmen

Terdapat tiga dimensi terpisah komitmen organisasional, yaitu antara lain :<sup>253</sup>

### a). Komitmen Afektif (Affective Commitment).

Komitmen afektif berhubungan dengan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai – nilainya. Affective commitment muncul karena keinginan artinya komitmen dipandang sebagai suatu sikap yaitu suatu usaha individu untuk mengidentifikasi dirinya pada organisasi beserta tujuannya. Proses pembentukan affective commitment dikembangkan berdasarkan kondisi exchange principle berupa pelaksanaan sistem reward dan punishment, sebagai bentuk timbal balik untuk setiap kontribusi keterlibatan karyawan terhadap perusahaan. Pemberian hadiah atau hukuman sesuai dengan tingkat keberhasilan atau kegagalan serta bagaimana kondisi perusahaan. Indikator komitmen afektif yaitu :

---

<sup>253</sup> Allen, N. J. & J. P. Meyer. Commitment, 5

- a. Emosional Komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama .
- b. Identifikasi Komitmen afektif muncul karena kebutuhan, dan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan .
- c. Keterlibatan karyawan dalam organisasional

**b) Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment).**

Komitmen berkelanjutan berhubungan dengan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Continuance Commitment muncul karena kebutuhan dan memandang bahwa komitmen sebagai suatu perilaku yaitu terjadi karena adanya suatu ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan didalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Indikator komitmen afektif yaitu :

1. Kerugian bila meninggalkan organisasi Komitmen berkelanjutan merujuk pada kekuatan kecenderungan seseorang untuk tetap bekerja di suatu organisasi karena tidak ada alternatif lain. Komitmen berkelanjutan yang tinggi meliputi waktu dan usaha yang dilakukan dalam mendapatkan keterampilan yang tidak dapat ditransfer dan

hilangnya manfaat yang menarik atau hak-hak istimewa sebagai senior.

2. Karyawan membutuhkan organisasi Karyawan yang tetap bekerja dalam organisasi karena karyawan mengakumulasi manfaat yang lebih yang akan mencegah karyawan mencari pekerjaan lain.

**c). Komitmen Normatif (Normative Commitment).**

Komitmen ini berhubungan dengan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan – alasan moral atau etis. Normative commitment berkembang berdasar prinsip pertukaran atau biasa disebut norm of reciprocity. Reward secara tidak langsung akan menciptakan kondisi kewajiban moral sehingga pada akhirnya akan membentuk keterikatan yang besar terhadap tempat kerja. Indikator komitmen normatif yaitu :

1. Social reward Berupa dukungan rekan kerja dan supervisor serta suasana kondusif dalam hubungan internasional.
2. Organizational reward Berupa legitimasi jabatan, keamanan dan kenyamanan kerja, sistem gaji yang sesuai harapan.

Novelia dkk mengukur komitmen organisasi dengan 3 indikator yaitu : <sup>254</sup>

1. Affective commitment, adalah keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi.
2. Continuance commitment, adalah persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini.

---

<sup>254</sup> Novelia, M., B. Swasto dan I. Ruhana., Pengaruh Komitmen dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Keperawatan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soegiri Lamongan). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), 38(2) : (2016) ,71 - 78

3. Normative commitment, adalah sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggungjawab pada organisasi yang mempekerjakannya

Sedangkan Allen dan Meyer<sup>255</sup> membagi komitmen organisasi yang terdiri dari 3 indikator yaitu Affective Commitment sebanyak 8 item pertanyaan, Continuance Commitment sebanyak 8 item pertanyaan dan Normative Commitment sebanyak 8 item pertanyaan .

**a. Affective Commitment**

1. senang menghabiskan sisa karir di organisasi ini
2. senang membicarakan organisasi dengan teman-teman di luar
3. merasa masalah organisasi ini bagian dari masalah diri
4. dapat dengan mudah berpindah pada perusahaan lain (R)
5. tidak merasa seperti menjadi bagian keluarga di organisasi ini (R)
6. tidak merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini (R)
7. Organisasi ini memiliki banyak arti secara pribadi
8. tidak merasakan “rasa memiliki” yang kuat terhadap organisasi ini (R)

**b. Continuance Commitment**

1. tidak takut berhenti bekerja tanpa memiliki pekerjaan lagi (R)
2. sulit meninggalkan organisasi ini
3. keputusan keluar dari perusahaan ini, akan banyak urusan yang akan terganggu.
4. Tidak terlalu mahal jika meninggalkan organisasi ini sekarang (R)

---

<sup>255</sup> Allen, N. J. & J. P. Meyer. Commitment,

5. bertahan di perusahaan ini karena masalah kebutuhan dan keinginan
6. tidak memiliki pilihan kecuali tetap bekerja di organisasi ini
7. konsekuensi meninggalkan organisasi ini adalah sulitnya mencari alternatif pekerjaan lain
8. alasan utama tetap bekerja di perusahaan ini adalah butuh biaya yang besar jika memulai bekerja di tempat lain.

### **c. Normative Commitment**

1. sudah menjadi kebiasaan bagi orang-orang berpindah ke perusahaan lain.
2. tidak percaya akan kesetiaan pada organisasinya(R)
3. Berpindah ke organisasi lain sepertinya tidak etis
4. alasan utama untuk terus bekerja di organisasi ini adalah karena kesetiaan itu penting
5. Tidak salah jika meninggalkan organisasi, karena mendapat tawaran untuk pekerjaan yang lebih baik di tempat lain
6. Telah diajarkan untuk percaya pada nilai setia terhadap satu organisasi
7. menjalani karir di organisasi ini adalah baik
8. tidak berpikir untuk ingin menjadi anak emas perusahaan (R)

### **c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen**

Menurut Sopiah<sup>256</sup>, ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

---

<sup>256</sup> Sopiah. Perilaku dan Manajemen 163

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll;
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll;
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi/desentralisasi), kehadiran serikat pekerja;
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

## **E. Konsep Teamwork/Kerjasama Tim**

### **1. Definisi Teamwork/Kerjasama Tim**

Kerjasama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Menurut Robbins dan Timothy, team work adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada jumlah masukan individual.<sup>257</sup> Harus disadari bahwa kerjasama merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut bukanlah tujuan pribadi, bukan tujuan ketua tim, bukan pula tujuan dari pribadi yang paling populer di tim .

Tenner dalam *Journal of Social and Industrial Psychology* Kerjasama tim adalah sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama<sup>258</sup> . Orang pada semua tingkat organisasi merupakan faktor yang sangat

---

<sup>257</sup> Stephen P. Robbins, dan Timothy A. Judge *Perilaku Organisasi*, Edisi Ke-12. Salemba Empat: Jakarta. 2008, 406.

<sup>258</sup> Vitria Lilian Purba , *Teamwork : Studi Indigenous Pada Karyawan Pns Dan Swasta Bersuku Jawa / Journal of Social and Industrial Psychology* 2 (2) (2013), 77

penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi. Dengan demikian, setiap orang dalam struktur organisasi perusahaan dengan tujuan tertentu membutuhkan kerjasama tim yang baik untuk mencapai tujuannya itu .

Johnson and Johnson's mengartikan sebuah tim adalah seperangkat struktur hubungan interpersonal untuk mencapai tujuan<sup>259</sup>, sementara itu Lanza dalam jurnal *Social of industrial* mengartikan sebuah tim sebagai sekelompok orang yang bekerja bersama dimana kesuksesan dari setiap individu bergantung pada kesuksesan dari keseluruhan kelompok. Unsur dari definisi tersebut didukung oleh Johnson siapa yang melihat sebuah tim sebagai beberapa individu yang harus bekerja sama untuk memenuhi suatu misi .

Huszczko<sup>260</sup> mengemukakan pendapat bahwa teamwork merupakan lambungan gagasan dari satu orang ke orang lainnya dan mendatangkan solusi untuk permasalahan kritis, dan organisasi tersebut dimulai dengan mengambil strategi tim untuk bekerja dengan kompetisi. Berdasarkan hasil temuan penelitian, perspektif tentang kerjasama tim pada karyawan PNS dan swasta bersuku Jawa di Pulau Jawa didapatkan hasil bahwa kerjasama tim adalah saling bekerjasama, mencapai tujuan bersama, saling berinteraksi, memiliki usaha untuk menyelesaikan pekerjaan/tanggung jawab. Temuan diatas memiliki kesamaan dengan teori barat yang telah ada selama ini karena samasama membahas tentang pentingnya peran individu dalam membuat sebuah tim menjadi ideal .

---

<sup>259</sup> Johnson, D. and Johnson, F. . *Joining Together : Group Theory and Group Skills*. New Jersey : Prentice Hall. 1991, 177

<sup>260</sup> Huszco, G.. *Training for teambuilding*. *Training and development journal*, 44. 1990, 189

Colquitt dkk<sup>261</sup> mengatakan bahwa ” *team process is a term that reflect the different types of communication, activities, and interactions that occur within teams that contribute to their ultimate and goals*” Proses tim adalah istilah yang mencerminkan jenis komunikasi, kegiatan, dan interaksi yang terjadi dalam tim yang berkontribusi terhadap akhir dan tujuan mereka.

Menurut. Wood,et.al<sup>262</sup> mendefinisikan, *team work together in such a way that certain core values that promote the utilization of skills to accomplish certain goal are represented* “Kerja tim adalah ketika anggota tim bekerja bersama dalam mencapai tujuan utama yang mendorong dalam pemanfaatan keterampilan untuk mencapai tujuan yang pasti yang telah ditetapkan.

James Campbell Quick dan Debra L.Nelson<sup>263</sup> juga mendefinisikan, “ *teamwork is an essential feature of program like total quality management*” Kerja sama tim merupakan fitur penting dari program seperti manajemen kualitas total.selanjutnya dia menambahkan, “ *successful teamwork rests on three foundations that are : working together, team diversity and empowerment skills* “ Kerjasama yang sukses bersandar pada tiga yayasan yang: bekerja sama, keragaman tim dan keterampilan pemberdayaan.

Menurut Schermerhorn,<sup>264</sup> “*teamwork is the process of people actively working Together to accomplish common goals*” Kerja sama adalah proses orang aktif bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

---

<sup>261</sup> Colquitt, J.A. *Organizational Behavior (Improvin Performance and Commitment in the Workplace)*. New York : McGraw-Hill Education. 2013, .382

<sup>262</sup> Adrian, Wood.. *Globalization and The Rise and Labour Market Inequalities*. *Economic Journal* 198, No. 450: 1463-1483. 1998, 336

<sup>263</sup> Campbell, James R. dan Walberg, Herbert J.. “*Olympiad Studies: Competitions Provide Alternatives to Developing Talents That Serve National Interest*”. *Rooper Review*, 33:8-17, 2011. ISSN: 0278-3193 print/ 1940-865X online DOI: 10.1080/02783193.2011.530202, 2011, 290

<sup>264</sup> Schermerhorn,J.. *Organizational Behaviour*. Hoboken : John Wiley and Sons. 2011, 389

Dari beberapa konsep tentang kerja tim, sebagaimana yang telah diuraikan diatas, maka dapat disintesisasikan bahwa kerja tim merupakan proses kerjasama mencapai tujuan yang mendorong dalam pemanfaatan keterampilan dan mempermudah kemahiran dari kerja tim dalam penyelesaian tugas dengan indikator: bekerjasama, saling melengkapi, proses transisi, proses tindakan, saling memberi dorongan, interaksi, saling percaya, dan bertanggungjawab.

Tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada jumlah masukan individu.<sup>265</sup> Sedangkan Teamwork adalah upaya kooperatif dan koordinasi oleh individu yang bekerjasama dalam suatu kumpulan dari latarbelakang umum yang membutuhkan pembagian bakat dan kepemimpinan dalam memainkan peran.<sup>266</sup> Menurut Dishon and O’Leary bahwa team work adalah group of two five students who are tied together by a common purpose to complete a task and to include every group members. Dalam konteks ini Bene and Seats menegaskan bahwa premis mayor dalam suatu team adalah bahwa setiap orang dalam team kerja harus berfungsi sebagai pemain yang kooperatif dan produktif untuk menuju tercapainya hasil yang diinginkan.<sup>267</sup>

Dengan sangat menekankan pentingnya kohesivitas. Duin, Jorn, DeBower dan Jonhson mendefinisikan bahwa “Collaboration” sebagai suatu proses dimana dua orang atau lebih mengimplementasikan dan mengevaluasi kegiatan bersama. Teamwork juga bagaikan sebuah orkestra yang saling bekerja sama menimbulkan suatu musik yang indah. Bila salah seorang pemain salah memainkan alat musiknya maka akan menimbulkan disharmonis. Team work

<sup>265</sup> Stephan P. Robbin, Prilaku Organisasi, Buku I (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 406.

<sup>266</sup> Kenneth Stott dan Allan Walker, Teams: Teamwork dan Team Building (Singapura: Prentice Hall, t.h), 27.

<sup>267</sup> Marudut Marpaung (Jurnal Ilmiah Widya 36 Volume 2 Nomor 1 Maret-April 2014), 33-40

akan berhasil hanya jika mereka dapat melenyapkan kompetisi dan berkonsentrasi pada perbedaan pandangan dan keahlian untuk mengatasi masalah atau tantangan dengan cepat.<sup>268</sup>

Dari berbagai definisi diatas bisa diambil kesimpulan, bahwa teamwork adalah sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman dan latar belakang yang berbeda yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai satu tujuan dalam satu atau lebih kegiatan. Indikatornya terlihat pada kerjasama, satu arah tujuan, dialogis, delegasi dan organisasi.

Hal ini juga dibuktikan dalam pandangan budaya Jawa yang menganggap kerja sama sudah menjadi bagian hidup yang tidak terpisahkan dalam setiap kehidupan orang Jawa pada umumnya. Praktek gotong royong merupakan wujud dari kerukunan, dengan gotong royong dapat menimbulkan sikap saling membantu dan melakukan pekerjaan secara bersama demi kepentingan bersama. Orang Jawa juga tidak jemu-jemu menunjuk pada keunggulan musyawarah kalau dibandingkan dengan cara Barat dalam mengambil keputusan. Gotong royong dalam pandangan karyawan bersuku Jawa inilah yang dimaksudkan dengan kerja sama. Sehingga ketika mereka sudah menemukan orang yang dapat bekerjasama dengan baik maka dia akan merasa nyaman dan merasa puas dengan tim kerja yang dia jalani saat ini .<sup>269</sup>

Tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada jumlah masukan individu<sup>270</sup>. Sedangkan Teamwork adalah upaya kooperatif dan koordinasi oleh individu yang bekerjasama dalam

---

<sup>268</sup> 5Dishon D & O'Leary. W.P." Aguidebook for Cooperative Learning (Atechnique for Creating More Effective School, Holmes Beach Fl, Learning Publication,2rd Edition, 1994), 11

<sup>269</sup> Vitria Lilian Purba , Teamwork : Studi Indigenous Pada Karyawan Pns Dan Swasta Bersuku Jawa / Journal of Social and Industrial Psychology 2 (2) (2013), 78

<sup>270</sup> Stephan P.Robbin, Prilaku Organisasi,Buku I (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 406.

suatu kumpulan dari latarbelakang umum yang membutuhkan pembagian bakat dan kepemimpinan dalam memainkan peran.<sup>271</sup> Menurut Dishon and O’Leary bahwa team work adalah *group of two five students who are tied together by a common purpose to complete a task and to include every group members*. Dalam konteks ini Bene and Seats menegaskan bahwa premis mayor dalam suatu team adalah bahwa setiap orang dalam team kerja harus berfungsi sebagai pemain yang kooperatif dan produktif untuk menuju tercapainya hasil yang diinginkan.<sup>272</sup>

Dengan sangat menekankan pentingnya kohesivitas. Duin, Jorn, DeBower dan Jonhson mendefinisikan bahwa “*Collaboration*” sebagai suatu proses dimana dua orang atau lebih mengimplementasikan dan mengevaluasi kegiatan bersama. Teamwork juga bagaikan sebuah orkestra yang saling bekerja sama menimbulkan suatu musik yang indah. Bila salah seorang pemain salah memainkan alat musiknya maka akan menimbulkan disharmonis. Team work akan berhasil hanya jika mereka dapat melenyapkan kompetisi dan berkonsentrasi pada perbedaan pandangan dan keahlian untuk mengatasi masalah atau tantangan dengan cepat.<sup>273</sup>

Menurut Sopiah, mengungkapkan bahwa tim kerja merupakan kelompok yang upaya-upaya individualnya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan individu-individu.<sup>274</sup> Suatu tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi. Upaya-upaya individual mereka menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar daripada

---

<sup>271</sup> Kenneth Stott dan Allan Walker, *Teams: Teamwork dan Team Building* (Singapura:Prentice Hall, t.h),27.

<sup>272</sup> Marudut Marpaung (Jurnal Ilmiah Widya 36 Volume 2 Nomor 1 Maret-April 2014), 33-40.

<sup>273</sup> Dishon D & O’Leary. W.P.” *Aguidebook for Cooperative Learning (Atchnique for Creating More Effective School, Holmes Beach Fl, Learning Publication,2rd Edition, 1994)*, 11.

<sup>274</sup> Sopiah, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset. 2008, 31

jumlah masukan individu tersebut. Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per individu di suatu organisasi maupun perusahaan .

Selain itu, Robbins dan Judge<sup>275</sup> mengungkapkan tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu disuatu organisasi ataupun suatu perusahaan. Menurut Allen pekerja tim atau tim kerja adalah orang yang sportif, sensitif dan senang bergaul, serta mampu mengenali aliran emosi yang terpendam dalam tim sangat jelas.<sup>276</sup>

Dari berbagai definisi diatas bisa diambil kesimpulan, bahwa teamwork adalah sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman dan latar belakang yang berbeda yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai satu tujuan dalam satu atau lebih kegiatan. Indikatornya terlihat pada kerjasama, satu arah tujuan, dialogis, delegasi dan organisasi.

Menurut Daft<sup>277</sup>, pembagian tim kerja dibagi atas 6 bagian, antara lain:

#### 1. Tim Formal

Tim formal diciptakan oleh organisasi sebagai bagian dari struktur formal organisasi.

#### 2. Tim Vertikal

Tim vertikal terdiri dari seorang manajer dan para bawahannya dalam rantai komando formal. Terkadang tim ini disebut tim fungsional atau tim

---

<sup>275</sup> Stephen P. Robbins, dan Timothy A. Judge Perilaku Organisasi, Edisi Ke-12. Salemba Empat: Jakarta. 2008, 466

<sup>276</sup> Allen, Alexander. Jean. Strategi Membangun Tim Tangguh. Cetakan Pertama. Jakarta: Publisher. 2004., 21

<sup>277</sup> Richard Daft, I, , Manajemen, Edisi Enam, Penerbit, Salemba Empat, Jakarta 2006, 466

komando. Setiap tim diciptakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan–tujuan tertentu lewat aktifitas dan interaksi bersama para anggota.

### 3. Tim Horizontal

Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hierarki yang hamper sama tetapi berasal dari area keahlian yang berbeda.

### 4. Tim dengan Tugas Khusus

Tim dengan tujuan khusus adalah tim yang diciptakan diluar organisasi formal untuk mengerjakan proyek kepentingan atau kreatifitas khusus.

### 5. Tim Mandiri

Tim mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan berbagai keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.

### 6. Tim Pemecah Masalah

Tim pemecah masalah biasanya terdiri dari 5 hingga 12 karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja.

## 2. Tahap-Tahap Team Work

### a. Tahap-Tahap Team Work

Dalam pandangan Schermerhorn sebagaimana dikutip dari jurnal Sri Sarjana terdapat Lima tahapan dalam pengembangan kerja sama tim yaitu:<sup>278</sup>

<sup>278</sup> Sri Sarjana, (Jurnal pendidikan dan kebudayaan, SMK Negeri 1 cikarang barat, vol. 20, nomor 2, Juni 2014),240.

- a. Tahap pembentukan, para anggota tim bergabung dan berfikir tentang kemungkinan terciptanya pertemanan dan orientasi tugas yang dipengaruhi oleh harapan dan keinginan.
- b. Tahap konflik, pada tahap ini ditandai dengan timbulnya konflik dan ketidaksepakatan, akan terjadi ketegangan diantara anggota karena anggota tim bersaing satu sama lain.
- c. Tahap pembentukan norma, pada tahap ini konflik dapat diselesaikan dan keselarasan dan kesatuan tim akan muncul, mereka tidak lagi fokus pada tujuan individual tapi lebih fokus dalam pengembangan cara bekerja sama
- d. Tahap penunjukan kinerja, sebagai tahap integrasi total yang ditandai dengan tim yang terlihat lebih baik, terorganisir, menekankan pada pemecahan masalah dan pencapaian tugas.
- e. Tahap pembubaran, merupakan tahap akhir yang tidak berkaitan dengan pelaksanaan tugas tetapi terkait akhir dari rangkaian kegiatan

Dari beberapa pandangan yang dikemukakan, maka dapat diketahui beberapa aspek konsep kerja sama tim yaitu *Pertama*, Proses bertukar informasi, yaitu saling memberi informasi tentang rencana program kerja, informasi tentang tujuan organisasi, dan informasi tentang kemajuan organisasi. *Kedua* Pemecahan masalah, yaitu proses saling membantu memecahkan masalah yang meliputi kegiatan: cara mengatasi kesulitan, cara menyelesaikan tugas, meningkatkan hasil, meningkatkan keahlian, mengembangkan kebersamaan, mengembangkan kreatifitas, dan mengembangkan kerja sama. *Ketiga* pelaksanaan tugas atau

pekerjaan, yaitu upaya meningkatkan produktivitas dengan melakukan hal-hal baru, melaksanakan tugas tambahan dan pencapaian hasil.

West merinci ada 4 (empat) kekuatan dalam membangun tim yang efektif,<sup>279</sup> yaitu:

- a. Kelompok hendaknya mempunyai tugas-tugas yang menarik secara intrinsik agar berhasil.
- b. Individu seharusnya merasa dirinya penting bagi nasib kelompok.
- c. Kontribusi individual seharusnya sangat diperlukan, unik, dan teruji.
- d. Seharusnya ada tujuan tim yang jelas dengan umpan balik kinerja yang tetap

West<sup>280</sup> merinci ada 4 (empat) kekuatan dalam membangun tim yang efektif, yaitu:

- a. Kelompok hendaknya mempunyai tugas-tugas yang menarik secara intrinsik agar berhasil.
- b. Individu seharusnya merasa dirinya penting bagi nasib kelompok.
- c. Kontribusi individual seharusnya sangat diperlukan, unik, dan teruji.
- d. Seharusnya ada tujuan tim yang jelas dengan umpan balik kinerja yang tetap.

<sup>279</sup> Sriyono dan Farida Lestari, Pengaruh Teamwork, Kepuasan Kerja, Dan Loyalitas Terhadap Produktivitas Pada Perusahaan Jasa, Jurnal, (Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Jl. Mojopahit 666B Sidoarjo, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, 2013).

<sup>280</sup> Sriyono dan Farida Lestari, Pengaruh Teamwork, Kepuasan Kerja, Dan Loyalitas Terhadap Produktivitas Pada Perusahaan Jasa, Jurnal, (Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Jl. Mojopahit 666B Sidoarjo, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, 2013).

### 3. Indikator Team Work

Indikator-indikator untuk mengukur Variabel Teamwork menurut Dewi Sandra adalah:<sup>281</sup>

- a. Mau bekerjasama (cooperative),
- b. Mengungkapkan harapan yang positif,
- c. Menghargai masukan,
- d. Memberikan dorongan
- e. Membangun semangat kelompok.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam menjalankan tugas organisasi dibutuhkan kerjasama tim dengan beberapa tahapan. Dalam hal ini pemimpin mempunyai tugas dalam mengkolaborasi bawahan agar bisa melewati tahapan-tahapan tersebut. Untuk mencapai hasil kerja maksimal dalam organisasi setiap pegawai harus mampu bekerjasama dengan mengungkapkan harapan yang positif, saling memberikan dorongan dan membangun semangat dalam melaksanakan tugas .

Menurut Sopiah, ada berbagai karakter yang melekat pada tim yang sukses. Karakter-karakter tersebut adalah sebagai berikut:<sup>282</sup>

#### 1. Mempunyai Komitmen Terhadap Tujuan Bersama

Anggota tim yang sukses menuangkan waktu dan upaya yang sangat banyak ke dalam pembahasan, pembentukan dan persetujuan mengenai suatu maksud yang menjadi milik mereka baik secara kolektif maupun individual.

Maksud bersama ini, bila diterima dengan baik oleh tim, akan setara dengan peran

---

<sup>281</sup> Dewi, Sandra, TeamWork Cara Menyenangkan Membangun Tim Impian (Bandung: Progressio, 2007),91.

<sup>282</sup> Sopiah, Perilaku Organisasi, Yogyakarta: Andi Offset. 2008, 43

navigasi benda langit bagi kapten kapal. Maksud bersama itu memberikan pengarahan dan bimbingan kepada setiap dan semua kondisi .

## 2. Menegakkan Tujuan Spesifik

Tim yang sukses menerjemahkan maksud bersama mereka sebagai tujuan–tujuan kerja yang realistis, yang dapat diukur dan bersifat spesifik. Tujuan yang spesifik mempermudah mereka dalam berkomunikasi. Tujuan itu juga membantu memelihara fokus mereka pada perolehan hasil.

## 3. Kepemimpinan dan Struktur

Tujuannya adalah mendefinisikan target akhir dari tim. Di samping itu tim berkinerja tinggi juga memerlukan kepemimpinan dan struktur untuk memberikan fokus dan pengarahan. Mendefinisikan dan menyepakati suatu pendekatan bersama, misalnya, memastikan bahwa tim itu dipersatukan pada cara untuk mencapai tujuan.

## 4. Menghindari Kemalasan Sosial dan Tanggung Jawab

Individu – individu dapat bersembunyi dalam suatu kelompok. Mereka dapat menyibukkan diri dalam “kemalasan sosial” dan meluncur bersama upaya kelompok karena sumbangan individual mereka tidak dapat dikenali. Tim yang berkinerja tinggi mengurangi kecenderungan ini dengan membuat diri mereka dapat dimintai pertanggungjawaban baik secara individual maupun pada tingkat tim.

## 5. Mengembangkan Kepercayaan Timbal-Balik yang Tinggi

Tim kinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan (trust) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya. Artinya, para anggota meyakini akan integritas, karakter dan kemampuan setiap anggota yang lain.

## F. Definisi Kiai

Kata kiai bukan berasal dari bahasa Arab melainkan dari bahasa Jawa.<sup>283</sup> Menurut Ahmad Adaby, kata kiai berasal dari bahasa Jawa yaitu “kiya-kiya”, yang artinya orang yang dihormati.<sup>284</sup> Sedangkan dalam pemakaiannya perkataan kiai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda, *pertama*, sebagai gelar kehormatan bagi benda atau hewan yang dianggap keramat, seperti *Kiai Garuda Kencana* (kereta emas yang ada di keraton Yogyakarta) dan *Kiai Rebo dan Kiai Wage* (gajah di kebun binatang Gembira Yogyakarta). *Kedua*, gelar yang diberikan kepada orang tua pada umumnya. *Ketiga*, gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pemimpin pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada santrinya.<sup>285</sup>

Menurut Manfred Ziemek, pengertian kiai secara terminologis adalah pendiri atau pemimpin sebuah pesantren, sebagai muslim “terpelajar” telah membaktikan hidupnya “demi Allah” serta menyebarluaskan dan memahami ajaran ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan Islam. Namun pada umumnya di masyarakat kata “kiai” disejajarkan pengertiannya dengan ulama dalam khazanah islam<sup>286</sup>.

IAIN JEMBER

<sup>283</sup> Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, terj. Burche B. Soendjojo (Jakarta: P3M, 1986), 130.

<sup>284</sup> Moh. Eksan, *Kiai Kelana (Biografi Kiai Muchid Muzadi)* (Yogyakarta: LKIS, 2000), 1

<sup>285</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 1982), 55.

<sup>286</sup> Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, terj. Burche B. Soendjojo (Jakarta: P3M, 1986), 132.

Kiai menurut Babun Suharto<sup>287</sup> adalah merupakan figure sentral setiap pesantren, dimana Kiai selain memiliki keilmuan yang tinggi tetapi Kiai juga merupakan pendiri, pemilik dan pewakaf pesantren, sedang menurut Muzayyin Arifin<sup>288</sup> Kiai merupakan pemegang kedaulatan atau kepemimpinan di pondok pesantren, dengan ciri-ciri khas yang bersifat karismatik dan independen. Menurut Lapidus<sup>289</sup> Kiai atau ulama merupakan representasi kekuatan kepercayaan agama Islam di tanah Jawa pada masa zaman penjajahan belanda pada tahun 1825, “...the kiai, who represented Islamic religious faith”. Pengertian Kiai menurut kamus Bahasa Indonesia<sup>290</sup> merupakan sebutan bagi alim ulama, cerdik pandai dalam agama Islam. Arti lain dari Kiai yaitu sebutan bagi guru ilmu gaib dan dukun, kepala distrik di Kalimantan Selatan sebutan yang mengawali nama benda yang dianggap bertuah, dan sebutan samaran untuk harimau jika orang melewati hutan .

Zamakhsyari Dhofier dalam bukunya Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan kiai mendeskripsikan menurut asal usulnya perkataan kiai dalam bahasa jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang sangat berbeda, antara lain:<sup>291</sup>

- a) Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat;
- b) Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya;
- c) Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada orang ahli agama Islam yang memiliki atau pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam

---

<sup>287</sup> Babun Suharto, *Dari Pesantren Untuk Umat Reinventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi*, Surabaya, Imtiyaz, 2011, 84

<sup>288</sup> Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta, Bumi Aksara, 2003, 229

<sup>289</sup> M. Lapidus I, “*A History of Islamic Societies*”, New York, Cambridge University Press, 1988, 757

<sup>290</sup> Kementerian Pendidikan Nasional, Tim Perumus Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta Balai Pustaka, 1989, 4377

<sup>291</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Kiai*, (Yogyakarta: LP3ES, 1990), h 55

klasik pada santrinya. Selain itu gelar kiai juga sering disebut seorang alim (orang yang memiliki pengetahuan mendalam tentang Islam).

Pengertian secara luas di Indonesia, sebutan kiai dimaksudkan untuk para pendiri dan pemimpin pesantren, yang sebagai muslim terpelajar telah membaktikan hidupnya untuk Allah serta menyebar luaskan dan memperdalam ajaran-ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan.<sup>292</sup>

Gelar kiai ini tidak bisa diusahakan melalui jalur pendidikan-pendidikan formal seperti sarjana dan lain sebagainya, namun gelar ini datang sendiri dari masyarakat yang secara tulus memberikannya tanpa intervensi-intervensi pihak luar.<sup>293</sup> Kehadiran gelar ini akibat kelebihan-kelebihan ilmu dan amal yang tidak dimiliki lazimnya orang, dan kebanyakan didukung pesantren yang dipimpinnya .

Khazanah mengenai “kiai” sesungguhnya hanya terdapat di Indonesia, lebih khusus lagi di Jawa. Didalam khazanah islam, yang berkaitan dengan itu, kita kenal dengan sebutan ‘*ulamā* dan *awlyā*. Artinya, kiai pada dasarnya bukanlah gelar tetapi lebih pada penghormatan yang diberikan oleh umat. Dan sudah barang tentu dengan demikian ke kiai-an itu merupakan amanat. Kepada ummatlah mempertanggungjawabkannya .<sup>294</sup>

Jika merujuk pada ilmu *naḥwu*, bentuk jamaknya bisa *ālimūn* dan bisa *ulamā*. Dalam al-Qur’an, *alim* yang berjamak *ālimūn* ialah orang yang punya kelebihan berupa ilmu dan kadar kecerdasan yang dengan itu dia mampu

<sup>292</sup> Ziemek, Pesantren dan Perubahan Sosial, h 131

<sup>293</sup> Mujamil Qomar, Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Intitusi. (Jakarta: Erlangga. 2004), h. 28

<sup>294</sup> Zainal Arifin Thoha, *Runtuhnya Singgasana Kiai*, Yogyakarta, Kutub, 2003., hlm 201

mengeluarkan ayat-ayat Allah dan lebih menonjolkan penampilan keilmuan sebagai orang yang berilmu ('*ālim*). Adapun yang berjamak ulama, adalah orang yang dengan keyakinannya merasa malu untuk berbuat yang membias dari rasa kehambaan .<sup>295</sup>

Ulama adalah istilah yang lebih umum dan merujuk kepada seorang muslim yang berpengetahuan. Kaum ulama adalah kelompok yang secara jelas mempunyai fungsi dan peran sosial sebagai cendekiawan penjaga tradisi yang dianggap sebagai dasar identitas primordial individu dan masyarakat. Dengan kata lain fungsi ulama lebih penting adalah peran ortodoks dan tradisional mereka sebagai penegak keimanan dengan cara mengerjakan doktrin-doktrin keagamaan dan memelihara amalan secara luas digunakan di dunia Islam dan paling tidak setiap muslim mengetahui istilah itu. Di Indonesia, beberapa istilah lokal sering digunakan untuk menunjukkan berbagai tingkat keulamaan, dan istilah yang paling sering digunakan untuk merujuk tingkat keulamaan yang lebih tinggi adalah kiai .<sup>296</sup>

Dalam perspektif al-Qur'an sebutan bagi orang yang berpengetahuan bermacam-macam, yaitu *al-'ulamā, ūlū al-'ilmi, al-rāsikhūn fi al-'ilmi, ūtū ūlū al-bāb*. Kata ulama disebut dua kali dalam al-Qur'an, yaitu terdapat pada surat al-Shu'arā ayat 197 dan surat Fāṭir ayat 28:<sup>297</sup>

<sup>295</sup> Seyyed Hossein Nasr dalam Deden Makbuloh, "Globalisasi dan Dinamika Masyarakat Muslim" *Komunitas Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, Vol. 26, No. 2, Desember 2008., 110.

<sup>296</sup> Endang Turmudi, *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan* (Yogyakarta: LKIS, 2003), 29.

<sup>297</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mis}bah, Pesan, Kesan, dan Keserasian al-Qura>n Vol.10* (Jakar

“Dan apakah tidak cukup bagi mereka bukti, bahwa ia diketahui oleh ulama Bani Israil”. (Q.S. Al-Shuarā 197).<sup>298</sup>

*“Dan di antara manusia, bintang-binatang melata dan binatang-binatang ternak bermacam-macam warnanya, seperti itu (pula). Sesungguhnya yang takut kepada Allah di antara hamba-hambanya hanyalah ulama”. Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Penyayang”. (Q.S. Fāṭir: 28)<sup>299</sup>*

Rasulullah SAW memberikan rumusan tentang ulama dengan sifat-sifatnya, yaitu bahwa ulama adalah hamba Allah yang berakhlak Qur’ani yang menjadi warātsat al-anbiyā (pewaris nabi), kutwā (pemimpin dan panutan), khalīfah, pengemban amanah Allah, penerang bumi, pemelihara kemaslahatan dan kelestarian hidup manusia.<sup>300</sup>

Oleh Departemen Agama RI, kata ulama diinterpretasikan dengan “orang-orang yang mengetahui kebesaran Allah”, bahkan Nurcholis Madjid mentrasitnya ke “ilmuan” atau *scientis*, yaitu golongan masyarakat paling meresapi ketaqwaan, paling tinggi penampilan moral, adab dan akhlaknya.<sup>301</sup>

Dibandingkan dengan istilah ulama yang juga merupakan tokoh keagamaan, kiai bagi masyarakat Islam tradisional Jawa cenderung mengandung pengertian yang lebih spesifik sebagai gejala umum. Selaku tokoh dan pemimpin masyarakat keagamaan, kiai dalam kesadaran budaya keagamaan mereka tidak dapat dipisahkan dari tokoh lembaga pendidikan

<sup>298</sup> Al-Qur’an, 26: 197

<sup>299</sup> Al-Qur’an 35:28.

<sup>300</sup> Abdul Qodir Jailani, *Peran Ulama dan Santri dalam Perjuangan Politik Islam di Indonesia* (Surabaya: Bina Ilmu, 1994), 3

<sup>301</sup> Moh. Eksan, *Kiai Kelana*, 3-4.

Islam tradisional (pesantren). Karena itu pesantren menjadi lembaga legimitasi ketokohan seorang kiai. Semakin besar dan terkenal sebuah pesantren, semakin termasyhur dan berwibawa seorang kiai, terutama jika ia sekaligus sebagai pendirinya .<sup>302</sup>

“Seseorang yang dikatakan atau mendapat julukan sebagai *kiai*, menurut Bisri,<sup>303</sup> adalah orang yang oleh masyarakat dianggap sebagai orang yang *alim*. Sementara Nurcholis Madjid, memberi pengertian kiai dalam pandangan masyarakat secara umum dianggap sebagai orang yang mempunyai kelebihan dalam bidang ilmu keagamaan bila dibandingkan dengan orang lain pada umumnya .<sup>304</sup>

Istilah *kiai*, *ulama*, *bindereh*, *nun*, *ajengan*, dan *guru* adalah sebutan yang semula diperuntukan bagi para ulama tradisional, walaupun sekarang kiai sudah digunakan secara generik bagi semua ulama, baik tradisional maupun modernis, di pulau Jawa maupun di luar pulau Jawa. Istilah *ustad*, yang dulu menjadi tanda mengenal ulama modernis atau kalangan masyarakat Arab negeri kita, sekarang juga sudah masuk dalam lingkungan pondok-pondok pesantren. Memang dunia keulama’an dari sudut pandang terminologi yang digunakan seperti itu saja, sudah mengharuskan kita melakukan pembagian para kiai berdasarkan macam- macam, tolak ukur .<sup>305</sup>

Menurut Clifford Geertz bahwa seorang guru di suatu pondok dan setiap sarjana dalam ilmu keislaman, pada umumnya di sebut kiai. Di Indonesia, ahli

<sup>302</sup> Tim penulis IAIN Syarif Hidayatullah, *Ensiklopedi Islam Indonesia*, 562.

<sup>303</sup> M. Cholil Bisri, *Ketika Nurani Bicara* (Remaja Rosda Karya: 2000), 85.

<sup>304</sup> Nurcholis Madjid, *Pintu-Pintu Menuju Tuhan* (Jakarta: Paramadina, 2002), 96

<sup>305</sup> Abdurrahman Wahid dalam Pradjarta Dirdjosanjoto, *Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa* (Jakarta: LKIS, 1994), xii-xiv.

antropologi itu selanjutnya menjelaskan bahwa secara kasar hal ini dapat dibandingkan dengan ulama di Timur Tengah. Keterangan Geertz, yang sangat dikenal dengan teorinya *varian santri, abangan dan priyayi* dalam budaya Jawa itu, secara sepintas sudah menunjukkan kepada kekurangan-kekurangannya. Tidak setiap guru dalam pesantren, sekalipun guru agama, dapat disebut kiai.

Demikian pula, tidak semua ahli ilmu keIslaman dapat memperoleh gelar kiai, seorang seperti M. Quraish Shihab atau Nurcholis Madjid keduanya tidak kurang luas ilmu agamanya, tetapi tidak disebut kiai. Seandainya kedua orang itu mengabdikan dirinya dalam pendidikan di pesantren, gelar kiai akan datang dari masyarakat sebagai pengakuan akan peranan dan kedudukan mereka.<sup>306</sup>

### G. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren

Berdasarkan data yang didapat oleh Aksin Wijaya, Islam datang ke Indonesia pada abad ke-1 H/ke-7 M, dan berkembang pada abad ke-2 H/ke-8 M, namun perkembangan Islam yang pesat terjadi di abad ke-13 M. pada abad ini Islam menyebar luas ke berbagai wilayah Nusantara (Indonesia).<sup>307</sup> Seiring dengan menyebarnya Islam ke berbagai wilayah Indonesia ini pula, maka muncullah lembaga pendidikan Islam yang kemudian bertransformasi menjadi pesantren. Dari keterangan Aksin, dapat disinyalir bahwa pada abad ke-1 H/abad ke-7 M pesantren belum muncul, kemunculannya baru pada abad ke-13

<sup>306</sup> M. Dawam Rahardjo, *Intelektual, Intelegensia dan Perilaku Politik Bangsa: Risalah Cendekiawan Muslim* (Bandung: Mizan, 1993), 171.

<sup>307</sup> Aksin Wijaya, *Menusantarakan Islam: Menelusuri Jejak Pergumulan Islam Yang Tak Kunjung Usai di Nusantara* (Jakarta: Kementerian Agama Islam Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Direktorat Pendidikan Tinggi Islam, 2012) Bersama (Yogyakarta, Nadi Pustaka, 2012), 40.

M pada masa Wali Songo, yang dipelopori oleh Syaikh Maulana Malik Ibrahim. Beliaulah yang disebut-sebut sebagai Bapak Pesantren pertama kali di tanah Jawa .<sup>308</sup>

Dapat dilacak bahwa pesantren pertama kali didirikan oleh Syaikh Maulana Malik Ibrahim atau yang akrab dikenal dengan sebutan Sunan Gresik pada tahun 1399 M. Pada awalnya, pesantren didirikan murni untuk menyebarkan agama Islam di Jawa. Dengan demikian, pesantren pada masa ini dijadikan media atau alat dakwah para ulama di tanah Jawa. Selain Sunan Gresik yang sukses mendirikan pesantren, terdapat ulama-ulama lain yang juga sukses mendirikan pesantren, seperti Raden Rahmat (Sunan Ampel) di sekitar Ampel Delta Surabaya, Sunan Giri di Giri yang kemudian pesantrennya dikenal sebagai Pesantren Giri, dan Sunan Bonang di Tuban. Karena beliau tinggal di Tuban, maka pesantrennya dinamakan Pesantren Tuban .<sup>309</sup>

Pada periode berikutnya, setelah periode Wali Songo, berdirinya pesantren tidak dapat dilepaskan dari kehadiran dan peran seorang kiai. Kiai yang baru pulang dari pengembaraan intelektualnya, biasanya, mendirikan sebuah langgar atau masjid yang dijadikan media dalam beribadah dan melakukan kegiatan pendidikan agama Islam. Kemudian setelah dirasakan santri-santri membludak barulah kiai mendirikan pondok/asrama untuk menampung seluruh santri yang nyantri ke pesantrennya .<sup>310</sup>

Potret pesantren di atas meskipun terlihat sederhana, namun pada waktu itu pondok pesantren termasuk satu-satunya lembaga pendidikan yang bergengsi. Karena selain waktu itu tidak adanya jenis pendidikan lain, juga

---

<sup>308</sup> Saiful Akhyar Lubis, *Konseling Islami...*,176.

<sup>309</sup> Saiful Akhyar Lubis, *Konseling...*, 33.

<sup>310</sup> Saiful Akhyar Lubis, *Konseling...*, 176.

karena pesantren sukses dalam pengkaderannya. Pesantren dulu murni menyebarkan ajaran agama Islam ke seluruh pelosok nusantara dan mencetak ulama-ulama baru yang akan menggantikan pendahulunya. Kita sekali lagi dapat melihat bukti betapa pesantren sukses dalam hal kaderisasi, karena dapat memunculkan nama-nama seperti Sunan Giri, Sunan Kalijaga, Sunan Gunung Jati serta sunan-sunan yang lain, Syaikh Nawawi Al-Bantani, Syaikhona Muhammad Kholil Bangkalan, Syaikh Hasyim Asy'ari, KH. Wahab Hasbullah, KH. Ahmad Siddik Jember, KH. Abdurrahman Wahid, KH. Sa'id Aqil Siraj beserta kiai-kiai lainnya .

Bagaimana sebenarnya proses kehadiran pesantren di tengah-tengah masyarakat. Secara historis, tumbuh dan berkembangnya pesantren disebabkan oleh keberadaan ulama dan kebutuhan dari masyarakat itu sendiri. Pada mulanya, seorang ulama mendatangi suatu wilayah tertentu atau ulama itu memang berasal dari penduduk dimana ia tinggal, dan pulang setelah lama merantau menuntut ilmu. Kemudian, kealiman sang ulama ini didengar oleh masyarakat sekitar, dan mulailah masyarakat berdatangan kepadanya untuk meminta fatwa atau bimbingan dalam banyak persoalan, terutama persoalan keagamaan. Sang ulama ini dengan antusias memberikan bimbingan kepada segenap masyarakat yang mendatangnya, karena hal ini memang sesuai dengan niat atau tujuan awalnya, yakni transfer nilai-nilai atau ajaran Islam kepada masyarakat yang membutuhkan. Selanjutnya, sang ulama ini disebut kiai, sedangkan masyarakat yang datang kepadanya kelak akan disebut santri. Kedatangan sebagian masyarakat inilah menjadi sebab awal munculnya pondok pesantren, ketika mereka memiliki keinginan bermukim di rumah sang

kiai. Awalnya rumah kiai yang dijadikan asrama bagi santri-santri mukim, namun seiring berjalannya waktu, tatkala santri-santri secara kuantitas bertambah banyak, dimana keadaan ini tidak memungkinkan lagi bagi sang kiai untuk menampung mereka, dari sinilah kemudian muncul inisiatif untuk mendirikan langgar/masjid sebagai tempat kegiatan peribadatan dan pendidikan, dan juga mendirikan pondok (untuk selanjutnya dikatakan pondok pesantren) sebagai asrama para santri. Pembangunan pesantren ini melibatkan kiai sendiri beserta keluarga, para santri, dan masyarakat sekitar.<sup>311</sup>

### 1. Pengertian Pondok Pesantren

Pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional islam dalam memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran agama islam (*tafaqqūh fī-ad dīn*) dengan menekankan nilai-nilai karakter, moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari. Secara etimologi, istilah pesantren berasal dari kata santri, dengan awalan pe- dan akhiran-an berarti tempat tinggal para santri. Kata santri merupakan integrasi antara suku kata sant (manusia baik) dan tra (suka menolong) sehingga kata pesantren dapat diartikan sebagai tempat mendidik manusia yang baik.<sup>312</sup> Pesantren berarti tempat para santri.<sup>313</sup> Poerwadarminta mengartikan pesantren sebagai asrama dan tempat murid-murid belajar mengaji.<sup>314</sup> Louis Ma'lūf mendefinisikan kata pondok sebagai "*khōn*" yaitu "setiap tempat singgah besar yang disediakan untuk menginap

<sup>311</sup> Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi....*,34-35.

<sup>312</sup> Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, ter. Butche B. Soendjojo, (Jakarta:P3M,1986) 8

<sup>313</sup> Zamakhsyari Dhafier, *Tradisi Pesantren*, 18. Lihat juga Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, 16.

<sup>314</sup> WJS. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1982), 764.

para turis dan orang-orang yang berekreasi."<sup>315</sup> Pondok juga bermakna "rumah sementara waktu seperti yang didirikan di ladang, di hutan dan sebagainya."<sup>316</sup>

Muzayin Arifin mendefinisikan pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan agama yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (kampus), dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari *leadership* seorang atau beberapa kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.<sup>317</sup> Dalam penyebutan sehari-hari, istilah pesantren biasanya dikaitkan dengan kata pondok. Sehingga penyebutan pesantren akan lebih *sreg* dengan menyandingkan istilah pondok pesantren. Kata pondok diturunkan dari kata bahasa Arab "*fundūqun*" (ruang tidur, wisma, hotel sederhana).<sup>318</sup>

Menurut Mastuhu pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional islam untuk mempelajari dan memahami serta mengamalkan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.<sup>319</sup> Karel A Steenbrink mengatakan pesantren biasanya terdiri dari rumah kiai, sebuah tempat pribadatan yang juga berfungsi sebagai tempat pendidikan atau rumah pondokan yang dibuat sendiri oleh santri dari bambu atau kayu, sebuah atau lebih ruangan untuk memasak, kolam atau ruangan untuk mandi dan berwudhu.<sup>320</sup>

<sup>315</sup>Louis Ma'lûf, *Kamus Munjid* (Beirut: *Dâr al-Mishria*, 1986), 597.

<sup>316</sup>WJS. Poerwadarminta, *Kamus Umum....*, 764.

<sup>317</sup>Muzayin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Umum dan Agama*,104.

<sup>318</sup>Zamakhsyarie Dhofier, *Tradisi Pesantren.....*, h. 18.

<sup>319</sup> Mastuhu, *Dinamika sistem pendidikan islam tentang unsur dan nilai sistem pendidikan pesantren*, (Jakarta, INIS, 1994) 55

<sup>320</sup> Karel a Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, (Jakarta, Dharma Aksara Perkasa, 1974),16

Pondok pesantren termasuk lembaga pendidikan Islam paling tua di Indonesia, bahkan ia tumbuh dan berkembang sebelum lahirnya jenis pendidikan lain. Dalam sejarah dijelaskan, bahwa pesantren keberadaannya jauh sebelum para Kolonial mengenalkan sistem pendidikan klasikal (pendidikan formal seperti saat ini). Dengan demikian, pesantren adalah jenis lembaga pendidikan asli Indonesia, sebagai hasil pergumulan Islam dengan budaya Indonesia. Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik. Disebut demikian karena pesantren memang berbeda dari jenis lembaga pendidikan lainnya yang ada di Indonesia. Pesantren meliputi pendidikan Islam, dakwah, pengembangan kemasyarakatan dan pendidikan lainnya yang sejenis.<sup>321</sup>

Pesantren jika ditelaah kata demi kata adalah terdiri dari kata '*pondok*' dan '*pesantren*'. Pondok menunjukkan makna kamar, gubuk, rumah kecil, dimana dalam Bahasa Indonesia sendiri menunjukkan makna kesederhanaan bangunannya.<sup>322</sup> Bagaimana tidak, dulu pondok hanya terbuat dari bambu atau kayu, yang selanjutnya mengalami kemajuan karena dibangun menggunakan bahan bangunan pada umumnya. Sedangkan pesantren itu sendiri adalah merupakan gabungan antara kata pondok dan pesantren. Menurut M. Arifien dalam Patoni, pondok pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan kegamaan yang diakui oleh masyarakat, dengan menggunakan sistem asrama, dimana santri-santri menerima pendidikan agama Islam dari satu atau beberapa kiai.<sup>323</sup>

---

<sup>321</sup> Achmad Patoni, *Peran Kiai Pesantren dalam Partai Politik*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 87.

<sup>322</sup> Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1986), hlm. 18.

<sup>323</sup> Achmad Patoni, *Peran...*, 90.

Selain uraian istilah pondok pesantren di atas, ada juga pandangan yang menyebut bahwa pesantren berasal dari kata santri, dengan ditambah awalan ‘pe’ dan akhiran ‘an’ yang memiliki kandungan makna tempat tinggal dan belajar santri.<sup>324</sup> Manfred Ziemek menyatakan bahwa pesantren secara etimologi berasal dari pe-santri-an, dimana kata ini memiliki konotasi makna ‘tempat santri’. Santri-santri mendapat pengajaran dari pimpinan pesantren, yang disebut kiai, dan dari ustad-ustad pesantren, berupa bidang-bidang pengetahuan Islam.<sup>325</sup>

Di sisi yang lain, Profesor Johns berpendapat bahwa istilah santri berasal dari bahasa Tamil, yang memiliki makna guru mengaji, sedangkan menurut C.C. Berg kata santri berasal dari kata *shastri*, dalam bahasa India menunjuk pada makna sekumpulan orang yang tahu isi buku-buku kitab suci agama Hindu. Sedangkan kata *shastri* itu sendiri berasal dari kata *shastra* yang berarti buku suci, buku-buku tentang ilmu pengetahuan.<sup>326</sup>

Sementara itu, Gusdur menyebut pesantren sebagai subkultur. Sebutan ini merujuk pada beberapa aspek kehidupan pesantren yang kultural, misalnya bangunannya, kehidupan dan lingkungan di pesantren, serta pola interaksi yang terjadi antara kiai dan santri. Pesantren adalah sebuah kompleks dengan lokasi yang umumnya terpisah dari kehidupan sekitarnya. Dalam kompleks itu berdiri beberapa bangunan, yaitu bangunan rumah kiai, bangunan pondok/asrama yang ditempati para santri, bangunan masjid/langgar yang digunakan untuk kegiatan pengajaran dan pembelajaran. Dalam lingkungan fisik yang semacam itu, diciptakan cara kehidupan yang memiliki sifat dan ciri tersendiri, yang lagi-lagi

<sup>324</sup> Saiful Akhyar Lubis, *Konseling...*, 163.

<sup>325</sup> Manfred Ziemek, *Pesantren...*, 16.

<sup>326</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi...*, 18.

berbeda bahkan menyimpang dari pengertian rutin kegiatan masyarakat di sekitarnya.<sup>327</sup>

Dari beberapa definisi tersebut di atas, terdapat karakteristik yang melekat pada pesantren, yaitu pesantren merupakan komunitas tersendiri, namun tidak menyendiri, yang berbeda dengan lingkungan masyarakat sekitar, didalamnya hidup beberapa orang yang terdiri dari kiai dan beberapa santri yang diikat dengan tali komitmen hati dan keikhlasan untuk hidup bersama, dengan suasana relegius dan pembelajaran serta pengajaran keagamaan Islam.

Ciri-ciri khas pesantren menurut Mukti Ali dalam Ahmad Mutohhar dan Nurul Anam adalah sebagai berikut:

- (a) Hubungan yang akrab antara santri dan kiai karena tinggal dalam satu area pondok
- (b) Kepatuhan santri pada kiai sangat tinggi
- (c) Santri hidup hemat dan sederhana
- (d) Semangat menolong diri sendiri di kalangan santri
- (e) Jiwa tolong menolong dan suasana persaudaraan di kalangan santri
- (f) Disiplin santri yang tinggi karena keteladanan kiai
- (g) Berani menderita untuk satu tujuan
- (h) Kehidupan agamis yang baik dapat diperoleh santri di pesantren.<sup>328</sup>

## 2. Komponen Pondok Pesantren

Pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan terbentuk karena memiliki komponen-komponen yang saling terkait antara yang satu dengan lainnya. Ada indikasi, komponen-komponen ini harus selalu melekat pada pesantren. Suatu lembaga disebut pesantren karena memiliki komponen-komponen yang dimaksud. Menurut Dhofier, pesantren memiliki lima

<sup>327</sup> Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*, cet. Ke-3, (Yogyakarta: LKIS, 2010), 4.

<sup>328</sup> Ahmad Mutohhar, Nurul Anam, *Manifesto Modernisasi pendidikan islam dan pesantren* (Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2013), 200-201

komponen, yaitu kiai, santri, langgar/masjid, pondok, dan kitab kuning.<sup>329</sup>

Kelima komponen tersebut akan diuraikan satu persatu di bawah ini.

#### a). **Kiai**

Kiai merupakan unsur yang paling esensial dalam pesantren, bahkan seringkali disebut sebagai pendiri dan pemiliknya. Karena posisi inilah pertumbuhan dan kemajuan pesantren bergantung pada kemampuan yang dimiliki kiai. Dhofier<sup>330</sup>

Adanya kiai dalam sebuah pesantren merupakan suatu kemutlakan, sebab kiai merupakan tokoh sentral yang memberikan pengajaran dan pendidikan kepada santri. Kiai merupakan figur yang disegani dan menjadi tempat untuk menyelesaikan masalah yang berkenaan dengan kehidupan sehari-hari. Dengan kemantapan dan kualitas keilmuan yang dimilikinya tidak heran jika kiai menjadi figur yang berperan dalam memacu perubahan didalam pondok dan masyarakat.<sup>331</sup>

Menambahkan bahwa jika kiai dilihat dari asal-usulnya, perkataan kiai digunakan untuk ketiga jenis gelar yang saling berbeda:

- 1) Gelar kiai digunakan untuk benda-benda yang dianggap memiliki keramat dan terhormat. Umpamanya, kiai digunakan untuk sebutan Kereta Emas yang ada di keraton Yogyakarta, yaitu “Kiai Garuda Kencana”, dan Kiai Pleret, yaitu sebuah tombak yang terdapat di Keraton Surakarta. Tidak hanya itu, menurut Achmad Patoni, gelar kiai juga digunakan untuk hewan

<sup>329</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi....*,98.

<sup>330</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi....*, 93.

<sup>331</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren.....*, 93.

peliharaan Keraton Surakarta yang dikeramatkan, namanya adalah Kiai Slamet.<sup>332</sup>

- 2) Gelar kiai diberikan untuk orang tua (pada umumnya), atau tokoh masyarakat. Di Jawa dan Madura, gelar kiai biasa digunakan untuk orang tua, karena menghormati ketuannya. Di Jawa, orang tua biasanya dipanggil 'Ki' merupakan singkatan dari kata kiai itu sendiri. Transfigurasi dari kiai menjadi ki karena pengaruh tradisi masa lalu di zaman kerajaan Jawa. Sedangkan di Madura, orang tua dipanggil dengan panggilan 'kaeh' atau 'keh' saja (bahasa Madura). Fenomena yang terjadi di Jawa, kita sering mendengar Ki Ageng, Ki Gede, Ki Temanggung, Ki Buyut, dan sebagainya. Pemberian gelar tersebut bukan semata-mata karena usia yang tua, tetapi ada faktor lain yaitu karena mereka dinilai memiliki ilmu atau keahlian tertentu. Dan juga pemberian gelar tersebut bukan karena permintaan, tetapi timbul dengan sendirinya sesuai dengan hati nurani masyarakat yang ingin memberikan gelar kiai tersebut kepada mereka.
- 3) Gelar kiai diberikan masyarakat kepada seorang yang ahli agama Islam (menguasai ilmu – ilmu keislaman) yang memiliki dan memimpin sebuah pesantren, selain itu ia mengajarkan kitab-kitab Islam klasik kepada para murid/santri. Selain gelar kiai di atas, ia juga sering disebut seorang alim (orang yang dalam pengetahuan Islamnya).

Dalam konteks penelitian ini, kiai yang dimaksud adalah yang nomor tiga, kiai yang memiliki pemahaman keagamaan Islam secara mendalam, memimpin pesantren serta mengajarkan kitab kuning kepada para santrinya.

---

<sup>332</sup> Achmad Patoni, *Peran...*, 21.

### b). Santri

Santri adalah orang-orang yang belajar atau menuntut ilmu di pesantren. Santri-santri ini adalah sekumpulan orang yang setia dan siap istiqomah menuntut ilmu-ilmu Islam. Santri merupakan unsur pokok dari pesantren karena seorang alim belumlah dikatakan sebagai kiai jika belum mempunyai pondok dan santri yang tinggal di pesantren. Oleh karena itu, santri merupakan komponen penting dalam suatu lembaga pesantren. Dalam hal ini, Ziemek membagi santri ke dalam dua bagian, yakni santri mukim dan santri kalong. Adapun yang dimaksud santri mukim adalah para santri yang menetap dan tinggal di dalam pesantren dalam beberapa waktu yang lama, sedangkan santri kalong adalah santri-santri yang tidak menetap di pesantren, mereka pulang ke rumahnya masing-masing setelah belajar dari pesantren, dan akan kembali lagi secara berkala dengan waktu yang telah diatur.<sup>333</sup>

Begitu juga dengan pendapat Zamakhsyari Dhofier, bahwa menurut tradisi pesantren, santri terdiri dari dua: (1) santri mukim, yakni santri yang menetap dalam kelompok pesantren; dan (2) santri kalong, yaitu murid-murid yang berasal dari desa-desa sekitar pesantren, biasanya tidak menetap di pesantren. Untuk mengikuti pelajarannya, mereka bolak-balik (nglaju) dari rumahnya sendiri.<sup>334</sup>

### c). Masjid

Posisi masjid sangatlah strategis bagi pesantren, karena masjid memiliki multi fungsi, seperti misalnya tempat mendidik santri beribadah, solat lima waktu secara berjama'ah, solat jum'at, dan pengajian kitab-kitab kuning.

<sup>333</sup> Manfred Ziemek, *Pesantren...*, 130.

<sup>334</sup> Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren.....*, 89.

Dalam tradisi pesantren, selalu menjadikan masjid sebagai tempat idola, hal demikian karena masjid jika ditempati beribadah akan mendapat pahala yang besar dari Allah, banyak santri sengaja menetap didalam masjid dengan niat i'tikaf sambil lalu membaca ayat suci al-Qur'an dan berzikir. Selain itu, kiai sering juga menggunakan masjid sebagai media pendidikan, banyak kiai dalam menggembleng santri-santrinya didalam masjid, menanamkan nilai-nilai Islam dan kedisiplinan juga di masjid.<sup>335</sup>

Masjid merupakan pusat aktivitas, pertemuan, pendidikan, administrasi dan kultural. Masjid dijadikan sebagai pusat kegiatan karena untuk mendidik santri agar selalu dalam kondisi selalu beribadah pada Allah, menanamkan rasa cinta kepada ilmu pengetahuan dan solidaritas sosial, menyadarkan hak-hak dan kewajiban manusia sebagai insan pribadi dan sosial, serta memberikan nuansa yang penuh ketentraman<sup>336</sup>

#### **d). Pondok**

Ciri khas utama pesantren adalah pondoknya. Disebut pondok pesantren karena didalam pesantren tersebut menyediakan pondok sebagai tempat santri-santri yang mukim. Pondok ini memiliki beberapa macam, ada yang terbuat dari bambu atau kayu, ada juga yang telah dibuat dengan bahan bangunan yang kemudian berbentuk gedung sederhana. Ukurannya biasanya kecil, karena memang dicukupkan untuk beberapa santri saja. Pondok ini seringkali berada di kompleks pesantren, di mana kiai juga tinggal di situ, hal ini agar memudahkan kiai dalam mengontrol santri. Pondok biasanya juga diberikan

---

<sup>335</sup> Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi...*, 40.

<sup>336</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren.....*, 85.

dan dikelilingi pagar untuk memudahkan kiai atau pengurus pesantren mengontrol keluar masuknya santri.<sup>337</sup>

#### e). **Kitab Kuning**

Yang dimaksud kitab kuning di sini adalah kitab-kitab karangan ulama salaf, utamanya ulama yang bermazhab Syafi'i, meskipun ada juga karangan ulama di luar mazhab Syafi'i namun tetap dalam koridor mazhab yang empat. Kitab-kitab inilah yang diajarkan dibanyak pesantren di Indonesia. Dalam proses pengajaran kitab kuning ini, biasanya kiai menggunakan metode bandongan atau sorogan.

Tujuan utama dari pengajaran kitab kuning ini adalah untuk mendidik calon-calon ulama muda, tentunya ini berlaku bagi para santri yang menetap cukup lama di pesantren, sedangkan bagi santri yang tidak dapat lama menetap di pesantren biasanya hanya mencari jati diri atau memantapkan jiwa spiritual si santri.<sup>338</sup>

Kitab-kitab klasik yang diajarkan di pesantren dapat digolongkan ke dalam 8 kelompok jenis pengetahuan. (1) nahwu (syntax) dan shorof (morfologi); (2) fiqh; (3) usul fiqh; (4) hadits; (5) tafsir; (6) tauhid; (7) tasawuf dan etika; (8) cabang-cabang lain seperti tarikh dan balaghah.<sup>339</sup> Di antara kitab yang dipertimbangkan dan lazim dipakai oleh kalangan pesantren salaf adalah Kitab Tafsir: Jalālāin, Khozin, dan Munir; Kitab Hadits: Kutubus Sittah, Riyadlus Sholihin; Nahwu-sharaf: Āwāmil Jurjani, Jurmiyah, Imrithy, Al-Āmṡsilah al-tashrifīyyāh, Kailany, Alfīyah ibn Malik; Tauhid: Aqīdatul

<sup>337</sup> Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi...*, 41.

<sup>338</sup> Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi...*, 42.

<sup>339</sup> Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren.....*, 87.

Awam, Dasuqi, Akhlak: Bidayatul Hidayah, Ihya' Ulumuddin; Fiqh: Fatkhul Qarib, Bulughul Maram, Iqna', Fathul Mu'in, dan lain-lain.<sup>340</sup>

### 3). Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam

Sebagaimana uraian terdahulu, pesantren tumbuh dan berkembang tidak dapat lepas dari proses islamisasi di Indonesia. Dari sejak para wali, sampai pada masa kiai, ajengan, tuan guru, tengku, buya, dan sebutan lainnya, dalam menyampaikan dan menyebarkan ajaran agama Islam biasanya memiliki lembaga pendidikan sebagai basis tempat mereka mengajar. Di Jawa tempat ini disebut *pesantren*, di Sumatera Barat disebut dengan *surau*, sedangkan di Aceh dikenal dengan nama *meunasah*, *rangkang*, dan *dayah*. Penting ditegaskan di sini, yaitu bahwa meskipun lembaga-lembaga ini memiliki nama-nama yang berbeda namun pada hakikatnya sama, yaitu sama-sama lembaga pendidikan Islam yang mengajarkan ajaran-ajaran keislaman.<sup>341</sup>

Menurut Profesor Babun Suharto, pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam setidaknya memiliki tiga peran penting, yaitu *pertama*, sebagai lembaga pendidikan Islam, di mana dalam hal ini pesantren menyelenggarakan pendidikan baik dalam bentuk formal maupun non-formal, yang didalamnya diajarkan materi pelajaran kitab-kitab kuning.

*Kedua*, sebagai lembaga sosial. Dalam hal ini pesantren menerima santri-santri dari berbagai golongan tanpa melihat latar belakang si santri. Dan *ketiga*, sebagai tempat penyiaran agama. Bisa dibuktikan dengan adanya masjid di pesantren, yang digunakan sebagai tempat pengajian dan mendalami kitab-

<sup>340</sup> Lihat Martin van Bruinesen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat; Tradisi-tradisi Islam di Indonesia* (Bandung: Mizan, 1999), cet. Ke-3, 115, 154, 158.

<sup>341</sup> Babun Suharto, *Pondok Pesantren dan Perubahan Sosial* (Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group, 2018), 42.

kitab kuning. Anggota pengajian ini tidak hanya dari santri melainkan juga dari masyarakat sekitar pesantren yang juga memiliki kemauan untuk mendalami ilmu keagamaan Islam.<sup>342</sup>

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam, mengalami dinamisasi yang sangat memukau. Dikatakan demikian karena pesantren berhasil bertransformasi dari bentuknya yang tradisional ke yang modern, atau minimal dapat beradaptasi dengan lingkungan sehingga eksistensinya dapat bertahan sampai saat ini. Inilah salah satu kelebihan pesantren.

Sebagaimana yang kita ketahui, pesantren pada awalnya mewujud diri sebagai lembaga pendidikan keagamaan tradisional, dan keadaan ini berlangsung lama, baru berubah ketika adanya arus gerakan pembaharuan pendidikan Islam. Hal ini diawali oleh Sumatera Barat, dan menjamur ke daerah-daerah lain di Indonesia, seperti di Jawa. Di pulau ini arus gerakan pembaharuan didalam pendidikan Islam dipelopori oleh KH. Abdul Wahid Hasyim (putera dari KH. Hasyim Asy'ari) dan KH. Muh. Ilyas (keponakan KH. Hasyim Asy'ari). Dua tokoh ini menginginkan pesantren melakukan pembaharuan dengan memasukkan pelajaran-pelajaran umum di pesantren. Mereka memulai gerakan pembaharuan dari pesantrennya sendiri, yang tiada lain pesantren KH. Hasyim Asy'ari juga, yaitu Pesantren Tebuireng. Setelah rencana itu direstui oleh KH. Hasyim Asy'ari, Pesantren Tebuireng menambahkan kurikulumnya dengan kurikulum umum. Dengan kata lain, pesantren ini selain mengajarkan pelajaran keagamaan Islam juga mengajarkan pelajaran umum, seperti membaca dan menulis huruf latin, ilmu bumi, sejarah,

---

<sup>342</sup> Babun Suharto, *Pondok...*, 43.

dan bahasa Melayu. Gerakan pembaharuan ini kemudian diikuti oleh pesantren-pesantren lain di Jawa dan Madura.<sup>343</sup>

Perubahan yang terjadi pada pesantren di atas tidak terlepas dari peran kiai selaku pendiri, pemilik, dan pemimpin pesantren. Sebagai arsitek kemasyarakatan, kiai rupanya mampu mengadaptasikan pesantren-pesantrennya dari waktu ke waktu, sesuai dengan perubahan zaman yang modern dan tuntutan masyarakat. Timbulnya polarisasi didalam pesantren baik bentuk maupun materi yang diajarkan, menunjukkan bahwa telah terjadi dinamika dalam dunia pondok pesantren, terutama setelah kemerdekaan.<sup>344</sup> Namun harus diingat, betapa pun pesantren mengalami dinamika perubahan, jati diri dan kekhasannya sebagai pendidikan keagamaan Islam tidaklah boleh hilang. Karena pondasi dibangaunnya pesantren adalah menguatkan dan menjaga tradisi *tafaqqūh fī al-dīn*.

Implikasi dari gerakan pembaharuan yang terjadi pada pesantren, sebagaimana disinyalir di atas, menjadikan pesantren terpolarisasi. Menurut Dhofier, pesantren terpolarisasi menjadi dua, yakni pesantren salafi dan khalafi. Sedangkan menurut Abdullah Syukri Zarkasyi dalam Halim Soebahar, pesantren setelah melakukan perubahan terpolarisasi menjadi tiga, yaitu pesantren tradisional, pesantren modern, dan pesantren yang memadukan antara keduanya.<sup>345</sup>

---

<sup>343</sup> Saiful Akhyar Lubis, *Konseling...*, 185.

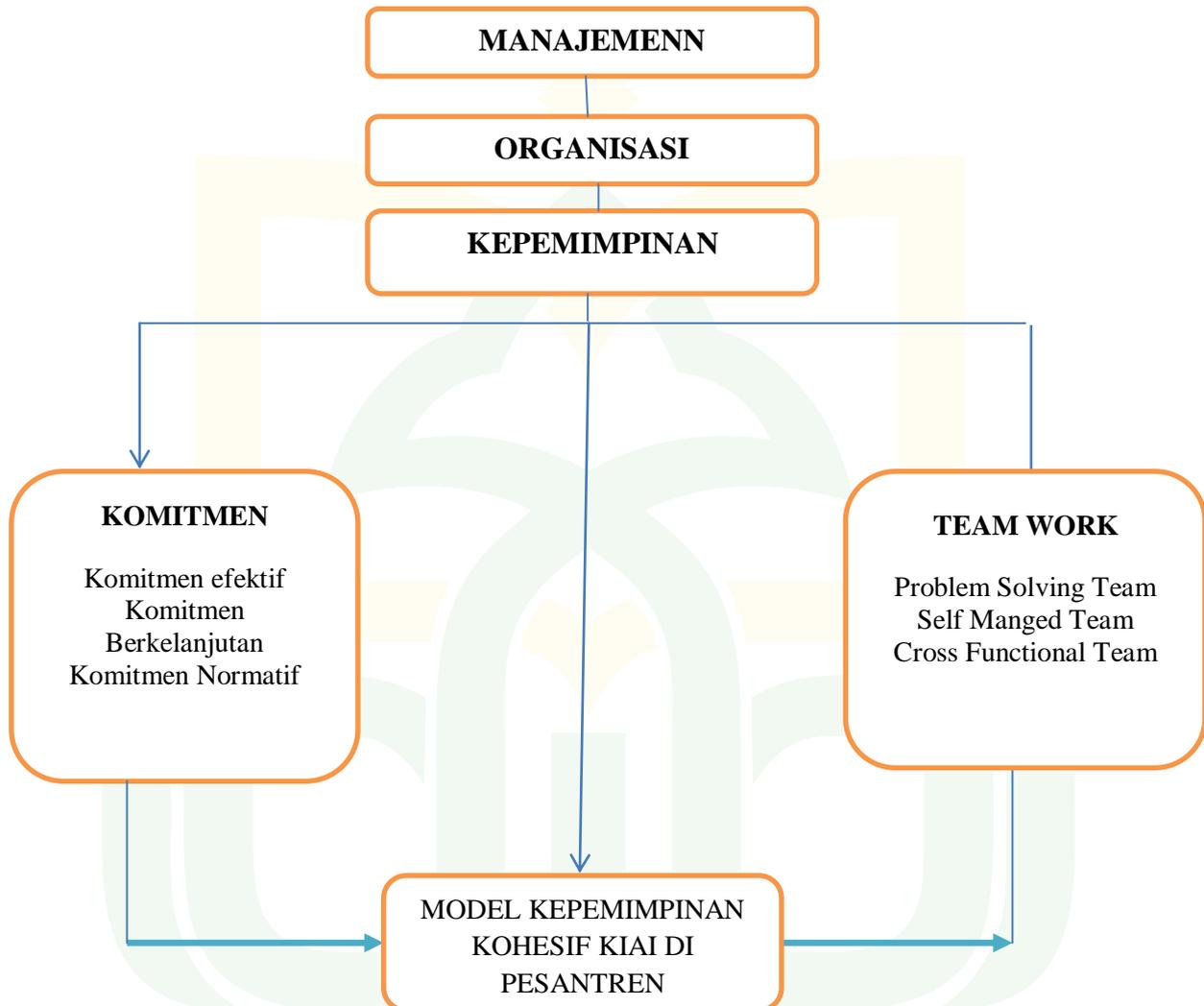
<sup>344</sup> Saiful Akhyar Lubis, *Konseling...*, 186.

<sup>345</sup> Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi...*, 48.

## 7. Kerangka Konseptual

GAMBAR 2.2.

KERANGKA KONSEPTUAN PENELITIAN



IAIN JEMBER

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan maksud mendiskripsikan hasil penelitian dan berusaha menemukan gambaran menyeluruh mengenai suatu keadaan. Fenomena yang akan diteliti adalah sebuah kasus yang memerlukan kajian deskriptif mendalam dengan maksud untuk mendapatkan gambaran kepemimpinan Kohesif kiai pesantren<sup>323</sup> mendefinisikan studi kasus sebagai suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena kasus dalam kehidupan nyata, bila mana batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak dengan jelas dan dimana multi sumber bukti dimanfaatkan .

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu sebuah penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan suatu fenomena tertentu terkait dengan kepemimpinan kohesif kiai pesantren di pondok pesantren Annuqayah Guluk-guluk Sumenep, dengan pendekatan natural setting maksudnya penelitian ini menyajikan fakta yang sebenarnya terjadi. Penelitian dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif senantiasa bertumpu pada prosedur-prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku secara utuh.

---

<sup>323</sup> Robert K. Yin, *Studi Kasus: Desain dan Metode* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015), 18

Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia.<sup>324</sup> Pada pendekatan ini peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden dan melakukan studi pada situasi yang alami.<sup>325</sup> Jadi penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif.

Dalam penelitian kualitatif, secara umum data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan berupa angka. Jikapun terdapat angka biasanya hanya sebagai data penunjang. Data-data yang dikumpulkan meliputi transkrip wawancara, catatan data lapangan, foto, dokumen, nota dan beberapa lainnya yang dianggap perlu. Deskriptif atau narasi tertulis sangat penting dalam penelitian kualitatif baik dalam pencatatan maupun untuk penyebaran hasil penelitian.<sup>326</sup>

Jenis penelitian ini adalah studi kasus, maksudnya adalah penelitian yang dibingkai secara spesifik untuk mendalami kasus tertentu yang terjadi dimasyarakat, lembaga atau sejarah cirinya adalah *wholesness* yang harus dijadikan patokan dalam memahami konseptualisasi kasus tersebut.<sup>327</sup>

---

<sup>324</sup> Imam Bawani, *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*, (Sidoarjo: Kazanah Ilmu, 2016),127

<sup>325</sup> John Creswell, *Riset Pendidikan: Pendidikan, Perencanaan dan Evaluasi, Riset Kualitatif dan Kuantitatif*, diterjemahkan oleh Helly Prajitno Soetjipto dkk, (Yogyakarta: Pustaka Timur, 2015), 15

<sup>326</sup> Abdul Manab, *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 3

<sup>327</sup> Ismail Nawawi, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Dwiputra Pustaka Jaya, 2012), 79

Untuk mengkaji kepemimpinan kohesif kiai di pesantren peneliti menggunakan pendekatan kepemimpinan dan ilmu-ilmu yang relevan. Secara operasional meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menghimpun seluruh data-data yang diperlukan mengenai PP. Annuqayah Guluk-guluk Sumenep.
- b. Mengkaji dan mendalami kepemimpinan Kohesif kiai pesantren di PP. Annuqayah Guluk-guluk Sumenep.

## **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian kali adalah pondok Pesantren Annuqayah Guluk-guluk Sumenep, Pondok Pesantren Annuqayah berada di desa Guluk-Guluk, Kecamatan Guluk-guluk Kabupaten Sumenep, kabupaten paling timur di pulau Madura. Sedangkan letak Kecamatan Guluk-Guluk berada pada paling barat kecamatan yang ada di kabupaten Sumenep, berjarak sekitar 30 km dari kota Sumenep, berbatasan dengan Kecamatan Pakong, Kabupaten Pamekasan. Secara geografis, desa Guluk-guluk berada di antara 6°00'-7°30' dengan ketinggian  $\pm$  117 meter dari permukaan laut, dengan luas wilayah 1.675.955 ha dari luas kecamatan Guluk-Guluk yang memiliki lahan seluas 6.691.316 ha.<sup>328</sup>

Lokasi ini dipilih karena memiliki karakteristik yang berbeda dengan pesantren pada umumnya, yang memiliki program-program yang dirasa mampu menjawab tantangan zaman. Selain itu, dengan karakteristiknya sebagai pesantren semi modern, pondok pesantren Annuqayah Guluk-guluk bersifat federal.

---

<sup>328</sup> Profil PP. Annuqayah guluk-guluk Sumenep

### C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti menjadi faktor yang sangat penting dan menjadi instrument kunci dengan teknik pengumpulan data observasi dan wawancara mendalam maka seorang peneliti harus berinteraksi dengan sumber data. Peneliti pada jenis ini harus mengenali betul siapa siapa informannya.<sup>329</sup>

Peneliti bertindak sebagai instrument kunci yaitu peneliti melibatkan diri dilapangan dan berinteraksi langsung dengan sumber data. Peneliti memiliki peran yang sangat besar dalam seluruh proses penelitian, mulai dari memilih topik penelitian, mendekati topik penelitian tersebut, mengumpulkan data, mengalisis dan menginterpretasikannya. Hal ini dilakukan agar peneliti betul-betul mengenali dan memahami informan secara lebih dekat .

### D. Subjek Penelitian

Moleong<sup>330</sup> menjelaskan subjek penelitian adalah sebagai informan yaitu orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Hal senada juga disampaikan Moeliono<sup>331</sup> yang menjelaskan subjek penelitian adalah orang yang diamati sebagai sasaran dalam penelitian . Berdasarkan dua pengertian tersebut peneliti menjelaskan bahwa subjek penelitian dalam kepemimpinan Kohesif kiai pesantren adalah pelaku yang merupakan sasaran pengamatan atau informan pada suatu penelitian yang diadakan oleh

<sup>329</sup> M. Junaidi Ghony dan Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitataif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 87

<sup>330</sup> J.L. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosyda Karya, 2010), 132

<sup>331</sup> Moeliono, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), 862

peneliti. Subjek dalam penelitian ini adalah Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-guluk Sumenep.

#### **E. Data dan Sumber Data**

Data dan sumber data merupakan semua data yang berhubungan dengan tema penelitian yang diambil dari informan, hasil observasi dan wawancara yang mendalam dengan subjek penelitian. Peneliti telah menetapkan sumber data yaitu: dewan masyayikh, dewan pengasuh, dan pengurus pesantren Annuqayah. sebagai pelaksana program kepesantrenan. Untuk keperluan triangulasi data, peneliti juga mengambil data dari asatidz dan beberapa santri senior. Sebagai data pendukung peneliti juga mengambil data dari kepustakaan, buku arsip dan laporan kegiatan penyelenggaraan kepemimpinan Kohesif.

#### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Guna mendapatkan data yang valid dan relevan dengan penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik dalam pengumpulan data-data yang diperlukan selama proses penelitian. Hal ini dimaksudkan agar antara teknik yang satu dengan yang lainnya saling berhubungan dan melengkapi. Sesuai dengan karakter penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrument kunci dalam mendapatkan data. Oleh karena itu peneliti memiliki peran yang sangat fleksibel serta adaptif terhadap setiap fenomena yang terjadi. Sebagaimana yang disampaikan Creswell<sup>332</sup> bahwa prosedur pengumpulan data dibagi dalam 4 tipe dasar yaitu: wawancara (*interviews*), observasi

---

<sup>332</sup>JW. Creswell, *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* Second Edition (New Delhi: Sage Publications, 2003), 185-188

(*observation*) , dokumentasi (*documentation*) dan foto grafi (*audio and visual material*).

a. Wawancara

Wawancara adalah cara mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden .<sup>333</sup> Dalam penelitian ini model wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara semi terstruktur adalah wawancara dengan kategori *in dept interview* yaitu dalam pelaksanaannya lebih fleksibel dibandingkan dengan wawancara yang terstruktur.<sup>334</sup> Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara bebas dimana peneliti hanya menggunakan garis-garis besar pertanyaan sebagai pedoman dalam wawancara dan peneliti bebas mengembangkan pertanyaan manakala masih diperlukan .<sup>335</sup>

Adapun data yang ingin diperoleh melalui wawancara adalah semua data yang berkaitan dengan kepemimpinan kohesif kiai, sebagaimana pada tabel berikut ;

**TABEL 3.1**

**Indikator Pertanyaan**

<b>NO</b>	<b>FOKUS</b>	<b>INDIKATOR PERTANYAAN</b>
<b>1</b>	KEPEMIMPINAN KOHESIF KIAI DALAM MEMBANGUN KOMITMEN	a. Affective commitment (Komitmen Afektif)

<sup>333</sup> Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, *Metode Penelitian Survey* (Jakarta: LP3ES, 1994), 192

<sup>334</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian; Kuantitatif, Kualitatif dab R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 233

<sup>335</sup> Sugiono, *Metode...*, 233-234

	ORGANISASI	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Continuance commitment (Komitmen berkelanjutan)</li> <li>c. Normative commitment (Komitmen Normatif)</li> </ul>
2	KEPEMIMPINAN KOHESIF KIAI DALAM MEMBANGUN TEAM WORK ORGANISASI	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepemimpinan partisipatif (participative leadership)</li> <li>b. Tanggung jawab yang dibagikan (shared responsibility)</li> <li>c. Penyamaan tujuan (aligned on purpose)</li> <li>d. Komunikasi yang intensif (intensive communication)</li> <li>e. Fokus pada masa yang akan datang (future focused)</li> <li>f. Fokus pada tugas (focused on task)</li> <li>g. Pengerahan bakat (talents)</li> <li>h. Tanggapan yang cepat (rapid response)</li> </ul>

## b. Observasi

Sebagai metode ilmiah observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena atau kejadian yang diselidiki.<sup>336</sup>. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik observasi non partisipan. Maksudnya peneliti tidak terlibat langsung dalam proses kegiatan yang berlangsung, akan tetapi hanya sebatas melakukan pengamatan dan mempelajari kegiatan dalam rangka memahami, mencari jawaban dan mencari bukti terhadap aktivitas kepemimpinan Kohesif kiai pesantren . Adapun data yang akan diperoleh dari observasi adalah bentuk-bentuk kegiatan atau aktivitas kepemimpinan Kohesif kiai yang diantaranya adalah ; membangun komitmen dan membangun team work, sebagaimana pada tabel berikut ;

**TABEL 3.2**  
**Observasi**

NO	FOKUS	INDIKATOR PERTANYAAN
1	KEPEMIMPINAN KOHESIF KIAI DALAM MEMBANGUN KOMITMEN ORGANISASI	a. Karakteristik Pribadi Individu b. Karakteristik Organisasi dan struktur c. Pengalaman berorganisasi d. Karakteristik pengalaman kerja e. Interaksi antara atasan dan bawahan serta sesama pengurus
2	KEPEMIMPINAN KOHESIF KIAI DALAM	a. Model kepemimpinan

<sup>336</sup> Sutrisno Hadi, *Methodology Research II* (Yogyakarta: Ando Offset, 2010), 136

	MEMBANGUN TEAMWORK ORGANISASI	b. Tanggung jawab bersama-sama c. Bentuk kontribusi d. Model komunikasi e. Motivasi kerja
--	----------------------------------	--

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu teknik dimana data diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada pada benda tertulis, misalnya buku, notulensi, makalah, peraturan-peraturan, buletin, catatan harian dan lain-lain.<sup>337</sup> Dokumen yang dimaksud adalah buku tentang profil PP. Annuqayah, program kerja PP. Annuqayah, data keadaan guru dan pegawai, sarana dan prasarana yang lainnya yang diperlukan dalam penelitian ini.

**TABEL 3.3**

**Dokumentasi**

NO	FOKUS	INDIKATOR PERTANYAAN
1	KEPEMIMPINAN KOHESIF KIAI DALAM MEMBANGUN KOMITMEN ORGANISASI	a. Profil Pesantren b. Struktur pesantren c. Aturan pesantren d. Dokumen Tupoksi pesantren
2	KEPEMIMPINAN KOHESIF KIAI DALAM MEMBANGUN TEAMWORK ORGANISASI	a. Dokumen data kebijakan pesantren

<sup>337</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 135

		<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Program-program pesantren</li> <li>c. Dokumen kegiatan Pesantren</li> <li>d. Dokumen evaluasi pesantren</li> </ul>
--	--	--

## G. Analisis Data

Patton<sup>338</sup> mengungkapkan analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Ia membedakannya dengan penafsiran, yaitu memberinya arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan diantara dimensi-dimensi uraian.

Penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif dengan pendekatan induktif dalam menarik kesimpulan melalui data yang ada. Peneliti berangkat dari sebuah fakta, informasi dan data empiris untuk membangun teori, atau bisa juga peneliti berangkat dari situasi atau kasus yang bersifat khusus berdasarkan pengalaman nyata untuk kemudian dirumuskan menjadi sebuah model, konsep, kategori, prinsip atau definisi yang bersifat umum .

Analisis data dalam penelitian kualitatif di PP. Annuqayah dipersiapkan dan dilakukan sejak sebelum terjun ke lapangan, observasi pendahuluan, observasi lanjutan selama pelaksanaan penelitian dan setelah selesai penelitian. Data pokok penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan cara mengorganisir data yang diperoleh kedalam sebuah kategori-kategori,

---

<sup>338</sup> Patton Michael Quinn, *Qualitative Evaluation and Research Methods* (Newbury Park: Sage Publication, 1990), 54

kemudian menjabarkan data kedalam unit-unit, menganalisis data yang penting, menyusun atau menyajikan data yang sesuai dengan masalah dan topik penelitian dalam bentuk laporan dan membuat kesimpulan agar mudah untuk dipahami oleh pembaca .

Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Milles, Huberman dan Saldana<sup>339</sup> yaitu menganalisis data dengan tiga langkah: 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*) .

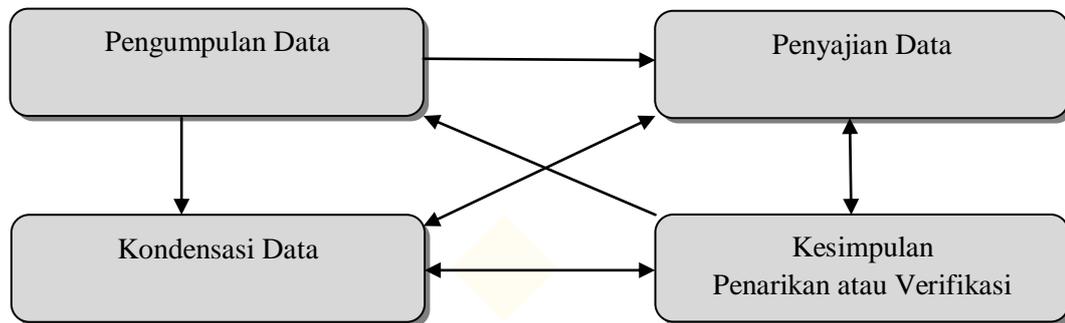
Sesuai dengan kriteria, bentuk dan jenis penelitian, dan supaya memudahkan dalam proses analisis data maka peneliti mendesain kerangka penelitian, peneliti menggunakan model pendekatan interaktif dari Miles dan Huberman<sup>340</sup> sebagai analisis data hasil penelitian. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah benar-benar jenuh. Adapun model interaktif yang dimaksud adalah sebagai berikut:

---

<sup>339</sup> Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi (Jakarta: UI-Press, 2014), 14

<sup>340</sup> Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana J, *Qualitative ...*, 14

GAMABAR 3.4



**Gambar 1.2 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif**  
**Sumber: Miles dan Huberman, 2014:14**

Secara lebih detail langkah dan komponen analisis data model interaktif dari Miles dan Huberman dijelaskan sebagai berikut:

a. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Data yang diperoleh peneliti di lapangan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi direduksi dengan cara merangkum, memilih dan memfokuskan data, pengumpulan data, penyajian data, reduksi data kesimpulan-kesimpulan, penarikan/verifikasi pada hal-hal yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini, peneliti melakukan reduksi data dengan cara melakukan pemilahan, mengkategorikan dan membuat abstraksi dari catatan lapangan, wawancara dan dokumentasi. Miles dan Huberman<sup>341</sup> menyampaikan “*Data condensation refers to the process of selecting data, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data that appear in written-up field notes or transcriptions*”. Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan

<sup>341</sup> Milles, M.B, Huberman, AM dan Saldana, *Qualitative...*, 10

mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut ;

1. *Selecting*
2. *Focusing*
3. *Abstracting*
4. *Simplifying dan Transforming*

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dianalisis lalu disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi. Data yang sudah disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sehingga peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi. Masing-masing data yang sudah diberi kode dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks yang sistematis .

c. Kesimpulan, Penarikan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/ Verification*)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data.

Kesimpulan adalah jawaban atas masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal.

## H. Keabsahan Data

Dalam memferifikasi keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan pada criteria tertentu. Terdapat empat criteria yang secara umum digunakan dalam penelitian kualitatif yaitu: derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*)<sup>342</sup>.

- a. Derajat Kepercayaan (*credibility*), (Ketekunan dalam pengamatan, Triangulasi)
- b. Keteralihan (*transferability*)
- c. Kebergantungan (*dependability*)
- d. Kepastian (*confirmability*)

Dengan adanya kebergantungan dan kepastian diharapkan hasil penelitian dapat memenuhi standar penelitian kualitatif yaitu: *truth value*, *applicability*, *consistency* dan *neutrality*.

## I. Tahapan-tahapan Penelitian

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari proses penelitian, maka dalam penelitian ini di bagi dalam tiga tahapan, yaitu:

### 1. Tahapan Persiapan

- a. Menyusun rancangan penelitian

---

<sup>342</sup>J. Lexy, Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 175

Penelitian dilakukan berangkat dari permasalahan dalam lingkup peristiwa yang sedang terus berlangsung dan bisa diamati serta diverifikasi secara nyata pada saat berlangsungnya penelitian. Peristiwa-peristiwa yang diamati dalam konteks kegiatan orang-orang/organisasi.

b. Memilih lokasi Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian, maka dipilih lokasi penelitian yang digunakan sebagai sumber data yaitu PP. Annuqayah Guluk-guluk Sumenep.

c. Mengurus perizinan

Sebelum peneliti melakukan kegiatan penelitian dilapangan terlebih dahulu peneliti mengurus berbagai hal yang diperlukan untuk kelancaran kegiatan penelitian (surat ijin penelitian dll).

d. Menjajagi dan melihat keadaan

Proses penjajagan lapangan dan sosialisasi diri dengan keadaan, karena penelitalah yang menjadi alat utamanya maka penelitalah yang akan menentukan apakah lapangan merasa terganggu atau tidak.

e. Memilih dan memanfaatkan informan

Ketika peneliti menjajagi dan mensosialisasikan diri di lapangan, adahal penting lainnya yang perlu peneliti lakukan yaitu menentukan nara sumber. Nara sumber dalam penelitian ini adalah dewan masyayikh dan pengurus Yayasan Annuqayah serta para asatidz.

f. Menyiapkan instrument penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah ujung tombak sebagai pengumpul data (instrumen). Peneliti terjun secara langsung kelapangan untuk mengumpulkan sejumlah informasi yang diperlukan. Dalam rangka kepentingan pengumpulan data, teknik yang digunakan dapat berupa kegiatan observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

## **2. Tahapan Lapangan**

### **a. Memahami dan memasuki lapangan**

Memahami latar penelitian; latar terbuka; dimana secara terbuka orang berinteraksi sehingga peneliti hanya mengamati, latar tertutup dimana peneliti berinteraksi secara langsung dengan orang. Penampilan peneliti menyesuaikan dengan kebiasaan, adat, tata cara, dan budaya latar penelitian. Pengenalan hubungan peneliti di lapangan, bertindak netral dengan peran serta dalam kegiatan dan hubungan akrab dengan subjek. Jumlah waktu studi, pembatasan waktu melalui keterpenuhan informasi yang dibutuhkan.

### **b. Aktif dalam kegiatan (pengumpulan data)**

Peneliti merupakan instrument utama dalam pengumpulan data, jadi peneliti harus berperan aktif dalam pengumpulan data melalui sumber data.

## **3. Tahapan Pengolahan Data**

### **a. Analisis Data**

Melakukan analisis terhadap data yang telah didapatkan, peneliti dalam hal ini melakukan interpretasi dari data yang didapatkan dilapangan.

b. Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi

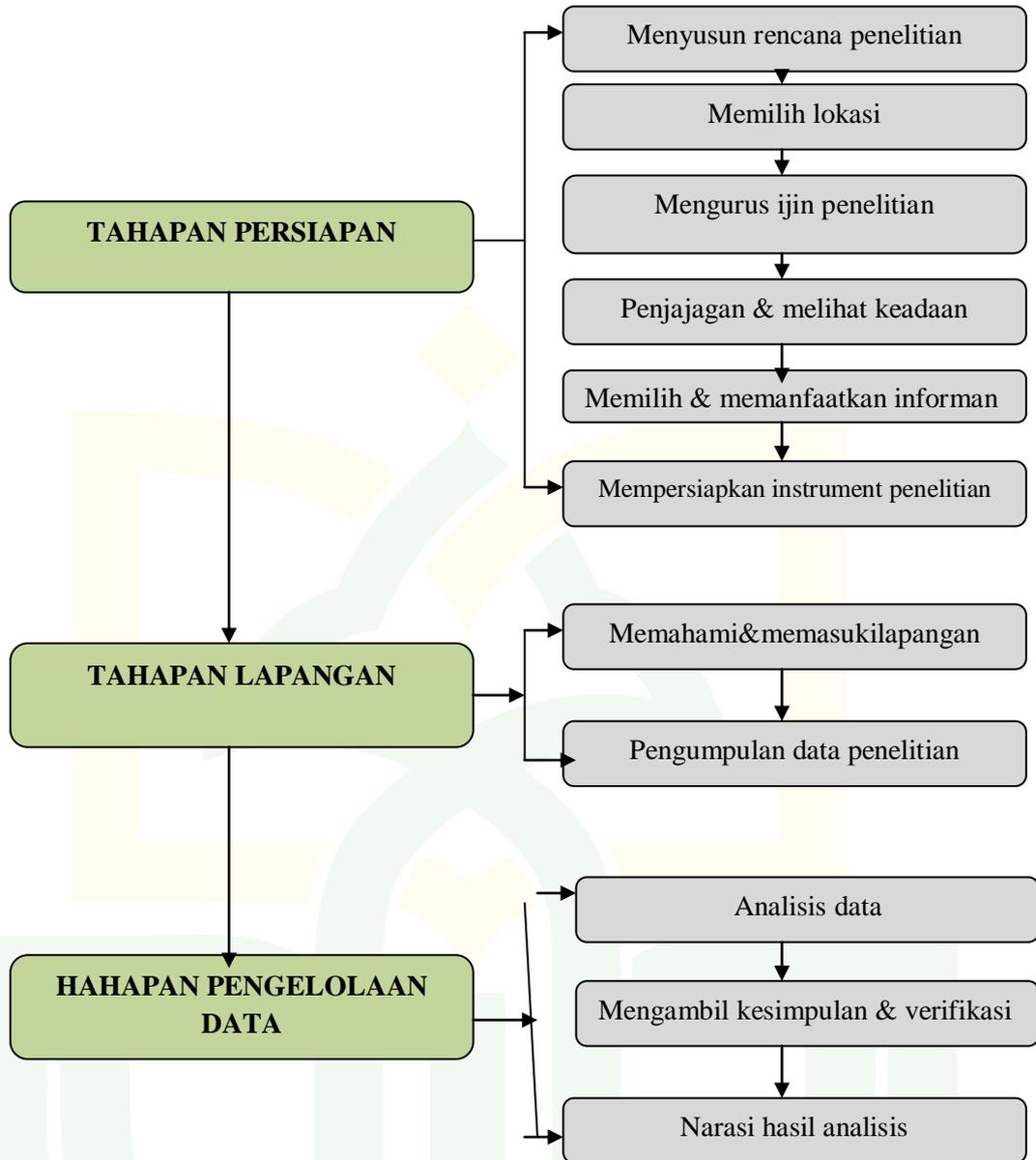
Dari kegiatan-kegiatan penelitian sebelumnya, langkah selanjutnya adalah menyimpulkan dan melakukan verifikasi atau kritik sumber apakah data tersebut valid atau tidak.

c. Narasi Hasil Analisis

Langkah terakhir adalah pelaporan hasil penelitian dalam bentuk tulisan dengan pendekatan kualitatif dan menggunakan metode deskriptif-analitis.

Secara lebih detail mengenai tahapan penelitian berikut penulis sampaikan dalam bentuk gambar dibawah ini:





**Gambar 3.5 Tahapan —tahapan Penelitian**

IAIN JEMBER

## BAB IV

### PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

#### A. Deskripsi Lokasi Penelitian

##### 1. Profil Pondok Pesantren Annuqayah

Pondok Pesantren Annuqayah berada di desa Guluk-Guluk, Kecamatan Guluk-guluk Kabupaten Sumenep, kabupaten paling timur di pulau Madura. Sedangkan letak Kecamatan Guluk-Guluk berada pada paling barat kecamatan yang ada di wilayah bagian tengah kabupaten Sumenep, berjarak sekitar 30 km dari kota Sumenep, berbatasan dengan Kecamatan Pakong, Kabupaten Pamekasan. Secara geografis, desa Guluk-guluk berada di antara 6°00'-7°30' dengan ketinggian ± 117 meter dari permukaan laut, dengan luas wilayah 1.675.955 ha dari luas kecamatan Guluk-Guluk yang memiliki lahan seluas 6.691.316 ha. Wilayah yang cukup luas ini ternyata tidak memberikan harapan penghidupan bagi masyarakat Guluk-guluk karena susunan tanahnya, sebagaimana daerah Madura lainnya cenderung terdiri dari batu-batu berkapur (lime store rock) dan sebagian besar tanahnya berjenis mediteran. Sedangkan curah hujan rata-rata pertahunnya 2176 mm, dengan jumlah hariannya kurang lebih 100 hari per tahun.

Nama Badan Hukum : Yayasan Annuqayah W.10-Ds.Um.07.01-02/P.A,Wm.06.03/ PP.03.2/115/SKP/1999. Berdiri pada tahun 1887. Paham yang dianut : Aqidah : Ahlus Sunnah wal Jamaah, Fiqh Syariah : Syafi'iyah,

##### 2. Sejarah Berdiri Pondok Pesantren Annuqayah

Pondok Pesantren Annuqayah yang berlokasi di Guluk-Guluk Sumenep

Madura didirikan pada tahun 1887. Pendirinya K.H. Moh. Syarqawi. Beliau lahir di Kudus Jawa tengah. Kiai Syarqawi muda sebelum mendirikan pesantren pernah menuntut ilmu di berbagai pesantren di Madura, Pontianak, merantau ke Malaysia, Patani (Thailand Selatan), dan bermukim di Mekah. Pengembaraan beliau dalam menuntut ilmu tersebut dilakukan selama sekitar 13 tahun. Dalam kiprahnya menyebarkan ilmu, Kiai Syarqawi mula-mula membuka pengajian al-Qur'an dan kitab-kitab klasik di Prenduan Sumenep. 14 tahun kemudian, Kiai Syarqawi bersama dua istrinya dan K Bukhari (putra dari isteri pertama) pindah ke Guluk-Guluk dengan maksud mendirikan pesantren. Atas bantuan seorang saudagar kaya bernama H. Abdul Aziz, beliau diberi sebidang tanah dan bahan bangunan. Di atas sebidang tanah itu, beliau mendirikan rumah tinggal dan sebuah langgar. Tempat ini kemudian disebut Dalem Tenga. Selain itu, beliau juga membangun tempat tinggal untuk istrinya yang ketiga, Nyai Qamariyah berjarak sekitar 200 meter ke arah barat dari Dalem Tenga. Kediaman Nyai Qamariyah ini kemudian dikenal dengan Lubangsa.

Di langgar itulah Kiai Syarqawi mulai mengajar membaca al-Qur'an dan dasar-dasar ilmu agama. Tempat itulah yang merupakan cikal bakal PP Annuqayah. Sekitar 23 tahun Kiai Syarqawi memimpin pesantren Annuqayah. Setelah Kiai Syarqawi meninggal dunia pada bulan Januari 1911, pesantren dipimpin oleh putra beliau dari isteri pertama, K.H. Bukhari, yang dibantu oleh K.H. Moh. Idris dan K.H. Imam.

Mulai tahun 1917, kepemimpinan pesantren dilanjutkan oleh salah seorang putra Kiai Syarqawi, yakni K.H. Moh. Ilyas. Pada masa kepemimpinan Kiai Ilyas inilah, Annuqayah mengalami banyak perkembangan, misalnya pola pendekatan

masyarakat, sistem pendidikan dan pola hubungan dengan birokrasi pemerintah. Perkembangan lain yang terjadi adalah ketika pada tahun 1923 K. Abdullah Sajjad, saudara Kiai Ilyas, membuka pesantren sendiri. Tempat baru itu kemudian dikenal dengan nama Latee ini berjarak sekitar 100 meter di sebelah timur kediaman K. Ilyas. Sejak K. Abdullah Sajjad membuka pesantren sendiri, pesantren-pesantren daerah di Annuqayah terus berkembang dan bermunculan, sehingga sekarang Annuqayah tampak sebagai “pesantren federasi”.

Setelah Kiai Ilyas meninggal dunia di penghujung 1959, kepemimpinan di Annuqayah untuk selanjutnya berbentuk kolektif, yang terdiri dari para kiai sepuh generasi ketiga. Sepeninggal Kiai Ilyas, kepemimpinan kolektif Annuqayah diketuai oleh K.H. Moh. Amir Ilyas (w. 1996), dan kemudian dilanjutkan oleh K.H. Ahmad Basyir AS.

Hubungan antara Pesantren dengan masyarakat sekitar sejak masa kiai Syarqawi memang masih kurang begitu akrab, karena kondisi masyarakat pada waktu itu masih sulit menerima perubahan-perubahan dan rawan konflik, sehingga memerlukan pendekatan-pendekatan interpersonal agar perlahan-lahan masyarakat mulai simpatik dan mau diajak merubah pola-pola kehidupan mereka yang tidak sesuai dengan syariat Islam.<sup>348</sup>

Perubahan dalam hal pendekatan kemasyarakatan tampak dari proses penyadaran dan pencerahan kepada masyarakat sekitar yang mulai membaik, animo masyarakat untuk mempelajari dan mengamalkan ajaran islam semakin tinggi. Eratnya jalinan komunikasi serta hubungan dengan masyarakat sekitar tidak lepas dari peran K. Husain, Menantu KH. Syarqawi yang menikah dengan

---

<sup>348</sup> Bisri Effendy, *Annuqayah; Gerak Trasformasi Sosial di Madura* (Jakarta: P3M, 1990), h 57

Putri baliu, Nyai Aisyah. K. Husain ini juga mengembangkan pesantren di daerah Sawa jarin sejak 1917.<sup>349</sup>

Sementara pembaharuan sistem pendidikan dan pengajaran di Pondok Pesantren Annuqayah digagas oleh K. Khozin Ilyas, Putra K. Ilyas Syarqawi, pada tahun 1933. Tidak hanya perubahan, lebih tepatnya penambahan bentuk-bentuk konvensional, seperti *sorogan* dan *wetonan* ke sistem klasikal, dengan mengajarkan pula ilmu-ilmu yang dianggap baru pada saat itu, seperti tulis latin, berhitung, bahasa Indonesia, ilmu bumi dan sejarah. Penerapan sistem klasikal ini juga dilakukan oleh K. Abdullah Sajjad di daerah Latee dan sampai saat ini dilanjutkan oleh putra beliau KH. A. Basyir AS, dengan mendirikan Madrasah Diniyah (awaliyah 6 kelas dan wustho 3 kelas).<sup>350</sup>

Lima tahun setelah kiai Ilyas kembali pulang ke Guluk-Guluk (1923), K.H. Abdullah Sajjad, adik kandung beliau juga membantu mengembangkan Pesantren setelah beberapa lama nyantri di beberapa pondok pesantren, antara lain: pesantren Kiai Kholil Bangkalan, Tebuireng jombang, dan panji sidoarjo. Kiai Abdullah Sajjad kemudian diberi kesempatan untuk membuka sendiri sebuah pesantren yang letaknya berdampingan dengan kediaman Kiai Ilyas, yaitu sekiatar 100 meter kearah timur. Daerah ini hingga kini dikenal dengan nama Latee.<sup>8</sup>

Dari situlah sebuah pemekaran pondok pesantren Annuqayah menjadi beberapa daerah hingga saat ini. Meskipun dengan terpilah-pilahnya daerah-daerah di lembaga Pondok Pesantren Annuqayah tidak membuat menurunnya kuantitas pertumbuhan santri setiap tahunnya, mulai dari Kalimantan, Sumatera,

<sup>349</sup> Tim Penyusun Silsilah K.H. Syarqawi, *Pendiri Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura*, (Guluk-Guluk Sumenep: IPBS, 1999), h. 3

<sup>350</sup> Tim Penyusun, *Satu abad Annuqayah: Peran Pendidikan, Politik, Pengembangan Masyarakat*, h 6

Bali hingga penjuru pulau Jawa.

### **3. Perkembangan Pondok Pesantren Annuqayah.**

Annuqayah merupakan pesantren yang berbentuk federasi. Hal itu dimulai sejak Kiai Abdullah Sajjad mendirikan pesantren sendiri yang bernama Latee pada tahun 1923. Inisiatif itu dilakukan ketika Annuqayah daerah Lubangsa yang didirikan Kiai Syarqawi tidak mampu lagi menampung santrinya. Berdirinya daerah Latee kemudian diikuti oleh berdirinya daerah-daerah lain. Hingga tahun 1972 Annuqayah sudah terdiri dari lima daerah yang seluruhnya diasuh oleh keturunan dan menantu Kiai Syarqawi

Pada tahun 1978, luas areal tanah pesantren hanya sekitar 2,5 ha. Di atasnya berdiri kurang lebih 150 asrama santri yang hampir seluruhnya terdiri dari bangunan kecil terbuat dari bambu, dihuni oleh 981 orang santri yang menetap, diasuh oleh enam orang Kiai dan 44 tenaga pengajar. Juga terdapat 325 santri kalong yang setiap pagi belajar pada sekolah formal yang terdiri dari tingkat Ibtidaiyah dan Muallimin enam tahun. Santri-santri itu sebagian besar berasal dari Kabupaten Sumenep dan yang lain berasal dari beberapa Kabupaten di Jawa Timur yang memang berasal dari keturunan Madura. Selain dari pendidikan formal tersebut, pengajaran dengan sistem lama; wetonan dan sorogan pun tetap berjalan biasa. Selain itu, terdapat pula pendidikan ketrampilan yang mulai digalakkan oleh pemerintah pada awal tahun 1970-an.

Pada waktu itu Annuqayah memiliki satu masjid dan tiga mushalla, dua gedung madrasah dengan enam ruang sederhana. Dan juga terdapat sebuah kantor dengan dua ruang yang digunakan sebagai kantor pesantren, madrasah ibtidaiyah, madrasah muallimin dan sebuah ruang workshop.

Selama hampir 30 tahun dari tahun 1950 sampai akhir tahun 1970-an, perkembangan Pesantren Annuqayah sangat lambat. Tidak ada perubahan yang signifikan baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Perkembangan Annuqayah kembali pesat setelah periode itu hingga tahun 1980-an akhir.

Pertumbuhan jumlah santri seiring dengan bertambahnya jumlah daerah-daerah yang merupakan bagian integral dari pesantren Annuqayah. Daerah-daerah itu berdiri lebih banyak disebabkan oleh tuntutan masyarakat terhadap kiai yang bersangkutan untuk mendirikan pesantren. Hal itu biasanya terjadi setelah kiai itu menikah dan membangun kediaman sendiri di sekitar pesantren. Dengan adanya tempat baru itu, secara berangsur-angsur datang masyarakat yang ingin belajar agama bahkan menetap/mondok, Hingga tahun 1972 Annuqayah sudah terdiri dari lima daerah yang seluruhnya diasuh oleh keturunan dan menantu Kiai Syarqawi, sebagaimana pada tabel berikut:

**Tabel 4.1**

**Daerah Pondok Pesantren Annuqayah Dari Periode 1887 – 1978**

<b>Nama Daerah</b>	<b>Pendiri</b>	<b>Tahun Berdiri</b>
Lubangsa	KH. Moh. Syarqawi (alm)	1887
Latee	K.H. Abdullah Sajjad (alm)	1923
Nirmala (kini berubah menjadi Lubangsa utara)	K. M. Hasan Bashri (alm)	1963
Al-Furqon	K. Husein (alm)	1917
Lubangsa Selatan	K.H. Moh. Ishomuddin AS (alm)	1972

Sumber : Tim Penyusun, Satu Abad Annuqayah. 2000

Pada tahun 1978, luas areal tanah pesantren hanya sekitar 2,5 ha. Di atasnya berdiri kurang lebih 150 asrama santri yang hampir seluruhnya terdiri dari

bangunan kecil terbuat dari bambu, dihuni oleh 981 orang santri yang menetap, diasuh oleh enam orang Kiai dan 44 tenaga pengajar. Juga terdapat 325 santri kalong yang setiap pagi belajar pada sekolah formal yang terdiri dari tingkat Ibtidaiyah dan Muallimin enam tahun. Santri-santri itu sebagian besar berasal dari Kabupaten Sumenep dan yang lain berasal dari beberapa Kabupaten di Jawa Timur yang memang berasal dari keturunan Madura.

Selain dari pendidikan formal tersebut, pengajaran dengan sistem lama; wetonan dan sorogan pun tetap berjalan biasa. Selain itu, terdapat pula pendidikan ketrampilan yang mulai digalakkan oleh pemerintah pada awal tahun 1970-an. Pada waktu itu Annuqayah memiliki satu masjid dan tiga mushalla, dua gedung madrasah dengan enam ruang sederhana. Dan juga terdapat sebuah kantor dengan dua ruang yang digunakan sebagai kantor pesantren, madrasah ibtidaiyah, madrasah muallimin dan sebuah ruang workshop.

Pondok Pesantren Annuqayah, disingkat (PPA). Kata "*Annuqayah*" dalam Bahasa Arab berarti: *kebersihan, kemurnian dan pilihan*. Nama tersebut diambil dari nama sebuah risalah (kitab kecil) karangan Imam Jalaluddin As-Suyuthi yang memuat ringkasan pengenalan tentang 14 disiplin ilmu yang mencakup ilmu-ilmu agama, ilmu-ilmu arabiyah dan ilmu-ilmu umum yaitu Ilmu Kedokteran dan Ilmu Anatomi. Dengan penamaan tersebut pendiri atau pengasuh PPA berharap (tafaul) agar santri/peserta didik PPA nanti dapat menguasai ilmu yang luas tidak hanya ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu arabiyah tetapi juga ilmu-ilmu umum. Beriring dengan perkembangan Pondok Pesantren Annuqayah berikut beberapa daerah dan data santri Pondok Pesantren Annuqayah pada tahun 2018;

**Tabel 4.2**  
**Data Santri Pondok Pesantren Annuqayah**

No	Nama Daerah	Jumlah Santri
1	Lubangsa	948
2	Lubangsa Putri	1147
3	Lubangsa Selatan	294
4	Lubangsa Selatan Putri	349
5	Lubangsa Utara	135
6	Lubangsa Utara Putri	194
7	Lubangsa Tengah	188
8	Latee	1122
9	Latee 1 Putri	350
10	Latee 2	1060
11	Kusuma Bangsa	15
12	Kusuma Bangsa Putri	50
13	Al-Furqan	37
14	Al-Furqan Putri	57
15	Karang Jati Putri	163
16	Al-Hasan	34
17	Nurul Hikmah	27
18	Al-Idrisi	47
19	Asy-Syafi'i	52
<b>JUMLAH</b>		<b>6269</b>

Sumber: wawancara

## **B. Paparan Data Hasil Penelitian**

Fungsi kepemimpinan yang diidealisasikan sebagai peran yang melekat pada status keKiai an merupakan peran yang mesti dipandang signifikan, sebab kepemimpinan adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan seorang Kiai dalam memimpin masyarakatnya, termasuk pada lembaga yang dipimpinnya, yaitu pesantren. Tanpa pemimpin yang baik, maka roda organisasi tidak dapat berjalan dengan baik. Meski demikian, penulis tidak menafikan unsur lain yang dapat menopang ketercapaian tujuan organisasi, yakni sumber permodalan yang cukup, struktur organisasi yang tepat dan tersedianya

human resources yang handal.<sup>351</sup>

Proses berlangsungnya kepemimpinan akan melahirkan seorang tokoh yang disebut sebagai pemimpin. Sebutan ini lahir ketika seseorang memiliki kemampuan mengetahui perilaku orang lain, mempunyai kepribadian khas dan memiliki kecakapan tertentu yang jarang dimiliki orang lain. Apabila karakteristik tersebut dikaitkan dengan aktivitas memobilisasi massa, maka lahirlah pemimpin massa (populis). Jika dikaitkan dengan organisasi kedinasan pemerintah, maka disebutlah jabatan pimpinan. Jika dikaitkan dengan bidang administrasi, maka disebutlah administrator. Begitu pula, akan muncul sebutan murshid, jika dihubungkan dengan organisasi tarekat, dan sebutan Kiai jika dikaitkan dengan pondok pesantren, sekalipun tidak semua Kiai memimpin pondok pesantren.<sup>352</sup>

Semua jenis pemimpin tersebut melakukan fungsi kepemimpinannya sesuai dengan bidang garapannya dan bidang garapan inilah yang acapkali membedakan antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya. Model kepemimpinan yang diterapkan sangat menentukan intensitas keterlibatan anggotanya dalam rencana aktivitas organisasi. Namun demikian, faktor kepemimpinan masih tetap merupakan faktor penentu terhadap efektivitas dan efisiensi kegiatan suatu organisasi, sehingga tidak salah jika dinyatakan bahwa kepemimpinan adalah soal penilaian masyarakat terhadap pribadi seseorang dalam kaitannya dengan sistem sosial yang berlaku.<sup>353</sup> Hubungan yang melekat antara unsur pribadi dengan sistem sosial ini adalah faktor utama yang mematangkan kepemimpinan tersebut. Ini berarti, bahwa selama pribadi yang disebut pemimpin

<sup>351</sup> Edi Susanto, *Kepemimpinan Kharismatik Kiai*, STAIN Pamekasan Jurnal KARSA, Vol. XI No. 1 April 2007, 34

<sup>352</sup> Sukanto, *Kepmimpinan Kiai*, ...19

<sup>353</sup> Taufik Abdullah, *Islam dan Masyarakat: Pantulan Sejarah Indonesia*. (Jakarta: LP3ES., 1987), 64

dianggap atau dinilai oleh masyarakat pengikutnya telah memenuhi kebutuhan dari sistem sosial dan komunitas pendukungnya, maka selama itu pula ia dapat mempertahankan ikatan emosional di antara para pengikutnya dan kepemimpinannya dapat tetap dipertahankan.

Berbicara Masalah kepemimpinan pesantren An-Nuqayah ada pada *Majlis Masyayikh* dan *dewan pengasuh* dilingkungan Pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk yaitu organisasi kiai sesepuh dari garis keturunan langsung *almaghfirulah* KH. Abdullah Sajjad dan KH. Moh. Ilyas dengan tujuan untuk mengakomodasi lembaga-lembaga kepengasuhan pondok-pondok bagian, karena sebagaimana kita ketahui bersama bahwa Pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk adalah Pesantren federasi yang terdiri dari pesantren-pesantren daerah kepengasuhan, secara keseluruhan berafiliasi dalam satu pesantren Annuqayah berdasarkan kekerabatan (*family*).

Dalam hal ini, *Majlis Masyayikh* memiliki tugas sebagai Dewan Pengasuh berdasarkan daerah-daerah dari garis keturunan langsung KH. Moh. Syarqawi (pendiri pertama Pesantren An-Nuqayah pada tahun 1887 M.) serta sebagai Pembina Yayasan Pesantren yang sejak tahun 1999, organisasi yayasan merupakan badan otonom yang fokus menangani asset kekayaan dan waqaf Pesantren, serta menangani beberapa usaha non pesantren sebagai modal ekonomi Pesantren.

Dari hasil pengamatan peneliti di masyarakat, Perilaku kepemimpinan para lora (Kiai muda) di Pesantren An-Nuqayah berdasarkan kedekatan dengan masyarakat itu sendiri. Sebagian lora itu dipercaya dan dinobatkan sebagai Kiai yang berpengaruh di Pesantren. Kasus KH. A. Hanif Hasan, kalau beberapa orang

melihat beliau ini adalah Kiai Muda yang dicenderung masyarakat, bahkan tidak segan diantara masyarakat yang menitipkan putra-putranya kepada beliau, bahkan seandainya beliau mau, maka banyak masyarakat yang berkecenderungan untuk memondokkan anaknya di kediamana tempat beliau menempati sebagai menantu Kiai Basyir, dan hal ini tidak berlaku kepada putra-putra yang lainnya.

Perilaku demikian menjadi perhatian tersendiri bagi sebagaian masyarakat, karena masyarakat berharap, nantinya para putra-putra Pesantren An-Nuqayah itu menggantikan kepemimpinan generasi ketiga. Hal ini dikemukakan oleh Bapak Dr. Fathorrahman Usman, M.Pd. sebagai alumni:<sup>354</sup>

“Kiai di pesantren ini dalam upaya mengembangkan sumber daya putra-putra beliau memasukkan mereka ke lembaga-lembaga pendidikan. Baiknya tidak demikian sebagaimana kritik dan masukan kepada Kiai agar putra-putranya cepat kembali ke pesantren untuk segera duduk membimbing para santri, terutama para-putra Kiai yang bertugas diluar Madura sebagai pengganti para *masayayikh* yang sudah sebagian udzur yang rata-rata para *masayayikh* itu menurut usia rata-rata sudah kepala tujuh bahkan seperti KH. Muqsit itu sudah usia 75 puluh tahun, karena pola atau hirarki kepemimpinan di pesantren Jaringan genelogis yang terbentuk melalui hubungan darah dan kekerabatan antara kiai yang satu dengan yang lainnya. Bahkan tidak jarang sang kiai mengambil menantu dari salah satu santrinya yang memiliki prestasi yang bagus dan alim dari sisi keilmuan.”

Berdasarkan hal ini, masyarakat menginginkan bahwa semua putra mewarisi para *Masyayikh* yang selama ini menjadi panutan mereka dan kembali memimpin dan mengembangkan Pesantren dimasa-masa yang akan datang, hal ini karena masyarakat menganggap bahwa Pesantren adalah milik keluarga besar keturunan para *masyayikh* Pesantren An- Nuqayah , yaitu *Allahummayarhamhu* Kiai H. Moh. Syarqawi. .

<sup>354</sup> Wawancara dengan Fathorrahman, di kediamannya pada tanggal 03 Januari 2020, jam 08.30

*Majlis Masyayikh* secara formal dipimpin oleh Kiai yang paling sepuh sebagai bentuk penghormatan pada Kiai lainnya. Menurut K. Nunung selaku ketua yayasan Pesantren An-Nuqayah, dalam kepemimpinan kolektif seperti di pesantren ini jelas manfaatnya, sebagaimana penuturan beliau :<sup>355</sup>

“disamping kelebihan juga ada kelemahannya, yaitu para Kiai kurang responsip sebagaimana dalam kepemimpinan modern, karena kolektifitas dalam musyawarah secara mufakat. Jadi kalau ada satu persoalan dimusyawarahkan kalau ada satu Kiai yang masih belum setuju, maka keputusan masih belum bisa diambil. Hal ini disamping masih menghargai yang paling sepuh juga rasa tidak enak dari yang lainnya tetap ada, sehingga keputusan di *mauquf*-kan sampai dengan waktu yang tidak ditentukan, terutama setelah mengumpulkan data-data dan informasi-informasi baru.”

Tetapi ada sedikit perbedaan dari penjelasan diatas, menurut KH. Majdi, M.Pd.I., selaku salah satu pengasuh di lembaga kepengasuhan Annuqayah, mengemukakan bahwa :<sup>356</sup>

di pesantren ini harusnya menganut kepemimpinan bersama karena memang merupakan pesantren yang terdiri dari pondok-pondok pesantren kecil dilingkungannya, disini Kiai -nya pun banyak khususnya setelah KH. Abdullah Sajjad membuka pondok pesantren Lubangsa hingga berikutnya, maka perlu kiranya memposisikan para masyayikh itu dan diakomodir agar secara bersama-sama terlibat dalam kepemimpinan. Secara kelembagaan kepemimpinan di Annuqayah ini bersifat kolektif, namun secara struktural para dewan masyayikh ini kepimpinannya lebih kepada kepemimpinan *transformatif*.

Hal ini senada dengan apa yang dituturkan oleh ust. Ainur Ridlo ;<sup>357</sup>

“ di pesantren Annuqayah ini memang kepemimpinannya secara kolektif karena banyaknya lembaga-lembaga kepengasuhan, dendgan tujuan untuk mengakomodir permasalahan-permasalahan yang terjadi di setiap lembaga ini, namun secara struktural di tingkat *dewan masyayikh* model kepemimpinan beliau-beliau ini adalah *transformatif*, memperhatikan dari sisi perilaku kiai itu sendiri, seperti misal, motivasi intelektual, motivasi spritual dan uswah yang selalu diberikan pada para pengurus dari setiap pertemuan”

<sup>355</sup> Wawancara dengan K. Nunung di kediamannya pada tanggal 25 Desember 2019 jam 10.00

<sup>356</sup> Wawancara dengan K. Majdi di kediamannya pada tanggal 19 Agustus 2019 jam 13.00

<sup>357</sup> Wawancara dengan Ust. Ainur Ridlo di kantor Pesantren Late tanggal 20 Januari 2020 jam 10.00

Dari dua pendapat diatas, dapat peneliti simpulkan bahwa ada dua model kepemimpinan, yang pertama secara kelembagaan konsep kepemimpinan yang diterapkan adalah *kolektif kolegial*, yang kedua secara struktural konsep kepemimpinannya *transformatif*. Sebagaimana hasil observasi bahwa dipesantren Annuqayah menggunakan dua model kepemimpinan tersebut.

Berdasarkan observasi lapangan, Pesantren An-Nuqayah ini mengalami perkembangan yang cukup luas. Sejak tahun 1887 hingga tahun 1972 pesantren ini terbagi menjadi lima pesantren bagian yaitu; Pesantren Lubangsa Raya (Kiai H. Moh. Syarqawi), Pesantren Latèè (Kiai H. Abdullah Sajjad), Pesantren Nirmala (Kiai H. Hasan Bahri), Pesantren Al-Furqan (Kiai Husein), dan Pesantren Lubangsa Selatan (Kiai H. Moh. Ishomuddin). Sejak semula lima pesantren tersebut berada dalam satu areal dan atas nama keluarga besar Pesantren Bani Syarqawi. Hingga saat ini mengalami perkembangan areal dan pesantren-pesantren kecil sampai mencapai 19 pesantren diantaranya adalah lima pesantren diatas sebagai bagian pesantren tertua dan sejumlah lainnya berkembang sejak tahun 1972 yaitu Pesantren Lubangsa Putri, Latèè II (putri), Pesantren Dalem Tengah (putri), Pesantren Nirmala Putri, Pesantren Al- Furqan Putri, Pesantren Karang Jati (putra-putri), Pesantren Kebun Jeruk (putra-putri, dan Pesantren Kusuma Bangsa (putra-putri).<sup>358</sup>

Menurut K.H. Majdi, M.Pd.I., merupakan yang tidak bisa dipisahkan dengan pesantren-pesantren lain yang bernaung dalam Pesantren Bani Syarqawi ini, bahkan berlomba untuk mencapai kebaikan. Sebagaimana ungkapan beliau

---

<sup>358</sup> Hasil observasi di pesantren Annuqayah pada tanggal 18 Agustus 2019

berikut ini :<sup>359</sup>

“di Pesantren An-Nuqayah hingga ini telah eksis sekitar 19 pesantren yang diasuh masing-masing oleh para kerabat dan keluarga besar Pesantren An-Nuqayah , serta mereka dengan suka rela berpayung atas nama satu kesatuan pesantren, baik didalam maupun diluar areal pesantren lama.”

Senada dengan pandangan diatas tentang model pesantren fiderasi di Pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk dikemukakan oleh Ustadz Mustofa melalui wawancara dengan peneliti sebagai berikut :<sup>360</sup>

“Pesantren ini adalah pesantren federal antara pesantren- pesantren kecil. Kepemimpinan di bawah yayasan pesantren ini dikelola oleh suatu pengurus dan dalam setiap pesantren dipimpin oleh kiai masing-masing. Mengenai kepemimpinan kolektif di pesantren ini terorganisir dalam *Majlis pengasuh* yang berserikat berdasarkan pesantren-pesantren yang ada dalam lingkungan Pesantren An-Nuqayah secara keseluruhan, yang mana majlis pengasuh ini dibina oleh kiai sepuh sebagai dewan masyayikh”

KH. Syafi'ie (sebagai salah satu anggota Dewan Pengasuh) membenarkan tentang keberadaan Pesantren An-Nuqayah ini sebagai pesantren fideral yang merupakan keturunan KH. Syarqawi sebagaimana penuturan berikut :<sup>361</sup>

“benar sekali kiranya kalau pesantren ini dipandang oleh banyak kalangan sebagai pondok pesantren federal (berasal dari bagian) pondok-pondok pesantren yang diasuh oleh para Kiai masing berdasarkan perbedaan pandangan dan latar belakang pendidikan bahkan afiliasi partai politik yang berbeda sekalipun. Namun dalam batas-batas tertentu kebersamaan tetap menjadi suatu kesatuan yang utuh bernaung di bawah kebesaran nama pesantren, bahkan ada yang mensenyalir bahwa pesantren ini adalah barometer perpolitikan daerah kabupaten Sumenep.”

Menurut KH. Majdi, selaku anggota dewan pengasuh Pesantren An-Nuqayah menyatakan bahwa:<sup>362</sup>

“yang jelas menurut saya kepemimpinan di pesantren ini sangat kolektif, maka ini adalah merupakan suatu kelebihan dan kelemahan. Dilihat dari

<sup>359</sup> Wawancara dengan K. Majdi di kediamannya pada tanggal 19 Agustus 2019 jam 13.00

<sup>360</sup> Wawancara dengan Ust. Musthofa di kantor INSTIKA pada tanggal 20 Januari 2020 jam 12.30

<sup>361</sup> Wawancara dengan KH. Syafi'ie di kediamannya pada tanggal 30 April 2020 jam 10.00

<sup>362</sup> Wawancara dengan K. Majdi di kediamannya pada tanggal 19 Agustus 2019 Jam 13.00

kelebihannya, masyarakat luar menilai bahwa Kiai di Annuqayah sangat akur, hal ini karena di sini selalu melakukan musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh *Dewan Masayayikh*. Namun kepemimpinan yang ada di pesantren ini bersifat natural (alami) tidak dibentuk sebagaimana secara hirarkhis di beberapa pondok peasantren modern.”

Dengan dasar konfiderasi inilah kemudian mengharuskan pesantren ini berupaya menyatukan persepsi antar bagian pondok pesantren menjadi suatu kesatuan visi, sehingga perlu melibatkan para Kiai di pondok-pondok pesantren itu bersatu membentuk kepemimpinan dalam bingkai *Dewan Masyayikh*.

Power Kiai sebagai kekuatan formal dan otoritas sebagai kewenangan dalam menjalankan suatu organisasi tertentu menuntut adanya norma sebagai penjas keberadaan *Dewan Masyayikh* untuk berbuat dan mempengaruhi dalam berorganisasi sehingga lembaga kekiaian berfungsi secara maksimal. Menurut Ustadz Miftah selaku sekretaris umum pengurus harian di pesantren ini adalah bahwa:<sup>363</sup>

“kepemimpinan Kiai di pesantren ini tidak lagi bersifat sentralistik, melainkan sudah ada pendelegasian wewenang kepada Kiai , lora dan pengurus yang lain, meskipun tidak semuanya wewenang tersebut bisa dilimpahkan pada generasi (Kiai ) muda dilingkungan pesantren. Dalam menjalankan organisasi pondok pesantren, Kiai dibantu oleh pengurus harian yang terdiri dari lora-lora dan santri senior. Kepada pengurus inilah kiyai memberi, kebebasan untuk membuat aturan-aturan atau tata tertib di pondok. Pengurus dipilih secara langsung oleh *Dewan Masyayikh* atas kebutuhan santri yang diketahui melalui perwakilan santri-santri yang ada di setiap pondok.”

**Tabel, 4.3.**

**Temuan tentang kepemimpinan Kiai di Pesantren Annuqayah**

No	Indikator	Ringkasan data	Temuan	kesimpulan
1	Manajemen kepemimpinan	1. pola atau hirarki	1. kepemimpinan kiai di pesantren	ada dua model kepimpinan,

<sup>363</sup> Wawancara dengan Ust. Miftah di Kantor pesantren pusat pada tanggal 12 januari 2020 jam 10.00

	an kiai	<p>kepemimpinan di pesantren melalui Jaringan geneologis yang terbentuk melalui hubungan darah dan kekerabatan. dan menantu</p> <p>2. Mengenai kepemimpinan kolektif di pesantren ini terorganisir dalam <i>Majlis pengasuh</i> yang berseikat berdasarkan pesantren-pesantren yang ada dalam lingkungan Pesantren An-Nuqayah majlis pengasuh ini dibangun oleh kiai sepuh sebagai dewan masyayikh</p>	Annuqayah	<p>yang pertama secara kelembagaan konsep kepemimpinan yang diterapkan adalah <i>kolektif kolegial</i>, yang kedua secara struktural konsep kepemimpinannya <i>transformatif</i></p>
		1. dilihat sisi perilaku kiai itu	1. kepemimpinan Transformatif ( <i>Dewan</i>	

		sendiri, seperti misal, motivasi intelektual, motivasi spritual dan uswah yang selalu diberikan pada para pengurus dari setiap pertemuan	<i>Masyayikh)</i>	
--	--	--	-------------------	--

#### **A. Bagaimana kepemimpinan Kohesif kiai dalam membangun komitmen organisasi di pesantren Annuqayah**

Untuk meningkatkan efisiensi diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas yang dapat mengadopsi dan beradaptasi pada perubahan, karena pada setiap tingkatan perubahan yang akan datang menghendaki perbaikan kinerja yang ada saat ini dan mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan yang akan datang. Tanpa usaha khusus dalam mengubah sumber daya manusia, maka organisasi akan semakin tertinggal dan menjadi tidak kompetitif. Oleh sebab itu perlu diambil langkah-langkah untuk menata dan mengendalikan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi agar lebih meningkatkan komitmen organisasi terhadap karyawan sehingga akan memperbaiki motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi diperlukan agar kinerja organisasi dapat lebih efektif sehingga tujuan organisasi terwujud. Komitmen karyawan akan terbentuk jika organisasi memiliki komitmen terhadap karyawannya, sehingga komitmen tersebut dapat dilihat dari dua sisi, yaitu komitmen karyawan terhadap organisasi dan komitmen organisasi terhadap

karyawan. Komitmen karyawan terhadap organisasi bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Karyawan dan organisasi saling berkomitmen satu sama lain, dan karyawan bersedia atas kemauan sendiri untuk memberikan kontribusi.

Dalam konteks pekerjaan sehari-hari, kekuatan keberpihakan seorang bawahan atau karyawan menjadi diperlukan dalam situasi persaingan global dewasa ini. Terkait dengan ini K. Majdi, M.Pd.I. mengatakan;<sup>364</sup>

“ bahwa dalam sebuah oraganisasi khususnya pesantren, pemberdayaan bawahan sangat diperlukan, hal ini untuk meningkatkan motivasi kerja mereka, sehingga keberpihakan terhadap organisasi semakin mantap.”

Senada dengan apa yang dikatakan oleh ustadz Ainur Ridlo :<sup>365</sup>

“Memang kalau ditingkat perusahaan konsep komitmen menjadi semakin sulit diaplikasikan mengingat banyak perusahaan menggunakan system kontrak kepada karyawannya. Begitu juga di lingkungan pesantren, dimana kita memamsuki era revolusi industri 4.0. tantangan pesantren semakin besar dan berat, oleh karena itu pengalaman individu dalam organisasi sangat dibutuhkan. Dalam hal ini menurut saya pemberian motovasi pada para pengurus pesantren atau pelatihan-pelatihan singkat terkait dengan jabatan masing-masing pengurus“

Begitu juga dengan pernyataan Ustadz Dr. Fathorrahman, selaku almuni pesantren Annuqayah ; bahwasanya;<sup>366</sup>

“ Memang perlu kita akui bersama bahwa Era Global saat ini sungguh syarat dengan berbagai persaingan yang begitu ketat dari berbagai bidang didalamnya. Persaingan itu tidak lepas dari semua unsur kebutuhan umat manusia yang selalu berkembang setiap detikny. Disini sangatlah jelas

<sup>364</sup> Wawancara dengan K. Majdi di kediamannya pada tanggal 19 Agustus 2019 Jam 13.00

<sup>365</sup> Wawancara dengan Ust. Ainur Ridlo di kantor Pesantren Late tanggal 20 Januari 2020 jam 10.00

<sup>366</sup> Wawancara dengan Fathorrahman, di kediamannya pada tanggal 03 Januari 2020, jam 08.30

harus adanya upaya reformasi untuk sebuah perubahan yang dapat menjawab semua tantangan perkembangan era global, terlebih bagi Indonesia wajib untuk melakukannya. Era Glogal abad 21 ini sungguh memiliki banyak tantangan yang harus siap dan sigap dilakukan oleh segenap umat manusia untuk bisa berbenah diri dalam peningkatan SDM (Sumber Daya Manusia) didalamnya, termasuk pula ada upaya meningkatkan kualitas, dalam hal ini pesantren harus tanggap dan segera merespon”

Dari pendapat yang disampaikan oleh informan, dapat peneliti simpulkan bahwa, jika dilihat dari masing-masing fungsi pengelolaan sumber daya manusia terlihat bahwa yang memberikan sumbangan bermakna terhadap komitmen organisasi, maka dalam hal ini pemberdayaan SDM melalui peningkatan kualitas. Karena Era Global saat ini sungguh syarat dengan berbagai persaingan yang begitu ketat dari berbagai bidang didalamnya. Persaingan itu tidak lepas dari semua unsur kebutuhan ummat manusia yang selalu berkembang setiap detikanya.

Bagaimana cara membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, minat, motivasi, kinerja tanpa ada diskriminasi, terkait dengan ini semua, k. Mustahafa, MA, menuturkan ;<sup>367</sup>

“ Berbicara tentang nilai-nilai dasar terkait dengan adanya kesamaan masyarakat di pesantren yang dikembangkan di pondok pesantren selalu bersumber dari Nilai-nilai dasar pesantren , nilai dasar agama islam, nilai budaya bangsa, nilai pendidikan, dan nilai perjuangan dan pengorbana. Karena pada hakikatnya, pondok pesantren adalah sebuah lembaga keislaman yang timbul atas dasar dan untuk tujuan keislaman. Dalam dunia pesantren sangat jauh dari nilai-nilai diskriminasi, semua memperoleh perlakuan yang sama”

Sependapat dengan pemikiran Ustadz ainur ridlo ;<sup>368</sup>

<sup>367</sup> Wawancara dengan Ust. Musthofa di kantor INSTIKA pada tanggal 20 Januari 2020 jam 12.30

<sup>368</sup> Wawancara dengan Ust. Ainur Ridlo di kantor Pesantren Late tanggal 20 Januari 2020 jam 10.00

“ Menurut saya Sesuai dengan latar belakang sejarahnya, nilai-nilai dasar Islam yang dikembangkan di pondok pesantren, realisasinya selalu disesuaikan secara harmonis dan akomodatif dengan budaya asli bangsa Indonesia, tanpa harus mengorbankan prinsip-prinsip yang menjadi landasan utamanya. Sehingga satu sama lain tidak muncul kecemburuan sosial, pada hakikatnya sama-sama mengabdikan untuk memajukan pesantren”

Dalam hal ini K. Nunung berpendapat bahwa ;<sup>369</sup>

“ Disisi lain dalam hal ini dewan masyayikh selalu memberikan kesempatan kepada semua pengurus baik dibidang karir, pendidikan dan lain sebagainya. Karena menurut beliau, Keberhasilan pesantren dalam mendidikan santrinya tersebut bukan suatu kebetulan, tetapi ada nilai-nilai yang mendasarinya, menyodorkan dimensi soft yang berpengaruh terhadap kinerja individu dan organisasi, yaitu nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), budaya (*culture*), dan norma perilaku. Nilai-nilai adalah pembentuk budaya, dan merupakan dasar atau landasan bagi perubahan dalam hidup pribadi atau kelompok.

Dari hasil wawancara diatas dapat peneliti mengambil benang merah, adanya kesamaan masyarakat di pesantren yang dikembangkan di pondok pesantren selalu bersumber dari nilai dasar pesantren seperti nilai dasar agama islam, nilai budaya bangsa, nilai pendidikan, dan nilai perjuangan dan pengorbana. Karena pada hakikatnya, pondok pesantren adalah sebuah lembaga keislaman yang timbul atas dasar dan untuk tujuan keislaman. Dalam dunia pesantren sangat jauh dari nilai-nilai diskriminasi. Disamping itu yang dibangun dipesantren adalah nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), budaya (*culture*), dan norma perilaku, sehingga mereka merasa nyaman atas tugas yang diembannya.

Bagaimana cara para dewan masyayikh memotivasi agar para pengurus pesantren itu mempunyai komitmen yang kuat dalam organisasi, Menurut K.

---

<sup>369</sup> Wawancara dengan K. Nunung di kediamannya pada tanggal 25 Desember 2019 jam 10.00

Majdi, M.Pd,I. terkait dengan model support para masyayikh kepada pengurus selama ini ;<sup>370</sup>

“ selama saya hidup di pesantren ini, kiai dalam hal ini dewan masyayikh selalu mensupport kami dengan hal-hal yang sifatnya lebih kepada kepuasan bathiniyah, misalnya beliau mengatakan dalam setiap pertemuan, bahwa hidup di pesantren ini dengan segala bentuk tugas-tugasnya adalah suatu perjuangan yang berat dan pengorbannan yang besar baik secara lahir maupun bathin, menurut beliau nilai-nilai perjuangan dan pengorbanan menjadi landasan kita dalam melaksanakan tugas”

Selanjutnya menurut ustadz A. Rofiq, selaku tenaga edukitif di INSTIKA mengatakan bahwa;<sup>371</sup>

“Para kiai selalu berikhtiar bagaimana membangun, mendidik dan mengarahkan sikap dan mental santri untuk senantiasa menjadi pribadi-pribadi baik, yaitu pribadi yang selalu memiliki motivasi, sikap pantang menyerah dalam melakukan setiap kebaikan dan menjadikan setiap kegiatan yang dilakukan, khususnya di pesantren, sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT.,dan saya meyakini bahwa, dengan bekerja ikhlas dalam melakukan pengabdian ini, endingnya kami akan bahagia dan nilai-nilai barokah dari para masyayikh akan mengalir pada kami “. Amien.

Demikian juga menurut Ustadz Ainur Ridlo ;<sup>372</sup>

“ Dalam diri kami sejak awal selalu ditanamkan akan nilai-nilai yang dimplementasikan di pesantren, seperti nilai keikhlasan, kejujuran, kerja keras, tanggung jawab dan tasamuh, disisi lain kami selalu termotivasi dengan gaya kepemimpinan kiai yang kharismatik dan transformatif. Kiai disini bukan hanya pandai dalam memberi motivasi tetapi dibeberapa event juga langsung terlibat dalam kegiatan untuk memberikan contoh kepada para pengurus pessantren”

Support dewan masyayikh yang diberikan kepada para pengurus pesantren sangat beragam, para kiai di pesantren berikhtiar bagaimana membangun, mendidik dan mengarahkan sikap dan mental para pengurus untuk senantiasa

<sup>370</sup> Wawancara dengan K. Majdi di kediamannya pada tanggal 19 Agustus 2019 Jam 13.00

<sup>371</sup> Wawancara dengan Ust. A. Rofiq, di kediamannya pada tanggal 14 Januari 2020 jam 12.00

<sup>372</sup> Wawancara dengan Ust. Ainur Ridlo di kantor Pesantren Late tanggal 20 Januari 2020 jam 10.00

menjadi pribadi-pribadi baik, yaitu pribadi yang selalu memiliki motivasi, sikap pantang menyerah dalam melakukan setiap kebaikan dan menjadikan setiap kegiatan yang dilakukan, khususnya di pesantren, sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT, dalam dunia pesantren yang ditanamkan pada diri pengurus adalah bentuk dari implementasi nilai-nilai pesantren seperti nilai keikhlasan, kejujuran, kerja keras, tanggungjawab dan tasamuh, dan tidak kalah pentingnya uswah dari para masyayikh.

Strategi kiai dalam membangun komitmen para pengurus di pesantren Annuqayah sehingga melahirkan komitmen yang kuat, berdasarkan hasil observasi peneliti lapangan, salah satunya dengan budaya silaturrahim yang dikemas dengan pertemuan setelah sholat jum'at.<sup>373</sup> Kalau berbicara strategi kiai dalam membangun komitmen, Ustadz Junaidi selaku ketua pengurus pondok Lubangsa, mengatakan ;<sup>374</sup>

“ sepengetahuan saya strategi kiai membangun komitmen terhadap pesantren ini beragam, artinya reward dan panishment itu juga berlaku layaknya organisasi lain, dan juga dengan cara membangun silaturrahim antar pengasuh yang mana ini dilakukan setiap selesai sholat jumat, karena beliau meyakini bahwa semakin sering kita bersilaturrahim maka semakin erat pula ikatan emosional kita satu sama lain khususnya dengan pesantren”

Ustadz M. Ainur Ridlo :<sup>375</sup>

“ yang kami rasakan selama ini bahwa kiai itu sangat menghargai perjuangan teman-teman dalam melaksanakan tugas kepeantrenan, walau dalam urusan ini bukan berupa finansial, bagi kami suatu penghargaan yang luar biasa ketika kami diajak makan di Dhalem (kediaman kiai), disisi lain keteladanan kiai yang diberikan kepada kami seperti melakukan apa yang difatwakan (sholat berjemaah, memungut sampah, disiplin waktu pada setiap acara) adalah suatu kebanggaan tersendiri bagi kami, bahwa sering dawuh, bahwa dalam melaksanakan tugas-tugas pengabdian di pesantren

<sup>373</sup> Hasil Observasi di pesantren Annuqayah pada tanggal 20 Januari 2020

<sup>374</sup> Wawancara dengan Ust. Junaidi di Kantor Pesantren Lubangsa pada tanggal 20 Januari 2020 jam 11.15

<sup>375</sup> Wawancara dengan Ust. Ainur Ridlo di kantor pesantren Late pada tanggal 20 Januari 2020

itu jangan mengedepankan urusan finansial, akan tetapi keikhlasan dan tanggung jawablah yang menjadi landasan utama dalam berbuat”

Dalam membangun komitmen organisasi di pesantren Annuqayah dengan cara memberikan pemahaman bahwa komitmen organisasi merupakan hal yang dapat dibangun oleh organisasi. Dengan berbasis pada pemahaman akan komitmen organisasi, diharapkan hal ini dapat membawa peningkatan kualitas kehidupan kerja di organisasi, di pesantren Annuqayah ini ada strategi tersendiri yakni dengan cara membangun silaturahmi yang dijadikan pertemuan rutin setiap selesai sholat jum’at, dengan tujuan untuk mempererat ikatan emosional antar pengasuh, kemudian disamping itu keteladanan para masyayikh menjadi motivasi tersendiri bagi mereka untuk meningkatkan kualitas pengabdian kepada pesantren, dengan berlandaskan pada keikhlasan dan tanggungjawab

Sebagaimana, menurut Ust. A. Rofiq, selaku pengurus dan tenaga dpengajar di pesantren Annuqayah, motivasi kami dalam hal ini adalah ;<sup>376</sup>

“ Sudah menjadi sunnah pesantren sikap tawasi satu sama lain, maka memiliki strategi yang dianggap ampuh selama ini adalah dengan acara silaturahmi setiap selesai sholat jumat memiliki nilai plus untuk selalu mengevaluasi apa yang sudah kita kerjakan dan, kami tidak pernah bosan untuk memberikan motivasi atau dorongan kepada mereka untuk selalu berbuat yang terbaik bagi pesantren ini, dengan landasan *fastabiqul khoirot* karena bagi kami, kita adalah keluarga besar yang sampai kapanpun harus tetap bersatu, hal ini juga dilakukan sebagai bentuk perhatian terhadap lembaga kepesantrenan yang ada dilingkungan pesantren Annuqayah.”

Hal ini diperkuat oleh K nunung selaku wakil pengasuh pondok Latee :<sup>377</sup>

“ sebagaimana yang kita ketahui bersama bahwa misi pendidikan pesantren secara umum adalah terbentuknya masyarakat madani melalui pendidikan pesantren yang otonom, luwes, namun adaptif dan fleksibel. Maka sikap tranparansi dalam mewujudkan misi pesantren ini sangat penting memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi sesuai dengan

<sup>376</sup> Wawancara dengan Ust. A. Rofiq, di kediamannya pada tanggal 14 Januari 2020 jam 12.00

<sup>377</sup> Wawancara dengan K. Nunung di kediamannya pada tanggal 25 Desember 2019 jam 10.00

petunjuk Allah dan rasul-Nya menuju keunggulan insan kamil. Pencapaian visi misi inilah yang memacu motivasi kami untuk memperbaiki kinerja kami dalam mengabdikan kepada Allah dan Pesantren ini, kami sangat setuju sekali dengan agenda rutin pertemuan atau silaturahmi dengan pengasuh dengan dewan masyayikh yang diadakan setiap selesai sholat jumat; dengan tujuan agar motivasi dan komitmen yang tinggi selalu terjaga dan terbangun.

Acara rutin silaturahmi setiap selesai sholat jumat menjadi strategi dan nilai plus untuk menyelesaikan segala bentuk persoalan yang di pesantren Annuqayah, terkait dengan ini semua acara tersebut dijadikan ajang evaluasi apa yang sudah kita kerjakan dan apa yang akan dilaksanakan, dalam hal ini dewan masyayikh tidak pernah merasa bosan untuk memberikan motivasi atau dorongan kepada mereka untuk selalu berbuat yang terbaik bagi pesantren ini, dengan landasan *fastabiqul khoirot*. Dengan ini sikap transparansi dalam mewujudkan misi pesantren ini penting, memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi sesuai aturan yang ada menuju keunggulan insan kamil. Pencapaian visi dan misi inilah yang memacu motivasi mereka untuk selalu memperbaiki kinerjanya dalam mengabdikan kepada pesantren Annuqayah, sehingga komitmen dan pengabdian para pengurus pesantren tetap terjaga.

Diera globalisasi ini persaingan lembaga semakin ketat. Pesantren dituntut untuk mengikuti perkembangan agar mampu bertahan terhadap kondisi saat ini dengan sumber daya yang dimiliki. Sumber daya tersebut harus dimanfaatkan secara optimal sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi pesantren untuk menjadi daya saing yang kuat. Oleh karena itu, perlu strategi jitu untuk mempertahankan posisi pesantren kepengasuhan pada eksistensinya. sebagaimana yang diungkapkan oleh K. Musthafa, MA,<sup>378</sup>

---

<sup>378</sup> Wawancara dengan Ust. Musthofa di Kantor Instika pada tanggal 20 Januari 2020 jam 12.30

“Visi, Misi, dan strategi bukan merupakan suatu hal yang asing. Hampir semua pesantren pasti memiliki ketiga hal tersebut. Sebab tanpa ketiganya pesantren akan kehilangan arah. Visi, Misi, dan strategi serta tujuan merupakan suatu hal yang strategis. Dalam arti, hal tersebut merupakan sesuatu yang bersifat jangka panjang. Ketiga hal itu merupakan tugas para Top Manajemen untuk memikirkannya secara matang dan merumuskannya secara jelas. Top Manajemen harus menelaah kembali akan tujuan pesantren yang didirikan dan ke arah mana pesantren ingin dibawa, sehingga, harus dipikirkan juga strategi-strategi jitu untuk menangkap peluang dan menghadapi tantangan pesantren kedepannya.”

Pendapat tersebut diperkuat oleh Ustadz, A. Rofiq :<sup>379</sup>

“ Selain strategis tentunya ada operasional. Strategis dan operasional merupakan dua hal yang berbeda, namun harus selaras agar pesantren dapat meraih keberhasilan. Jadi, yang perlu dipikirkan oleh Top Manajemen adalah mimpi-mimpi dan harapan yang dicita-citakan untuk pesantren dan mampu direalisasikan oleh karyawan melalui aktivitas-aktivitas rutin. Dengan begitu, keberhasilan yang diraih mampu dikatakan sebagai goals terencana. Kesuksesan dan pencapaian pesantren tidak luput dari keterlibatan Sumber Daya Manusia (SDM) pesantren, sebab kebutuhan operasional dapat terpenuhi hanya jika dijalankan oleh SDM atau pengurus pesantren. Sehingga apabila mimpi-mimpi Top Manajemen untuk pesantren tidak dapat diwujudkan oleh operasional pesantren, maka mimpi tersebut hanya akan menjadi angan-angan yang tidak terealisasikan.”

Implementasi Visi, misi, strategi dan tujuan pesantren menjadi suatu hal yang sangat penting, keempat hal ini menjadi acuan kearah mana pesantren ini akan dibawa. Namun keterlibatan sumber daya manusia yang handal sesuatu yang penting juga mengingat kesuksesan dan pencapaian pesantren tidak luput dari keterlibatan Sumber Daya Manusia (SDM) pesantren.

Oleh Karena itu, dalam hal ini SDM menjadi suatu hal yang penting dan harus diperhatikan oleh pesantren. Tanpa adanya SDM, operasional pesantren tidak akan berjalan. Namun, dengan catatan sistem operasional pesantren juga harus dirancang dengan benar, dan operasional yang menjalankan harus SDM yang berkualitas. Oleh karena itu, penting bagi pesantren untuk mempertahankan

<sup>379</sup> Wawancara dengan Ust. A. Rofiq, di kediamannya pada tanggal 14 Januari 2020 jam 12.00

dan mencari SDM yang berkualitas demi pencapaian keberhasilan pesantren. k. Nunung menuturkan ;<sup>380</sup>

“ Seseorang itu akan merasa terikat bisa karena faktor jabatan yang diduduki, atau bisa jadi karena faktor internal, mereka sudah merasa nyaman dengan aktivitas atau tugas yang diamanahkan sekarang, tapi sekali lagi bahwa cara yang dipakai di pesantren itu bukan dengan mengedepankan urusan duniawi, atau finansial orientik, terlepas dari itu semua bahwa rasa memiliki dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pesantren ini, karena memang atas dasar pengabdian terhadap almamaternya, dan ketika kami mampu memberikan yang terbaik bagi pesantren, kami merasakan kepuasan secara bathiniah”

Untuk mempertahankan SDM di pesantren bukan suatu hal yang mudah, hal ini merupakan tugas penting pesantren untuk mampu menumbuhkan komitmen organisasional pada para pengurus untuk menjadi loyal dengan pesantren dan enggan meninggalkan pesantren, namun di lingkungan pesantren komitmen yang terbangun adalah berlandaskan pengabdian dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diembannya.

Selanjutnya ketika komitmen organisasi seorang pengurus itu tinggi, apa ada kepuasan kerja terhadap diri pengurus itu sendiri, menurut ustadz Miftah ;<sup>381</sup>

“Upaya untuk mencapai dan meningkatkan tingkat komitmen diantara para pengurus bukan merupakan pekerjaan yang mudah bagi pesantren. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan pendekatan manusiawi yaitu menganggap pengurus bukan sebagai faktor produksi semata, akan tetapi juga berusaha memelihara aspek individualitas yang akan menanamkan harga diri dan diharapkan selanjutnya pengurus akan memiliki rasa tanggungjawab, keamanan dan kenyamanan dalam menjalankan aktivitas kerjanya.”

Begitu juga dengan Ustadz Junaidi :<sup>382</sup>

<sup>380</sup> Wawancara dengan K. Nunung di kediamannya pada tanggal 25 Desember 2019 jam 10.00

<sup>381</sup> Wawancara dengan Ust. Miftah di Kantor pesantren pusat pada tanggal 12 Januari 2020 jam 10.00

<sup>382</sup> Wawancara dengan Ust. Junaidi di kantor pesantren Lubangsa pada tanggal 20 Januari 2020 jam 11.15

“ Menurut saya, semakin tinggi komitmen seseorang pada sebuah organisasi, maka mereka semakin profesional dalam menjalankan tugas-tugasnya, ketika profesional maka akan melahirkan kepuasan tersendiri bagi mereka, disisi lain, agar para pengurus ikut memiliki dan rasa tanggung jawab yang tinggi, maka dewan masyayikh ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan atas suatu masalah mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengembangan”

Salah satu upaya yang dilakukan di pesantren adalah dengan pendekatan sosiologis, terutama terkait dengan penempatan jabatan yang disesuaikan dengan kompetensinya, sehingga para pengurus itu bukan semata-mata sebagai broker saja, akan tetapi pengurus juga memiliki tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang diamanahkan oleh pesantren, dengan tujuan mendapatkan kepuasan tersendiri dari hasil kerjanya, sehingga pengurus tidak akan tertarik untuk meninggalkan atau keluar dari pesantren. namun sebaliknya jika faktor-faktor yang mendukung kepuasan kerja kurang menunjang maka secara otomatis komitmen individu terhadap organisasi menjadi semakin luntur atau bahkan mungkin ia cenderung menjelek-jelekkkan tempat kerjanya

Terkadang kita tidak menyadari bahwa komitmen itu bukan hanya perasaan loyalitas yang pasif. Seseorang bisa memiliki perasaan aktif terhadap hubungan dirinya dengan organisasi yang memiliki tujuan bersama, ada tiga faktor atau indikator yang mempengaruhi komitmen organisasi , sebagaimana yang diungkapkan oleh Ustadz Mainur Ridlo,<sup>383</sup>

“Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.”

Menciptakan semangat dalam bekerja, cara ini dapat dilakukan dengan lebih mengkonsentrasikan pada pengelolaan faktor-faktor motivasi instrinsik dan

---

<sup>383</sup> Wawancara dengan Ust. Ainur Ridlo di kantor pesantren Late pada tanggal 20 Januari 2020

menggunakan berbagai cara perancangan pekerjaan. Menciptakan semangat kerja bawahan bisa dengan cara membuat kualitas kepemimpinan, dalam hal ini Ki, Musthafa, MA. Mengatakan ;<sup>384</sup>

“Menuurut saya menumbuhkan kemauan manajer dan supervisor untuk memperhatikan sepenuhnya motivasi dan komitmen bawahan melalui pemberian delegasi tanggung jawab dan pendayagunaan ketrampilan bawahan. Keyakinan dalam manajemen, cara ini mampu dilakukan manakala organisasi benar-benar telah menunjukkan dan mempertahankan kesuksesan. Manajemen yang sukses menunjukkan kepada bawahan bahwa manajemen tahu benar kemana organisasi ini akan dibawa, tahu dengan benar bagaimana cara membawa organisasi mencapai keberhasilannya, bahkan sampai pada kemampuan menterjemahkan rencana ke dalam realitas. Pada konteks ini karyawan akan melihat bagaimana ketegaran dan kekuatan perusahaan dalam mencapai tujuan hingga sukses, kesuksesan inilah yang membawa dampak kebanggaan pada diri karyawan. Apalagi mereka sadar bahwa keterlibatan mereka dalam mencapai kesuksesan itu cukup besar dan sangat dihargai oleh manajemen”

Dr. Fathorrahman, menuturkan, Menurut saya; <sup>385</sup>

“menciptakan semangat kerja itu bisa dipilah menjadi dua bagian, motivasi instrinsik (dari dalam) dan motivasi ekstrinsik (dari luar), motivasi yang dari dalam adalah, kami meyakini bahwa apa yang kita lakukan adalah memiliki nilai manfaat yang sangat besar dan ini merupakan ibadah bagi kami, sedangkan motivasi yang datang dari luar adalah wejangan dan nasehat dari para masyayikh, bahwasanya jihad fittarbiyah adalah suatu pekerjaan yang sangat mulia. Dan kami terus terang cara memotivasi kiai itu bukan dengan imbalan berupa finansial akan tetapi bentuk penghargaan setinggi-tingginya dari para masyayikh, disinilah kami memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap pengembangan pesantren selanjutnya”

SDM merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi. Hal tersebut tergambar pada peran karyawan sebagai sumber yang dapat membantu mengarahkan, mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman. Oleh karena itu, sebuah organisasi perlu

<sup>384</sup> Wawancara dengan Ust. Musthofa di kantor Instika pada tanggal 20 Januari 2020

<sup>385</sup> Wawancara dengan fathorrahman di kediamannya pada tanggal 03 Januari 2020 jam 08.30

memperhatikan, menjaga dan mengembangkan karyawan dari segi kepuasan kerja. Mengapa demikian?, menurut penuturan K. Musthafa, MA;<sup>386</sup>

“saya kira kita semua tahu bahwa, Sumber daya manusia merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dijaga. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM supaya organisasi bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi. Untuk mencapai produktivitas yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.”

Demikian juga menurut K. Majdi, M.Pd.I. beliau mengatakan ;<sup>387</sup>

“ Dalam suatu organisasi, lembaga, atau perusahaan, pelatihan dianggap sebagai suatu terapi yang dapat memecahkan permasalahan, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja dan produktifitas organisasi, lembaga atau perusahaan. Pelatihan dikatakan sebagai terapi, karena melalui kegiatan pelatihan para pengurus diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sehingga dapat memberikan kontribusi yang tinggi terhadap produktivitas organisasi. Dengan meningkatnya pengetahuan dan keterampilan sebagai hasil pelatihan maka karyawan akan semakin matang dalam menghadapi semua perubahan dan perkembangan yang di hadapi organisasi.”

Dari paparan tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa Sebuah kelembagaan Islam harus menjamin mutu untuk menjaga eksistensinya di tengah kompetisi yang sekarang ini semakin ketat. Selain itu harus mempunyai kemampuan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan dalam lembaga untuk meningkatkan kemampuan belajar secara optimal Untuk meningkatkan mutu kelembagaan Islam baik sekolah Islam, madrasah, ataupun pesantren, maka seorang pemimpin harus menyadari pentingnya visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai, agar proses yang dilakukan lembaga tersebut akan mempunyai arah yang di inginkan tidak hanya proses yang berlangsung sebagai rutinitas tanpa arah

<sup>386</sup> Wawancara dengan Ust. Musthofa di kantor Instika pada tanggal 20 Januari 2020

<sup>387</sup> Wawancara dengan K. Majdi, di kediamannya pada tanggal 19 Agustus 2019

dan tujuan yang jelas. Masyarakat muslim memiliki ekspektasi yang sangat besar terhadap keberhasilan dan kemajuan kelembagaan Islam.

Namun ekspektasi itu belum terealisasi sepenuhnya sampai sekarang. Hingga kini masih ada persepsi didalam masyarakat tentang citra kelembagaan Islam sebagai lembaga “*second class*”. Maka dari itu, masyarakat muslim harus merespon dengan melakukan perbaikan dan pembenahan dalam strategi manajerialnya. Melalui kelembagaan Islam dapat melakukan proses pengambilan keputusan yang berada pada sistem pengelolaan, kepemimpinan, peningkatan mutu dan effective schools.

**Tabel, 4.5.**

**Temuan tentang kepemimpinan Kohesif kiai dalam membangun komitmen organisasi**

**A. Bagaimana kepemimpinan Kohesif kiai dalam membangun komitmen organisasi**

No	Indikator	Ringkasan data	Temuan	kesimpulan
1	Nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan	Kiai menanamkan nilai-nilai dasar pesantren (nilai dasar agama islam, nilai budaya bangsa, nilai pendidikan, dan nilai perjuangan dan pengorbanan) melalui kegiatan/program kepesantrenan	Nilai-nilai dasar pesantren;	Dalam membangun komitmen organisasional kiai menanamkan nilai dasar pesantren dan melakukan evaluasi secara istiqomah sehingga tercipta pengabdian yang berkualitas dan dedikasi yang tinggi dalam
2	Komitmen dan mempertahankan SDM	1.Dewan masyayikh memberikan reward (berupa pujian, dan diajak makan	Evaluasi program kepesantrenan	

		<p>di Dhalem (kediaman kiai) dan panishment (dikeluarkan dari pesantren)</p> <p>2. Kiai melakukan silaturahmi dengan dewan pengasuh setiap selesai sholat jum'at</p>		mengabdikan terhadap pesantren
		Kiai melakukan apa yang difatwakan seperti istiqomah dalam sholat berjamaah, memungut sampah, hadir tepat waktu dalam setiap kegiatan	keteladanan para masyayikh	
		Kiai selalu menanamkan nilai-nilai kebersamaan, perhahtian aspek individual, keterlibatan semua dewan pengasuh	demokratisasi organisasi	
3	Motivasi dalam membangun komitmen	<p>1. Kiai menegaskan kepada semua pengurus bahwa didalam pesantren tidak mengedepankan urusan duniawi</p> <p>2. Kiai memberikan nasehat untuk menumbuhka</p>	Kepuasan Bathin	

		n rasa cinta terhadap pesantren 3. Kiai mengajak untuk selalu Amanah dan tanggung jawab terhadap tugas yang diemban		
--	--	--	--	--



GAMBAR 4.6 TEMUAN FOKUS 1



IAIN JEMBER

## **B. Bagaimana kepemimpinan Kohesif kiai dalam membangun Team work organisasi di pesantren Annuqayah**

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai sebuah tujuan. Tim yang hebat adalah memiliki tujuan yang sama, terdapat kerjasama, komunikasi yang baik serta memiliki komitmen (Maxwell, 1997). Kepemimpinan memberi nilai pada kehidupan kerja orang lain (Paul Birch, 2001). Seorang pemimpin sejati harus memperhatikan karakter dan integritas, serta memiliki kemampuan dalam metode kepemimpinan, serta menunjukkan perilaku maupun kebiasaan seorang pemimpin (Wahyu, 2005). Dalam bukunya yang amat terkenal, Mengembangkan Kepemimpinan Di Dalam Diri Anda, John C. Maxwell berkata, "Mengubah pemimpin berarti mengubah organisasi. Menumbuhkan pemimpin, menumbuhkan organisasi." Artinya, perusahaan atau organisasi tidak akan berubah dan tidak akan berjalan ke arah yang dicita-citakan, apabila para pemimpinnya sendiri, di bagian apapun, tidak berubah dan tidak tumbuh. Sebuah organisasi tidak bisa tumbuh di luar sampai para pemimpinnya sendiri tumbuh di dalam. Jika seluruh unit kepemimpinan berubah secara positif, maka pertumbuhan organisasi atau perusahaan akan terjadi secara otomatis. Pemimpin yang lemah sama dengan organisasi yang lemah. Pemimpin yang kuat sama dengan organisasi yang kuat.

Melalui kerjasama dan saling berbagi pengetahuan serta keterampilan, sebuah tim seringkali mampu menyelesaikan tugas secara efektif, ketimbang dilakukan oleh seorang individu. *"A team is a group organized to work together to accomplish a set of objectives that cannot be achieved effectively by individuals"*. Tim boleh jadi merupakan kelompok kerja yang relatif permanen,

namun juga bisa bersifat temporer yang bertugas untuk menyelesaikan sebuah proyek tertentu. Tim yang relatif permanen biasanya dinamakan “natural team work”, sedangkan yang temporer banyak disebut sebagai “*a cross-functional action team*” biasanya terdiri dari orang-orang dari berbagai bagian atau departemen. Bentuk tim yang dianggap paling maju adalah “*self-directed*”, karenanya tim semacam ini kurang memerlukan pengawasan, dan memiliki otoritas penuh dalam penyelesaian tugas-tugasnya. Agar tim bisa bekerja secara efektif dalam mengembangkan motivasi, kedekatan, dan produktivitas, banyak organisasi yang memandang pembangunan tim merupakan salah satu aspek dari pengembangan organisasi.

Penyelenggaraan *teamwork* dilakukan karena pada saat ini tekanan persaingan semakin meningkat, para ahli menyatakan bahwa keberhasilan organisasi akan semakin bergantung pada *teamwork* daripada bergantung pada individu-individu yang menonjol. Konsep tim maknanya terletak pada ekspresi yang menggambarkan munculnya sinergi pada orang-orang yang mengikatkan diri dalam kelompok yang disebut dengan *teamwork*.

. Setiap organisasi atau perusahaan terdiri atas orang-orang yang memiliki kepribadian yang berbeda-beda. Setiap individu memiliki karakter tersendiri yang membedakannya dari yang lain. Dalam hal ini ustadz M. Ainur Ridlo berpendapat ;<sup>388</sup>

“ perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lainnya dalam sebuah tim adalah suatu hal yang biasa, terjadi pada setiap organisasi tanpa terkecuali di lingkungan pesantren, namun bagi kami, justru ini adalah pembelajaran yang sangat berharga bagi kami dan pendewasaan berfikir untuk menjadikan diri kami berkreatif dan berinovatif khususnya dalam keorganisasian. Disamping itu antara satu dengan yang lainnya sama-sama

<sup>388</sup> Wawancara dengan Ust. Ainur Ridlo di kantor pesantren Late pada tanggal 20 Januari 2020

belajar memahami karakter masing-masing tanpa mengedepankan sifat egosentris kami, karena yang menjadi dorongan bagi kami adalah mempunyai tujuan yang sama yakni dalam bingkai pengabdian kepada pesantren”

Hal senada juga diutarakan oleh ustadz A. rofiq ;<sup>389</sup>

“ berbicara perbedaan dalam sebuah organisasi itu sudah tidak asing lagi, kalau kita lihat dari kacamata pesantren bahwa perbedaan dalam sebuah tim itu adalah sebuah rahmat, maka dalam hal ini setiap individu harus saling menghargai perbedaan pendapat, terutama dalam perkara *furu'*, mutlak diperlukan untuk mewujudkan *ukhuwah islamiyah* atau dalam membangun kekuatan tim.”

Walaupun demikian, perbedaan karakter antar individu yang ada di organisasi atau pesantren bukanlah penghalang untuk menjalin kerja sama yang kuat demi tercapainya tujuan pesantren. Justru perbedaan itulah yang menjadikan kerja sama semakin kokoh, sebab tiap individu mendapatkan bagian pekerjaannya masing-masing sesuai dengan pribadi dan kemampuannya. Inilah yang disebut dengan *team work*.

Perbedaan antar tim justru merupakan potensi yang akan membuat sebuah tim menjadi kreatif dan inovatif. Untuk mencapai kerjasama tim yang baik perlu ditumbuhkan sikap positif di antara anggota tim. Antara lain kebiasaan untuk saling mendengarkan sehingga tercipta komunikasi yang baik, memberikan dukungan kepada anggota tim yang membutuhkan, dan apresiasi terhadap kontribusi dan pencapaian yang diperoleh dari setiap anggota tim.

Dalam membangun *team work* ini maka perlu diperkokoh pondasinya agar nanti berjalan sesuai harapan, terkait dengan ini Ustadz Junaidi selaku ketua pengurus pondok Lubangsa mengatakan;<sup>390</sup>

<sup>389</sup> Wawancara dengan Ust. A. Rofiq, di kediamannya pada tanggal 14 Januari 2020 jam 12.00

<sup>390</sup> Wawancara dengan Ust. Juanaidi di kantor pesantren Lubangsa pada tanggal 20 Januari 2020

“Saya kira Salah satu strategi yang bisa membentuk tim building yang kuat di pesantren annuqayah ini adalah adanya sifat kepemimpinan kiai yang secara transparan dapat menyampaikan rencana dan target yang ingin dicapai serta cara kerja dan jangka waktu yang akan digunakan, dengan tujuan untuk menyamakan persepsi serta satu misi dala kerja tim. Terkait dengan ini kiai juga biasanya menjelaskan tujuan dibentuknya tim tersebut dan harapan-harapan pesantren terhadap kualitas kerja sehingga mencapai tujuan bersama.”

Diperkuat oleh saudara Dr. Fathurrosyid, selaku alumni dan dosen di INSTIKA ; beliau mengatakan :<sup>391</sup>

“saya kira terkait dengan pondasi yang harus diperkokoh dalam membangun team work ini kiai dalam hal ini selalu memberikan kepercayaan penuh atau tanggung jawab kepada para pengurus dalam artian para pengurus itu semakin percaya diri dalam melaksanakan tugas tersebut. Disamping itu kiai selalu menekankan bahwa dalam pesantren ini harus selalu mengedepankan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi dan yang menjadi kekuatan bagi kami adalah motivasi spritual yang diberikan oleh beliau”

Pondasi itu disebut team building. Jika team building-nya kuat, maka *team work*-nya juga kuat. Artinya, solid atau tidaknya team work dalam sebuah organisasi tergantung team building-nya. Untuk itu, dibutuhkan mental yang kuat dalam membangun team building agar tetap kokoh. Team building akan terbentuk dalam setiap karakter team work yang merupakan pelaksana dari segala proses untuk mencapai tujuan perusahaan. Masalahnya, terkadang ketika membangun team building, beberapa mental individu tidak sanggup menghadapinya sehingga mental yang sudah dibangun seketika runtuh. Di pesantren Annuqayah pondasi yang dibangun dalam membentuk team work yang solid dan kokoh, dengan kepemimpinan transformatif kiai beliau selalu memberikan motivasi individual, motivasi intelektual serta motivasi spritual, dalam rangka menyamakan misi

---

<sup>391</sup> Wawancara dengan Dr. Fathur Rosyid, di kantor Instika pada tanggal 21 januari 2020 jam 11.00

kegiatan, sehingga tercipta komunikasi dan kordinasi yang harmonis dalam sebuah tim.

Tahukah Anda, kerja sama tim tak hanya bisa menyelesaikan tugas-tugas kecil namun bisa meraih tujuan tim Anda yang mana merupakan agenda besar dari tim Anda, Menurut pendapat K. Majdi, M.Pd,I. bahwasanya ;<sup>392</sup>

“Harus disadari bahwa *teamwork* merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut bukanlah tujuan pribadi, bukan tujuan ketua tim, bukan pula tujuan dari pribadi yang paling populer di tim.”

Senada dengan apa yang disampaikan oleh Dr. Fathorrahman;<sup>393</sup>

“ Dalam sebuah tim yang dibutuhkan adalah kemauan untuk saling bergandeng-tangan menyelesaikan pekerjaan. Bisa jadi satu orang tidak menyelesaikan pekerjaan atau tidak ahli dalam pekerjaan A, namun dapat dikerjakan oleh anggota tim lainnya. Inilah yang dimaksudkan dengan kerja tim, beban dibagi untuk satu tujuan bersama. Menjalani suatu *track* kehidupan pekerjaan, tak kan mudah kita bisa berpaling dari suasana yang menuntut keharusan bekerja sama, atau bisa dikata, lebih dari sekedar bekerja bersama-sama atau bahkan dikatakan bersama-sama bekerja dengan teman kerja (*team work*).”

Kerja sama tim yang efektif tentunya menjanjikan sebuah pengalaman yang berharga dan merupakan sebuah wadah luas untuk belajar dalam mengatasi kegiatan pekerjaan. Seperti kutipan diatas, kerja sama dan intelegensia (kecerdasan) dapat memenangkan sesuatu yang lebih besar dibandingkan dengan pekerjaan tanpa ada kerja sama tim.

Pastinya setiap orang mempunyai cara bekerja yang berbeda, ada yang terbiasa bekerja sendiri dan ada pula yang lebih menyukai kerja bersama-sama dalam menyelesaikan tugas. Dalam dunia kerja, kerja sama merupakan salah satu elemen penting dalam hal meraih tujuan.

<sup>392</sup> Wawancara dengan K. Majdi di kediamannya pada tanggal 19 Desember 2019

<sup>393</sup> Wawancara dengan fathorrahman di kediamannya pada tanggal 03 Januari 2020

Mengapa membangun kerja sama itu penting, Menurut K. Musthafa MA, :<sup>394</sup>

“mengapa kerja sama tim itu sangat penting baik dalam organisasi pesantren maupun kehidupan di masyarakat, karena manusia sebagai makhluk sosial senantiasa membutuhkan orang lain. Meskipun hidup berkecukupan, kecerdasan yang cukup dan kekuatan fisik yang cukup, ia akan selalu membutuhkan lingkungan dimana dia bisaberbagi, saling memberi support dan bergotong royong. Manusia tidak hanya membutuhkan agama, ilmu pengetahuan, atau hiburan atau kesenian, tetapi juga kebersamaan. Semuanya diperlukan. Karena dengan agama hidup lebih terarah, dengan pengetahuan hidup akan lebih mudah, dengan seni hidup lebih indah dan dengan kebersamaan hidup akan lebih bermanfaat.”

Kemudian terakait dengan pentingnya kerja sama tim , ustadz Rofiq menuturkan ;<sup>395</sup>

“ kerja sama tim menjadi penting dalam segala Aspek, dikarekan sebuah *teamwork* akan menjadi penentu mulus tidaknya perjalanan organisasi. Sebab itu sangat diperlukan adanya kerjasama yang baik dalam melaksanakan tanggung jawab dalam keorganisasian.”

Sesuai dengan kodrat manusia sebagai makhluk sosial, siapapun orangnya, betapa hebatnya orang tersebut tetap membutuhkan bantuan orang lain, karena pada hakikatnya manusia tidak hanya membutuhkan Agama sebagai pedoman hidup, pengetahuan sebagai penuntun hidup, kesenian dan wawasan saja, akan tetapi juga membutuhkan kebersamaan, agar hidup lebih bermakna. Begitu juga dalam bekerja di suatu instansi atau perusahaan tentunya memerlukan sinergi setiap tim antar departemen untuk mencapai target secara keseluruhan. Hal ini bisa terjadi dengan membangun kerja sama. Disamping itu, pada tingkatan individual, kerja sama penting sebagai wadah yang berguna untuk memperdalam keahlian interpersonal dan intrapersonal, atau bagaimana mengenal atau berinteraksi dengan sesama kolega atau dengan atasan.

<sup>394</sup> Wawancara dengan ust. Mosthofa di kantor Instika pada tanggal 20 Januari 2020

<sup>395</sup> Wawancara dengan ust. A. Rofiq, di kediamannya pada tanggal 14 Januari 2020

Dibalik itu, juga bermanfaat bagi perkembangan setiap individu karena dapat saling bertukar ide dan memberikan umpan balik dalam proses pengerjaan tugas bersama, karena team work itu akan menjadi acuan bagi tidaknya perjalanan suatu organisasi

Bagaimana caranya kiai sebagai Pemimpin tim memfasilitasi komunikasi diantara anggota tim, menurut K. Musthafa, MA;<sup>396</sup>

“cara kiai dalam memfasilitasi komunikasi antara anggota tim, dengan dikumpulkan terlebih dahulu, untuk diberikan pengarahan terkait dengan kegiatan yang akan dilaksanakan yang kemudian diperkenalkan satu sama lain, sehingga sejak itu komunikasi secara otomatis sudah terbangun dengan sendirinya. Yang kemudian cara berikutnya yang sering kiai lakukan adalah melibatkan semua pengurus mulai dari awal perencanaan sampai kepada evaluasinya”

Hal ini sebagaimana yang juga dikatakan oleh Ustadz M. Ainur Ridlo ;<sup>397</sup>

“ bahwasanya dalam membangun komunikasi didalam tim ini kami selaku pengurus selalu *Tabi'* kepada senior dalam hal ini orang yang lebih berpengalaman dalam kerja tim ini, terkait dengan ini pula karen kami sudah menganggap saudara walau beda lembaga kepengasuhan, maka tidak ada satir dalam berkomunikasi dalam artian kami tidak sungkan lagi, misal terkait dengan keamanan pesantren , jadi kami selalu berkordinasi dengan pengurus lembaga kepengasuhan lain”

Dari pendapat tersebut dapat peneliti tarik benang merah bahwa dalam membangun team work yang kuat maka perlu kiranya menciptakan atmosfer komunikasi yang terbuka, jujur dan saling menghormati. Setiap anggota tim berhak untuk mengekspresikan dirinya dalam bentuk pemikiran, opini, bahkan hingga solusi yang menjawab permasalahan yang ditemui kelompok. Mereka juga terbuka untuk mendengar dan didengarkan untuk memahami masing-masing buah pikiran. Selain itu, suasana keterbukaan dimana anggota tim juga dapat

<sup>396</sup> Wawancara dengan ust. Mosthofa, di kantor Instika pada tanggal 20 januari 2020

<sup>397</sup> Wawancara dengan ust. Ainur ridlo, pada tanggal 20 Januari 2020

mengajukan sejumlah pertanyaan untuk klarifikasi ide-ide yang dilemparkan. Hal ini justru lebih baik dibandingkan sikap mematahkan setiap ide yang muncul ke permukaan.

Hal-hal apa saja yang ditanamkan oleh kiai kepada para pengurus dalam membangun team work organisasi ini, kaitannya dengan ini K. Musthafa, MA, mengatakan ;<sup>398</sup>

“ yang menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas di pesantren ini adalah dawuh dari kiai sepuh dalam hal ini dewan masyayikh, beliau selalu menanamkan pada kami selaku pengurus pesantren yakni *saling rasa percaya* (bahwa mereka amanah, bisa diajak kerja sama dll) *dan saling menghormati* (saling menghormati dan menghargai pendapat orang lain, dan pekerjaan orang lain) maka akan mempermudah bekerja sama dengan sesama dan pemimpin dapat mendelegasikan tugas-tugas yang dapat dikerjakan oleh anggota timnya dengan baik. Yang kedua, yang juga sering disampaikan pada kami, rasa memiliki dalam sebuah kelompok yang diikuti tanggung jawab yang besar, sehingga selalu tuntas dalam melaksanakan tugas kepesantrenan.”

Hal ini diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh ustadz M. Ainur Ridlo;

“ yang melekat dalam hati kami dari nasehat para sesepuh di pesantren Annuqayah ini adalah merujuk pada hadis *المؤمن مع المؤمن من كلينيان يشدّ بعضى بعضهم بعضى* (bahwa seorang mukmin dengan mukmin lainnya adalah bagaikan suatu bangunan yang saling membutuhkan satu sama lain), jadi kami dalam kerja tim ini dalam bingkai misi yang sama yakni memajukan dan mensukseskan program atau kegiatan pesantren”<sup>399</sup>

Di pesantren Annuqayah ini, dewan masyayikh sejak dini menanamkan sikap saling memiliki dalam kelompok (*Sense of belonging*), sikap saling percaya dan saling menghormati antara yang satu dengan yang lainnya, dan yang terakhir bahwa kami yang hidup di pesantren Anuqayah adalah satu tubuh, yang secara

<sup>398</sup> Wawancara dengan ust. Mosthofa, di kantor Instika pada tanggal 20 januari 2020

<sup>399</sup> Wawancara dengan ust. Ainur ridlo, pada tanggal 20 Januari 2020

filosofis semua penghuni pesantren adalah saudara yang mana sikap gotong royong, saling menghargai dalam segala aspek sudah menjadi suatu keharusan, sehingga apa yang menjadi tujuan dari kerja tim ini dengan mudah tercapai. Dan ini merupakan bagian dari strategi untuk membangun Kohesifitas lembaga-lembaga kepengasuhan di pesantren Annuqayah.

Perbedaan pendapat bukanlah hal yang baru, apalagi dapat dianggap tabu. Tidak terhitung jumlahnya kitab-kitab yang ditulis ulama Islam yang disusun khusus untuk merangkum, mengkaji, membandingkan, kemudian mendiskusikan berbagai pandangan yang berbeda-beda dengan argumentasinya masing-masing. kemudian bagaimana cara para kiai menyikapi perbedaan pendapat dalam suatu organisasi, menurut KH. Majdi,<sup>400</sup>

“ terkait dengan bagaimana para kiai disini menyikapi perbedaan pendapat dalam sebuah organisasi, kalau tidak salah ada tiga hal yang selalu dilakukan oleh para kiai disini dalam menyikapi perbedaan pendapat atau pandangan, yang *pertama*, berusaha mencari pokok permasalahan dari setiap perbedaan yang ada, yang *kedua*, mengedepankan sikap toleransi, dan saling memahami satu sama lain, tanpa terlebih dahulu memojokkan salah satu orang diantara kita. Dan yang *ketiga*, bermusyawarah dengan orang yang beda pendapat atau pandangan, untuk mencari jalan tengah atau solusi. Ketiga hal inilah yang kami lakukan agar tidak sampai terjadi perpecahan diantara kita, sehingga kekompakan dalam tim ini tetap harmonis dan dinamis.”

Begitu juga menurut pendapat Ustadz A. Rofiq ;<sup>401</sup>

“bahwa dalam menyikapi sebuah perbedaan pendapat dalam sebuah organisasi, di pesantren Annuqayah mengedepankan sikap toleransi dan saling menghormati satu sama lain. Namun sebagian orang tidak siap menerima perbedaan tersebut, karena berasumsi bahwa apa yang ada dibalik dan apa yang dia pelajari selama ini adalah suatu hal final kebenarannya, sehingga merasa tidak perlu lagi bediskus. Akan tetapi tidak begitu di pesantren, khususnya di pesantren Annuqayah. Tradisi ini biasanya dilakukan pada pertemuan rutin setiap selesai sholat jum’at”

<sup>400</sup> Wawancara dengan K. Majdi di kediamannya pada tanggal 19 Desember 2019

<sup>401</sup> Wawancara dengan Ust. A. Rofiq, di kediamannya pada tanggal 14 Januari 2020

Perbedaan mendasar dari bekerja sama dengan bekerja sendiri adalah jumlah kepala yang menuangkan ide ke dalam pekerjaan. Perbedaan pendapat merupakan dua sisi pada koin, dapat dipandang sebagai hambatan atau sebagai manfaat. Sebaiknya kita memasang kacamata positif dalam memandang suatu fenomena dalam berinteraksi dengan sejumlah orang, hal ini berarti bahwa ada sudut pandang lain yang bisa dianggap sebagai kesempatan yang bisa ditelusuri dan digunakan untuk kepentingan badan.

Di pesantren Annuqayah ada tiga hal yang sudah menjadi tradisi apabila terdapat perbedaan, *Pertama*, mencari tahu pokok permasalahannya, yang *kedua*, mengedepankan sikap toleransi, dan saling memahami satu sama lain, tanpa terlebih dahulu memojokkan salah satu orang diantara kita. Dan yang *ketiga*, bermusyawarah dengan orang yang beda pendapat atau pandangan, untuk mencari jalan tengah atau solusi. Hal-hal seperti ini biasanya dilakukan di pertemuan rutin mingguan (pertemuan setelah sholat jum'at)

Bgaimana cara anda mengevaluasi, bahwa team sudah baik atau kurang baik, Dr. Fathorrahman, M.Pd. mengutarakan;<sup>402</sup>

“ di pesantren Annuqayah dalam mengevaluasi setiap kegiatan memanfaatkan moment pertemuan rutin setelah sholat jum'at, di dalam pertemuan ini biasanya dijadikan ajang evaluasi program dan permasalahan yang terjadi di lembaga kepengasuhan, beberapa hal yang dievaluasi biasanya terkait dengan kelebihan dan kelemahan dalam proses, kemudian karakteristik tim, kareteristik individual, program dan kinerja. Sehingga ketahanan dalam team work menjadi kokoh.”

Hal ini dierkuat oleh pendapat K. Musthafa, MA.<sup>403</sup>

“ mengevaluasi program kerja itu suatu keharusan dalam sebuah organisasi, maka menurut saya pertemuan rutin setelah sholat jumat itu menjadi nilai plus yang mana pertemuan tersebut digunakan untuk mengevaluasi program-program

<sup>402</sup> Wawancara dengan fathorrahman di kediamannya pada tanggal 03 Januari 2020

<sup>403</sup> Wawancara dengan Ust. Musthofa di kantor Instika pada tanggal 20 Januari 2020

pesantren, baik dari sisi perencanaan, kinerja, tim, dengan ini semangat kerja dan pengabdian terhadap pesantren semakin tinggi.”

Dari pernyataan tersebut, dapat peneliti simpulkan bahwa di pesantren Annuqayah dalam melakukan evaluasi program-program kepesantrenan dilakukan secara rutin pada pertemuan setelah sholat jumat, sebagaimana yang peneliti ketahui berdasar hasil observasi, bahwa silaturahmi atau pertemuan rutin setiap sholat jumat tersebut dijadikan ajang evaluasi program yang dikerjakan dan ditambah dengan pembahasan permasalahan yang terjadi pada setiap lembaga kepengasuhan. Bentuk-bentuk sasaran evaluasi yang dilakukan biasanya pada ranah, kelebihan dan kelemahan proses, karakteristik individu, karakteristik tim, karakteristik kerja, karakteristik program serta untuk mengkaji ulang performa ekspektasi dan tujuan yang hendak dicapai oleh tim. Dengan harapan semua program yang sudah direncanakan dan sudah melalui kesepakatan bersama dengan masyarakat berjalan dengan lancar.

**Tabel, 4.7.**

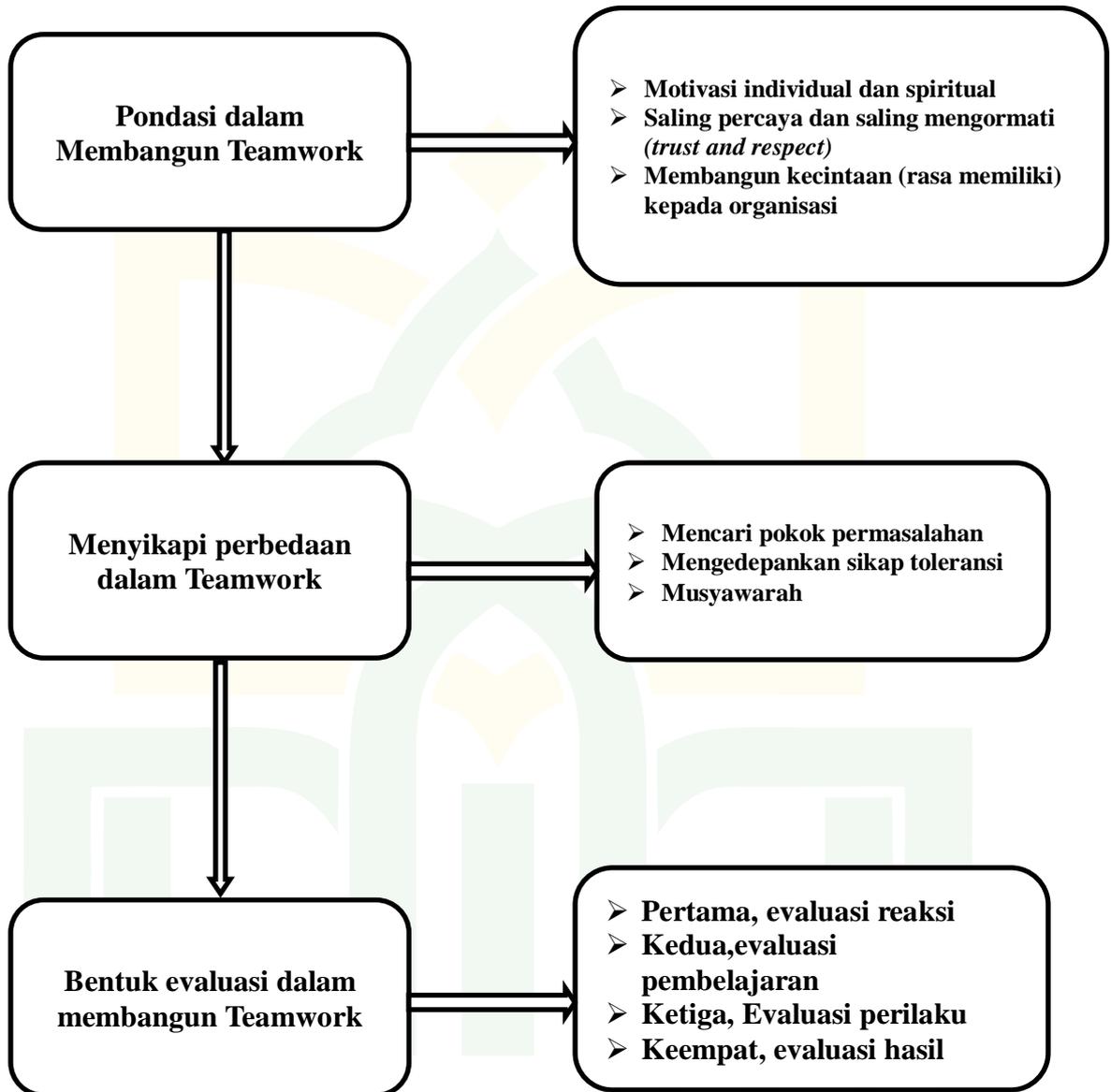
**Temuan tentang kepemimpinan Kohesif kiai dalam membangun  
Teamwork organisasi**

No	Indikator	Ringkasan data	Temuan	kesimpulan
1	Pondasi dalam membangun team work	1. dewan masyarakat, selalu menanamkan pada pengurus yakni <i>saling rasa percaya</i> (bahwa mereka	a. Motivasi individual dan spritual b. saling rasa percaya dan saling menghormati c. saling memiliki dalam kelompok ( <i>Sense of belonging</i> ),	Kepemimpinan kohesif Kiai dalam membangun teamwork organisasional dengan; memperkuat pondasi dalam membangun teamwork,

		<p>amanah, bisa diajak kerja sama dll) dan saling menghormati (saling menghormati dan menghargai pendapat orang lain, dan pekerjaan orang lain)</p> <p>2. kiai memberikan kepercayaan penuh atau tanggung jawab kepada para pengurus</p> <p>3. kiai selalu memberikan motivasi spritual.</p>		<p>mampu menyikapi perbedaan, dan melakukakn evaluasi kerja, untuk mencapai tujuan organisasi.</p>
2	Menyikapi perbedaan dalam team work	<p>1. Sama-sama belajar memahami karakter masing-masing tanpa mengedepankan sifat egosentris</p> <p>2. setiap individu harus saling menghargai perbedaan pendapat, terutama dalam perkara</p>	<p>1. <i>Pertama</i>, mencari tahu pokok permasalahannya, yang</p> <p>2. <i>kedua</i>, mengedepankan sikap toleransi, dan saling memahami satu sama lain, Dan yang</p> <p>3. <i>ketiga</i>, bermusyawarah dengan orang yang beda pendapat atau pandangan, untuk mencari jalan tengah atau solusi.</p>	

		<p><i>furu'</i></p> <p>3. di peantren Annuqyah mendedapn sikap toleransi dan saling menghormati</p>		
3	Bentuk evaluasi dalam membangun team work	<p>beberapa hal yang dievaluasi biasanya terkait dengan kelebihan dan kelemahan dalam proses, kemudian karakteristik tim, kareteristik individual, program dan kinerja</p>	<p>Bentuk evaluasi dalam team work :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. kelebihan dan kelemahan proses,</li> <li>2. karakteristik individu,</li> <li>3. karakteristik program serta untuk mengkaji ulang performa ekspektasi dan tujuan yang hendak dicapai</li> </ol>	



**GAMBAR 4.8 TEMUAN FOKUS 2**

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Pada bab V akan disajikan diskusi antara hasil penelitian dengan teori yang telah ditawarkan sebelumnya pada bab kajian pustaka. Pada bab ini akan dihadirkan tentang kepemimpinan kohesif kiai yang mencakup, kepemimpinan kiai di pesantren Annuqayah, membangun komitmen organisasi, dan membangun teamwork organisasi di pesantren Annuqayah.

Dari data-data yang didapat melalui kegiatan penelitian telah diorganisaikan atau ditemakan pada bab IV. Semua data-data yang berkaitan dengan kepemimpinan kohesif kiai, membangun komitmen, dan membangun teamwork di pesantren Annuqayah, kemudian dilakukan dialog dan analisis data secara mendalam dengan teori kepemimpinan Gary Yukl dan Burnes M Bass, teori kohesif Dymont Foriysth, teori komitmen Allen dan Mayer, dan teori teamwork Steppen Robbin posisi kepemimpinan Gary Yukl dan Burnes M Bass peneliti gunakan sebagai dasar membangun konsep kepemimpinan di pesantren (*grand theory*)

#### **A. Analisis Data Temuan Penelitian**

Dalam budaya pesantren, seorang kiai dianggap memiliki berbagai peran, baik sebagai pemimpin, penjaga kustodian, guru dan mentor untuk siswa dan suami dan ayah di keluarga mereka sendiri yang juga menetap di pondok. Posisi kiai sebagai pemimpin pesantren juga diharuskan untuk menjunjung tinggi nilai-nilai luhur yang menjadi acuan dalam perilaku dan pengembangan pesantren. Posisi Kiai salah satu elemen terpenting di pesantren, dia adalah sosok yang

disegani, maka tidak heran jika kiai memiliki beberapa kemampuan dan kedudukan, antara lain: beliau sebagai arsitektur, pendiri dan pengembang, dan juga pemimpin dan manajer (pemimpin dan manajer) .<sup>405</sup>

Fungsi kepemimpinan yang diidealisasikan sebagai peran yang melekat pada status kekhawanan merupakan peran yang mesti dipandang signifikan, sebab kepemimpinan adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan seorang kiai dalam memimpin masyarakatnya, termasuk pada lembaga yang dipimpinnya, yaitu pesantren. Tanpa pemimpin yang baik, maka roda organisasi tidak dapat berjalan dengan baik. Meski demikian, peneliti tidak menafikan unsur lain yang dapat menopang ketercapaian tujuan organisasi, yakni sumber permodalan yang cukup, struktur organisasi yang tepat dan tersedianya *human resources* yang handal .

Model kepemimpinan yang diterapkan sangat menentukan intensitas keterlibatan anggotanya dalam rencana aktivitas organisasi. Namun demikian, faktor kepemimpinan masih tetap merupakan faktor penentu terhadap efektivitas dan efisiensi kegiatan suatu organisasi, sehingga tidak salah jika dinyatakan bahwa kepemimpinan adalah soal penilaian masyarakat terhadap pribadi seseorang dalam kaitannya dengan sistem sosial yang berlaku .

Pola kepemimpinan di pesantren tradisional adalah kepemimpinan yang mempribadi (personal). Karena itu pula, ciri utama kepemimpinan kiai adalah watak kharismatik yang dimilikinya. Yang jadi masalah adalah bisakah kepemimpinan kharismatik itu dipertahankan dalam suatu perkembangan di saat pesantren menghadapi berbagai masalah? Masalah pertama justeru sekitar

---

<sup>405</sup> Azyumardi Azra, Pendidikan Islam: Tradisidan Modernisasi Menujumillennium Baru, (Jakarta: Logos WacanaIlmu, 2000), 45

problem penerus kepemimpinan pesantren itu sendiri. Masalah kedua adalah, bahwa kepemimpinan pesantren tengah menghadapi atau berada pada suatu perubahan zaman yang cenderung kurang begitu memperhatikan seorang pemimpin. Kemudian masalah lainnya adalah bahwa untuk menjadi pemimpin tertinggi pesantren, tidak hanya dituntut kemampuan dan penguasaan terhadap keilmuan keislaman saja, tetapi juga kecakapan di bidang organisatoris .<sup>406</sup>

Berbeda dengan kepemimpinan individual, dalam kepemimpinan kolektif ada distribusi tugas yang jelas dan merata. Semua pihak bekerja sesuai tugasnya masing-masing yang memiliki keterkaitan hierarkis dan fungsional sehingga membentuk mekanisme sistemik. Artinya antara tugas yang satu dengan tugas yang lainnya tidak bisa dilepaskan atau dipisahkan sama sekali. Manajemen santri sebagai contoh, tidak akan terpisah dari manajemen kurikulum, dalam upaya mewujudkan kependidikannya. Kosekuensinya pihak yang bertanggung jawab terhadap santri harus bekerja sama dengan pihak yang bertanggung jawab terhadap kurikulum .

Karena itulah penerapan manajemen secara kontinyu dan konsisten mutlak harus dilakukan untuk menata berbagai elemen pesantren agar menjadi rapi dan saling menopang. Pesantren harus menerapkan manajemen kurikulum, manajemen personalia, manajemen santri, manajemen keuangan, manajemen perpustakaan, manajemen informasi dan komunikasi, manajemen masyarakat dan lingkungan, manajemen struktur, manajemen teknik, manajemen bimbingan konseling hingga manajemen konflik. Menurut Qomar manajemen yang terakhir ini penting sekali diwujudkan mengingat banyak

---

<sup>406</sup> Muhammad Ramli, manajemen dan kepemimpinan pesantren: Dinamika Kepemimpinan Kiai di Pesantren Al Falah, Vol. XVII No. 32 Tahun 2017, 128

sekali pesantren yang mengalami konflik internal yakni konflik antar pewaris kepemimpinan seperti antara anak dan menantu, dan konflik .

Kepemimpinan merupakan elemen yang sangat penting dalam sebuah organisasi, dibandingkan dengan elemen lainnya. Mengapa Kepemimpinan itu penting? karena manusia yang mengendalikan elemen-elemen tersebut. Apabila kita telusuri peranan pemimpin yang berkaitan dengan organisasi adalah mengarahkan kerja yang strategis untuk mencapai tujuan organisasi, baik program jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Kepemimpinan tentu saja sangat erat hubungannya dengan individu dan situasi dan iklim yang berada dalam suatu organisasi. Kepemimpinan yang efektif dalam organisasi diantaranya dapat mendorong, membangun, memberi bimbingan, nasehat, pelindung, teladan dan pengaruh terhadap individu dan kelompok yang berada dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>407</sup> Organisasi merupakan suatu wadah/alat dalam aktivitas mencapai tujuan yang dilakukan melalui bauran konsep-konsep kepemimpinan, baik dalam arti organisasi secara umum atau mengacu bekerja sama untuk merealisasikan tujuan bersama .

Peran kiai sangat menentukan dalam perjalanan pesantren dari waktu ke waktu. Oleh karena itu faktor kepemimpinan merupakan esensi penting yang terdapat pada pribadi kiai. Untuk mengkaji kepemimpinan kiai, di bawah ini akan dijelaskan konsep tentang kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu seni atau kegiatan mempengaruhi seseorang atau kelompok agar tercapai tujuan kepemimpinan atau organisasi tersebut .

---

<sup>407</sup> Hafulyon, Keragaman Konsep Kepemimpinan dalam organisasi, JURIS Volume 11, Nomor 2 (Desember 2012) h 114

Pada dasarnya kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen dan sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>408</sup> Definisi tentang kepemimpinan bervariasi, menurut pada ahli sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Rivai dan Mulyadi mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses untuk memengaruhi orang lain baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Proses memengaruhi tersebut sering melibatkan berbagai kekuasaan seperti ancaman, penghargaan, otoritas maupun bujukan.<sup>409</sup>

Namun dengan kepemimpinan segala persoalan yang menimpa organisasi dapat dipecahkan dengan mudah. Selanjutnya Hersey dan Blanchard dalam Danim dan Suparno menyebutkan bahwa: *“Leadership is the process of directing and influencing the task-related activities of an a group members”*.<sup>410</sup>

Mereka menggambarkan bahwa seorang pemimpin harus selalu berusaha secara optimal menggerakkan para bawahannya, sehingga mereka dapat selalu bekerjasama secara produktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan .

Pembahasan mengenai kepemimpinan ini kita mulai dengan mengajukan pertanyaan siapakah seorang pemimpin itu? Dan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin itu? Pertanyaan kedua, lalu apakah kepemimpinan itu? Untuk menjawab pertanyaan penting ini, ada baiknya kita simak pendapat beberapa tokoh di bawah ini .

---

<sup>408</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Rajawali Press, 2011), 15.

<sup>409</sup> Veithzal Raivai & Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. (Jakarta: Raja Grafindo, 2010), 2.

<sup>410</sup> Sudarwan Danim & Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. (Jakarta: Renika Cipta, 2009), 41.

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Dalam definisi secara luas kepemimpinan adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.<sup>411</sup> Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa kepada para pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas - aktivitas untuk mencapai sasaran tersebut, memelihara hubungan kerjasama clan kerja kelompok, perolehan dukungan clan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi .<sup>412</sup> Kepemimpinan dipahami dalam dua pengertian yaitu sebagai kekuatan untuk menggerakkan orang dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan hanyalah sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada bermacam-macam faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan<sup>413</sup>.

Kajian mengenai kepemimpinan memang termasuk kajian yang multidimensi, berbagai teori telah dihasilkan dari kajian ini, teori yang paling tua adalah the trait theory atau yang biasa disebut teori pembawaan/karakter<sup>414</sup> selanjutnya berkembang teori perilaku, yang lebih dikenal dengan *behaviorist Theoris* .

<sup>411</sup> Gary A. Yukl, *Leadership in Organization* (New Jersey: Prentice-Hall Inc., second edition, 1989), 5.

<sup>412</sup> Gary A. Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi* terjemahan Jusuf Udaya, Qakarta: Prenhalindo, edisi ketiga, 1998), 4.

<sup>413</sup> Akira Ichikawa dikutip tidak langsung oleh Richard M. Steers, Lyman W. Porter dan Gregory A. Bigley (ed.), *Motivation and Leadership at Work* (New York: The McGrawHill Companies, Inc., 6th edition, 1996), hh. 455-457.

<sup>414</sup> Gary Yukl, , *Leadership in Organizati-ons*, Fifth Edition, Printice-Hall, Inc, Eng-lewood, New Jersey, Alih Bahasa : Budi Supriyanto, 2009, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Penerbit Indeks, Jakarta. 2001, 13-14

Pada masa berikutnya teori tersebut sudah dianggap tidak relevan dengan situasi dan kondisi jaman, maka berkembanglah teori kepemimpinan situasional, pendekatan ini menjadi tren pada tahun 1950-an, selanjutnya pendekatan kharismtik, dan transaksional dan transofmasional .<sup>415</sup>

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap para anggota kelompok. Definisi ini mengandung tiga implikasi penting yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara<sup>416</sup>.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.<sup>417</sup> Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.<sup>418</sup> Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau

---

<sup>415</sup> Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. 2005, 318

<sup>416</sup> James A. F. Stoner dan Edward Freeman, *Management* (New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 5 th edition, 1992), 472.

<sup>417</sup> Gardner, John W., *On Leadership*: New York: The Free Press, 1990.

<sup>418</sup> Gary K Hines diedit oleh A. Dale Timpe (ed), *Kepemimpinan: Seri Manqjemen Sumber Dqya Manusia* terjemahan Susanto Boedidharmo Qakarta: Gramedia, 1991), . 181.

kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan itu melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu .<sup>419</sup>

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sumber pengaruh dapat secara formal atau tidak formal. Pengaruh formal ada bila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial di dalam sebuah organisasi.<sup>420</sup> Sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul di luar struktur organisasi formal. Dengan demikian seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara formal. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*) .

Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat Amita Etzioni : Kekuatan (power) yang didasarkan atas watak/tabiat seseorang yang memiliki kekuasaan lebih, biasanya kekuasaan tersebut bersifat normative . N. Cooley (1902) : *“The leader is always the nucleus or tendency, and on the other hand, all social movement, closely examined will be found to consist of tendencies having such nucleus”* ( pemimpin itu selalu merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan, dan pada kesempatan lain, semua gerakan sosial kalau diamati secara cermat akan ditemukan kecenderungan yang memiliki titik pusat )<sup>421</sup>. *“Leadership as a combination of traits which enables an individual to induce others to accomplish a given task”* ( kepemimpinan sebagai perpaduan perangai

<sup>419</sup> Don Hellriegel dan John W. Slocum, Jr., Management (New York: Addison-Wesley Publishing Company, 5th edition, 1989), 465.

<sup>420</sup> Stephen P. Robbins, Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 8th edition, 1998), 347

<sup>421</sup> Inu Kencana Syafie, Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia (Bandung: Refika Aditama). 2003, 2

yang memungkinkan seseorang mampu mendorong pihak lain menyelesaikan tugasnya) .

Sedangkan Gary Yukl mendefinisikan Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama<sup>422</sup> .

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu: pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya. kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi<sup>423</sup>. Cara alamiah mempelajari kepemimpinan adalah "melakukannya dalam kerja" dengan praktik seperti pemagangan pada seorang seniman ahli, pengrajin, atau praktisi.

Dalam hubungan ini sang ahli diharapkan sebagai bagian dari perannya memberikan pengajaran/instruksi. Sedangkan dalam buku “Manajemen Pesantren” di sebutkan bahwa pemimpin adalah “seseorang atau individu yang diberi status berdasarkan pemilihan, keturunan atau cara-cara lain, sehingga memiliki otoritas atau kewenangan untuk melakukan serangkaian tindakan dalam

---

<sup>422</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima (Leadership In Organization), Jakarta, PT. Indeks, 2010, 6

<sup>423</sup> Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasinya*. Jakarta: Grasindo, 2003, 60

mengatur, mengelola, dan mengerahkan sekumpulan orang melalui intitusi atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu <sup>424</sup>

Dalam konteks ini, berarti bahwa pemimpin itu dilahirkan karena kebutuhan dalam suatu institusi atau organisasi tertentu. Sedangkan kepemimpinan merupakan aspek dinamis dari pemimpin, yaitu mengacu kepada tindakan – tindakan atau perilaku yang ditampilkan dalam melakukan serangkaian pengelolaan, pengaturan dan pengarahan untuk mencapai tujuan .

“Kiai” merupakan gelar yang diberikan kepada orang yang mengasuh pesantren oleh masyarakat. Gelar tersebut diberikan oleh karena seseorang menjadi pengasuh pesantren dan memiliki keahlian di bidang ilmu agama dan kharisma. Jabatan seorang kiai, menjadi patron bagi masyarakat sekitar. Dalam pandangan Martin Van Bruinessen, kiai memainkan peranan sebagai tokoh yang lebih sekedar seorang guru.<sup>425</sup> Posisi kiai di pesantren, menaruh kepercayaan besar dari para santri dan masyarakat. Clifford Geertz mengungkapkan bahwa, masyarakat ”abangan” secara moral-psikis menjadi makmum terhadap ketokohan kiai. Dengan ketokohnya, kiai yang bertugas mendidik dan mengayomi masyarakat, dengan begitu mudah memobilisasi massa, sehingga dengan mudah melawan pemerintah kolonial Belanda dan Jepang pada masa penjajahan .<sup>426</sup>

Di pesantren kiai merupakan tokoh utama yang memiliki peran penting dalam menjalankan sistem pendidikan pesantren sebagai lembaga pendidikan. Segala kebijakan dan pengambilan keputusan tentang manajemen pesantren

---

<sup>424</sup> Nur Syam, , Penguatan Kelembagaan Ekonomi Berbasis Pesantren, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005, 92

<sup>425</sup> Martin Van Bruinessen, NU Tradisi Relasi-Relasi Kuasa Pencarian Wacana Baru (Yogyakarta; LKIS, 1994), 21

<sup>426</sup> Bachtiar Effendi, Nilai-Nilai Kaum Santri, dalam Dawam Rahardjo (Ed.), Pergulatan Dunia Pesantren (Jakarta: P3M, 1985),51

berada pada kendali seorang kiai. Jajaran pengurus pesantren dalam hal ini hanya sebagai pelaku teknis dari kebijakan kiai. Dengan kata lain, kiai berposisi sebagai direktur atau dalam istilah pesantren, dikenal dengan pengasuh. Dalam memimpin pesantren, kiai memiliki beragam model dan strategi dalam upaya mengembangkan pendidikan pesantren. Setiap kiai, memiliki atau menggunakan model dan strategi berbeda-beda tergantung kecenderungan seorang kiai masing-masing, sehingga tidak heran bila pesantren memiliki model pengembangan tersendiri termasuk konstrenstrasi pengembangannya. Hal itu disebabkan karena model strategi yang digunakan oleh kiai berbeda-beda. Dalam memimpin pesantren, kiai memiliki model dan strategi kepemimpinan .

Kesuksesan seorang kiai dalam memimpin pesantren tidak dapat dilepaskan dari model dan strategi yang digunakan kiai. Strategi dan model menjadi penentu arah pengembangan pesantren. Dengan kata lain, perbedaan model dan strategi yang digunakan oleh masing-masing kiai menjadikan konsentrasi pengembangan pesantren juga berbeda-beda, sehingga tidak heran bila antar pesantren memiliki kecenderungan pengembangan yang berbeda-beda. Adapun model kiai dalam mengembangkan pendidikan pesantren , antara lain:

*Pertama*, Kepemimpinan Transaksional. Model kepemimpinan transaksional adalah model yang digunakan oleh kiai dalam memimpin pesantren dengan cara memposisikan bawahannya sebagai mitra kerja yang saling menguntungkan. Dengan kata lain, kepemimpinan transaksional merupakan perilaku kiai yang menitiktekanan perhatiannya pada transaksi personal antara kiai dengan pihak yang melingkupi kepemimpinan kiai, seperti pengurus pesantren, santri, dan lain sebagainya. Biasanya, sistem kepemimpinan ini dibangun oleh kiai yang memiliki

pemikiran modern dan terstruktur. Pola kerjanya didasarkan pada kontrak kerja antara kiai dengan pengurus pesantren. Hal ini bisa dilihat pesantren model Gontor misalnya, di mana kiai berposisi sebagai manajer dan pengurus serta ustad adalah bawahan. Oleh kiai Gontor, pengurus pesantren difasilitasi hampir segala kebutuhannya, semisal rumah penginapan, alat transportasi, dan lain sebagainya.

Kepemimpinan demikian terlihat sangat efektif, para pengurus pesantren dan guru bisa dengan total mengurus pesantren. Selain itu, fasilitas yang diberikan oleh kiai menjadi aktifasi dan motifasi yang mendorong semangat kerja pengurus pesantren dalam mengurus pesantren dan mengajari santri. Itulah model kepemimpinan transaksional yang tentu berbeda dengan kepemimpinan lainnya. Dalam penggunaan model ini, seorang kiai dituntut memiliki kemampuan atau keahlian di bidang manajemen. Model transaksional akan berjalan mulus dalam mengembangkan pendidikan pesantren jika pesantren itu memiliki kerangka keilmuan, tujuan, sasaran, standar, dan sistem keorganisasian lainnya yang saling berkesinambungan.

*Kedua*, Kepemimpinan kharismatik-transformatif. Model kepemimpinan transformasional merupakan pola kepemimpinan kultural. Dalam rangka mendorong perputaran organisasi, pemimpin yang menggunakan model ini memiliki kepribadian yang dapat dijadikan kekuatan untuk mempengaruhi bawahannya, sehingga jajaran di bawahnya dapat mencontoh, mempercayai, dan respek terhadap pemimpinnya. Peningkatan etos kerja selalu dilakukan dengan pemberian motivasi. Dalam hal ini kiai selaku pengasuh pesantren menggunakan kekuatan kharismanya, di mana hubungan antara kiai dengan bawahannya atau pengurus pesantren berjalan secara natural dan tidak struktural. Sosok seorang

kiai, hingga saat ini, masih diposisikan oleh masyarakat sebagai kaum elit yang bisa dijadikan figur, sehingga posisi kiai dihormati dan menjadi pemimpin masyarakat.

Penyebab lahirnya kepemimpinan sangat beragam, seperti membentuk diri sendiri yang disebut “*self made man*” yaitu kepemimpinan yang muncul karena kemampuan pada saat-saat yang penting atau situasi tertentu, dipilih oleh pengikut-pengikutnya, ditunjuk dari atas atau diangkat.<sup>427</sup> Dengan kata lain, “leadership” ditunjuk oleh “*Board of Direction*” untuk memimpin perusahaan atau diangkat oleh Dewan Komisaris, di antaranya juga ada Penyebab lahirnya kepemimpinan sangat beragam, seperti membentuk diri sendiri yang disebut “*self made man*” yaitu kepemimpinan yang muncul karena kemampuan pada saat-saat yang penting atau situasi tertentu, dipilih oleh pengikut-pengikutnya, ditunjuk dari atas atau diangkat. Dengan kata lain, “leadership” ditunjuk oleh “*Board of Direction*” untuk memimpin perusahaan atau diangkat oleh Dewan Komisaris, di antaranya juga ada tiga teori lain yaitu:

1. Teori Genetis (*heredity theory*), Disebut “*Leader are born not made*”, seseorang menjadi pemimpin karena dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan, Secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalis atau determinatis.
2. Teori Sosial, ini teori ekstrim inti ajarannya, *Leader are made and not born*”. Jadi berlawanan dengan teori genetis, bahwa setiap orang bisa jadi pemimpin bila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

---

<sup>427</sup> Hafulyon, Keragaman Konsep Kepemimpinan dalam Organisasi, JURIS Volume 11, Nomor 2 (Desember 2012)

3. Teori Ekologis, sebagai reaksi kedua hal itu bahwa: seseorang hanya berhasil menjadi pemimpin yang baik bila ia pada waktu kelahirannya memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat-bakat itu kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman, yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang dimilikinya<sup>428</sup>.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan di atas dapat ditarik simpulan, bahwa kepemimpinan itu akan muncul dalam situasi dan kondisi tertentu individu mempengaruhi perilaku orang lain, baik secara individu maupun kelompok, sedangkan kalau ditinjau dari perspektif Islam adalah mengurus dan melayani orang lain, bawahan masyarakat, agar maju, berkembang dan sejahtera.

Model kepemimpinan ini lebih cocok digunakan pada pola pengembangan pesantren salaf dan pesantren semi modern. Pesantren salaf adalah pesantren yang dikelola tidak terstruktur tetapi memiliki tujuan yang diinginkan. Menggunakan model kepemimpinan ini, kiai terbukti berhasil dikarenakan ia memiliki kewibawaan yang muncul dari keahliannya di bidang agama.<sup>429</sup>

Sebagaimana umumnya tradisi kepemimpinan di pesantren yang berlangsung secara turun temurun, sepeninggal Kiai Syarqawi, pesantren ini diserahkan kepada putera beliau, K.H. Bukhori. Ketika Kiai Syarqawi masih hidup memang telah mempersiapkan putera-puteranya dengan memondokkan ke berbagai pondok pesantren di daerah Madura dan Jawa Timur. Untuk

<sup>428</sup> Yayat M. Herujito.. Dasar-Dasar Manajemen. Jakarta: P.T. Grasindo. 2001, 200

<sup>429</sup> Pradjarta Dirdjosanjoto, Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa (Yogyakarta: LKiS, 2013), 155.

melanjutkan kepengasuhan Kiai Bukhori dibantu oleh K.H.Moh. Idris, dan kakak ipar beliau, K.H. Imam dari desa Karay, menantu K. Syarqawi yang kawin dengan Ny. Zubaidah. Peran para penerus ini tidak jauh berbeda dengan apa yang dilakukan oleh Kiai. Syarqawi, yakni pengajian-pengajian Al-Qur'an dan keagamaan kepada para santri yang bermukim di pesantren baik dalam bentuk sorogan (individual) maupun wetonan (kolektif), sedangkan pembinaan masyarakat di luar pesantren masih belum mendapat perhatian yang serius.<sup>430</sup> Namun demikian, sejak tinggal di Guluk-Guluk, Nyai Khodijah mulai merintis pengajian Al-Qur'an untuk anak-anak dan remaja puteri sekitar pesantren.

Setelah kepemimpinan Kiai Bukhori, Kiai Idris dan Kiai Imam ini lambat laun hubungan pesantren dengan masyarakat sekitar nampak mulai lebih akrab, yakni sekitar tahun 1917, ketika K.H. Moh. Ilyas pulang ke Guluk-Guluk untuk juga melanjutkan perjuangan ayahnya setelah cukup lama menimba ilmu di berbagai pesantren baik di Madura, Jawa Timur atau bahkan beberapa tahun tinggal di Mekkah. Pada masa kepengasuhan Kiai Ilyas ini, banyak perubahan-perubahan yang cukup berarti bagi perkembangan pesantren, misalnya pola pendekatan kemasyarakatan,<sup>431</sup> sistem pendidikan<sup>432</sup>

<sup>430</sup>Sitruul Arsyi dkk, Satu Abad Annuqayah, Peran Pendidikan, Politik, Pengembangan Masyarakat, Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep 2000, 4

<sup>431</sup> Proses penyadaran dan pencerahan kepada masyarakat sekitar mulai membaik, animo masyarakat untuk mempelajari dan mengamalkan ajaran Islam semakin tinggi. Eratnya jalinan komunikasi serta hubungan dengan masyarakat sekitar tidak lepas dari peran K. Husain, menantu K. Syarqawi (kawin dengan Ny. Aisyah), beliau juga mengembangkan pesantren ini di daerah Sawajarin (sejak 1917), Tim Penyusun, Sejarah Pondok Pesantren Annuqayah, 1987, .3

<sup>432</sup> Pembaharuan sistem pendidikan dan pengajaran di PP Annuqayah digagas oleh K. Khozin Ilyas, putera K. Ilyas Syarqawi, pada tahun 1933 tidak hanya perubahan (mungkin lebih tepatnya penambahan) bentuk-bentuk konvensional seperti sorogan dan wetonan ke sistem klasik, namun ilmu-ilmu barupun (saat itu) seperti menulis latin, berhitung, bahasa Indonesia, ilmu bumi dan sejarah diajarkan kepada seluruh santri. Penerapan sistem klasik ini juga dilakukan oleh K. Abdullah Sajjad di daerah Latee dan sampai saat ini dilanjutkan oleh putera beliau K. A. Basyir AS dengan mendirikan Madrasah Diniyah (Awwaliyah : 6 kelas dan Wustha : 3 kelas) .

(penjelasan lebih lanjut ada di bagian lain tulisan ini) serta pola hubungan dengan birokrasi pemerintahan.

Lima tahun kemudian setelah kembalinya KH. Ilyas ke guluk-guluk menjadi tonggak awal dari pemekaran Pondok Pesantren Annuqayah menjadi beberapa daerah. Namun dengan terpilah-pilahnya pesantren ke dalam beberapa daerah tersebut tidaklah berarti bahwa Annuqayah pecah menjadi beberapa bagian, kondisi demikian tercipta semata-mata demi pengelolaan santri saja, karena perkembangan santri secara kuantitas terus bertambah tidak hanya dari daerah Madura, akan tetapi juga dari wilayah Jawa Timur. Potensi untuk terus bertambahnya daerah-daerah ini sebetulnya sebuah keniscayaan. Namun dengan berpegang kepada komitmen bersama untuk bersama-sama mengembangkan pesantren ini, banyak anggota keluarga yang merasa dan berpikir belum saatnya membuka lahan baru; artinya sebuah lokasi baru akan dibuka sesuai dengan tuntutan dan kelayakan kondisi masa tertentu. Misalnya pada masa kepemimpinan Kiai Ilyas dan Kiai Abdullah Sajjad, banyak permintaan dari para santri dan masyarakat agar K. Idris juga dapat menerima santri untuk tinggal dan belajar di kediaman Kiai Idris, yakni di rumah peninggalan Kiai Syarqawi (Dhalem Tenga), namun Kiai Idris menyarankan kepada mereka agar sebaiknya nyantri di Kiai Ilyas atau ke Kiai Abdullah Sajjad saja, karena Kiai Idris memandang kedua daerah tersebut masih layak dan representatif untuk mengembangkan santri ketika itu .

Menurut penuturan KH. Majdi, bahwa di pesantren Annuqayah terkait dengan kepemimpinan kiai, ada dua model kepemimpinan, yang *pertama* secara kelembagaan di pesantren annuqayah ini menggunakan kempimpinan

kolektif kolegial pada tingkatan Dewan Pengasuh, manajemen kepemimpinannya dilakukan secara bersama-sama, yang *kedua* secara struktural menggunakan kepemimpinan transformatif, dilihat dari perilaku Dewan Masyayikh di pesantren Annuqayah yakni pemberian motivasi kepada para dewan pengasuh atau pengurus pesantren yang di di Annuqayah, baik motivasi intelektual, motivasi spritual dan perhatian terhadap setiap dewan pengasuh dan pengurus.

Pemimpin dan Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat strategis dalam sebuah organisasi. Proses kepemimpinan dalam organisasi terjadi karena adanya unsur pemimpin. Menurut Drukcer, pemimpin adalah individu yang *make things happen*. Ia adalah yang membuat sesuatu menjadi sesuatu itu sendiri.<sup>433</sup> Membuat organisasi menjadi organisasi yang sungguh-sungguh". Dari pernyataan tersebut terlihat bahwa ada keterkaitan yang erat antara pemimpin dengan kepemimpinan. Di mana "pemimpin adalah individu manusianya, sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin".<sup>434</sup> Rauch dan Behling dalam Yukl menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran. Sedangkan Yukl juga mengatakan bahwa leadership (kepemimpinan) adalah proses dimana individu mempengaruhi anggota kelompok yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi .<sup>435</sup>

Dari pernyataan-pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang individu dapat mempengaruhi

<sup>433</sup> Drucker,P.F., *The Efective Executive*, (New York: Harper & Row,1966), 495

<sup>434</sup> Djokosantoso Moeljono, *13 Konsep Beyond Leadership*, ( Jakarta: PT Elex Media Komputindo,2012), 39-40.

<sup>435</sup> Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*; terj. Budi Supriyanto, (Jakarta: PT. Indeks, 2010),. 4

orang lain atau sekelompok orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Secara teoritis, pernyataan tersebut mudah untuk dimengerti dan dipahami, tetapi dalam realita implementasinya tidaklah semudah yang dibayangkan. Banyak teori tentang gaya kepemimpinan yang ditawarkan, semua mempunyai kelebihan dan kelemahan, Teori kepemimpinan, yang dianggap efektif atau unggul adalah teori kepemimpinan transformasional, yaitu suatu pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan. Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekadar kepentingan pribadinya.<sup>436</sup>

Sebagaimana yang dikatakan K. Majdi, salah satu pengasuh pesantren Annuqayah dan Ainur Ridlo ketua pengurus pesantren Late Annuqayah, beliau mengatakan bahwa dewan masyayikh dalam setiap pertemuan selalu memberikan motivasi atau pengarahan terkait dengan bagaimana tugas-tugas kepesantren itu dapat diselesaikan dengan tuntas sesuai dengan harapan kepada dewan pengasuh, para pengurus pesantren, dan tidak kalah pentingnya beliau selalu memberikan motivasi spritual.

Berbicara tentang konsep kepemimpinan trnasformatif, bahwasanya Awalnya, konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh Burns pada

---

<sup>436</sup> Indah Komsiyah, *Kepemimpinan Transformatif*, Jurnal TA'ALLUM, Vol. 04, No. 02, November 2016, 294

tahun 1978 yang menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individual, group, dan organisasi. Bass, 1985 dalam *Jabnoun and al-Ghasyah* mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun group, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam group dan organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi<sup>437</sup>. Menurut Avolio, Bass and Jung, pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual .

Berdasarkan hasil observasi peneliti bahwasanya setiap mengawali program atau kegiatan pesantren dewan masyayikh dengan sosok kharismaniknya memberikan fatwa dan nasehat terkait dengan tujuan dilaksanakannya kegiatan/program pesantren, beliau bukan hanya membrikan nasehat akan tetapi juga menjadi uswah bagi para pengurus, sehingga motivasi spritual muncul dengan sendirinya dan pengaruh positif pada setiap pengurus pesantren.

Menurut Robbins<sup>438</sup> pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok .

---

<sup>437</sup> N. Jabnoun, and H.A. Al-Ghasyah. Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000, (The Quality Management Journal, 12, 2005), 21-29

<sup>438</sup> Stephen P Robbins,.. Prilaku Organisasional, Jilid I dan II. Salemba Empat: Jakarta. 2010, 471

Modiani<sup>439</sup> kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal .

Menurut Yukl<sup>440</sup> kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi .

Dari beberapa pengertian di atas yang digunakan landasan dalam penelitian ini adalah pendapat Bass (1985) dalam buku Yukl<sup>441</sup> menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil – hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi .

---

<sup>439</sup> Tria Mondiani, Pengaruh kepemimpinan transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja KaryawanPT. PLN (Persero) UPJ Semarang, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 1, No 1, 2014, 47

<sup>440</sup> Gary Yukl,.. Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima. Jakarta: Prenhallindo. 2005, 290

<sup>441</sup> Gary Yukl, Leadership In Organizations. Penerbit: Pearson, 2013, 313

Menurut Bass dalam Robbins dan Judge<sup>442</sup> kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma. Sedangkan menurut Newstrom dan Bass (dalam Sadeghi dan Pihie, 2012) pemimpin transformasional memiliki beberapa komponen perilaku tertentu, diantaranya adalah integritas dan keadilan, menetapkan tujuan yang jelas, memiliki harapan yang tinggi, memberikan dukungan dan pengakuan, membangkitkan emosi pengikut, dan membuat orang untuk melihat suatu hal melampaui kepentingan dirinya sendiri untuk meraih suatu hal yang mustahil .

Dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Interaksi yang timbul antara pemimpin dengan bawahannya ditandai dengan pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya sehingga tujuan organisasi akan tercapai .

Namun pada perkembangannya, perilaku kharisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional<sup>443</sup>.

Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat

---

<sup>442</sup> SP Robbins, dan Judge.. Perilaku Organisasi, Salemba Empat, Jakarta, 2007, 387

<sup>443</sup> B.J. Avolio, B.M. Bass, D.I. Jung, Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire, (Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999), 442

dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda. Oleh karena itu, pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Adapun definisi rincian masing-masing ciri utama tersebut adalah sebagai berikut <sup>444</sup>:

1. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*). Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis .
2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*). Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain .
3. Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*). Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya .
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*). Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan .

---

<sup>444</sup> Avolio, B.J., B.M. Bass, D.I. Jung, Re-Examining the Components..., 442.

Sedangkan *Sarros and Santora* dan *Pounder* me-refine aspek transformational leadership yang dinyatakan secara implisit pada aspek aslinya menjadi: *inspirational motivation, integrity, innovation, impression management, individual consideration, dan intellectual stimulation* <sup>445</sup>.

*Pounder*, memperluas dimensi *idealized influence* dengan menambahkan tiga dimensi lainnya, yaitu:

- *Integrity*. Pemimpin *walk the talk*, mereka menyelaraskan perbuatan dengan perkataannya. Dimensi ini mengukur sejauh mana para pengikutnya mempersepsikan derajat kesesuaian antara perkataan pemimpin dan yang dipersepsikan dengan perbuatannya .
- *Innovation*. Para pemimpin dipersiapkan untuk menantang keterbatasan yang ada dan proses dengan mengambil resiko dan mengeksperimenkannya. Para pemimpin mendorong para bawahannya untuk mengambil resiko dan bereksperimen serta memperlakukan kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar daripada diperlakukan sebagai celaan. Dimensi ini fokus pada sejauh mana pemimpin dapat menumbuhkan komitmen inovasi dalam organisasi .
- *Impression management*. Pemimpin dipersiapkan untuk membawahi kebutuhan personal dan berhasrat untuk kebaikan umum. Pemimpin adalah orang yang memberi selamat kepada keberhasilan bawahannya dan juga orang yang selalu hangat serta perhatian terhadap bawahannya, tidak sebatas pada kehidupan kerja mereka. Dimensi ini mengukur sejauh mana anggota organisasi mempersepsikan bahwa pemimpin mereka

---

<sup>445</sup> J.C. Sarros, and J.C. Santora, The Transformational-transactional Leadership model in Practice. Leadership & Organizational, ( Development Journal, 2001), 383-393.

secara tulus memperhatikan mereka sebagai pribadi dibandingkan sekedar instrumen pemimpin atau penyokong misi organisasi semata<sup>446</sup>.

Sarros dan Butchatsky menyatakan bahwa banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan sifat (traits), gaya (style) dan kontingensi.<sup>447</sup> Daryanto menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional juga menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi seperti Weber dan ahli-ahli politik yang diwakili Burns.<sup>448</sup> Selanjutnya, Tichy dan Devanna dalam Luthans, menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter sebagai berikut: 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, 2) Mereka berani, 3) Mereka mempercayai orang lain, 4) Mereka motor penggerak nilai, 5) Mereka pembelajar sepanjang masa, 6) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, 7) Mereka visioner.<sup>449</sup>

Jadi, kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan

---

<sup>446</sup> J.S. Pounder, "New Leadership" and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship. *Leadership & Organization Development*, (Journal, Vol. 22, No. 6, 2001), . 281-290

<sup>447</sup> Sarros, J.C. and J.C. Santora. The Transformational-transactional Leadership model in Practice. *Leadership & Organization Development*, (Journal, 2001), 383-393

<sup>448</sup> A. Daryanto, dan H.K.S. Daryanto. Model Kepemimpinan dan Profil Pemimpin Agribisnis di Masa depan, (AGRIMEDIA, Vol. 5, No. 1, pp,1999),. 6-17.

<sup>449</sup> F. Luthans, *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Vivin Andika, dkk, (Yogyakarta : Penerbit Andi,2006), 653.

hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama. Tipe kepemimpinan ini mendorong para pengikutnya (individu-individu dalam satu organisasi) untuk menghabiskan upaya ekstra dan mencapai apa yang mereka anggap mungkin. Kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan menarik cita-cita dan nilai-nilai seperti keadilan (*justice*), kedamaian (*peace*) dan persamaan (*equality*). Sementara itu, Humphreys menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan karakteristik yang diungkapkan oleh Bass akan menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan menuju ke arah perbaikan bagi organisasinya. Dengan perubahan-perubahan positif tersebut, pegawai siap untuk menerima tugas yang diberikan pemimpin tanpa beban, senang dan puas dalam melakukan pekerjaannya serta akan meningkatkan produktivitas dan kinerja .

Kepemimpinan Transformasional tidak dapat dilepaskan dengan kinerja seorang pemimpin pada saat seseorang memimpin sebuah organisasi, pemimpin transformasional dapat mengubah sebuah organisasi atau institusi ke arah bentuk yang baru, berbeda dan pastinya lebih baik dengan kondisi organisasi sebelumnya. Untuk mengubah kondisi organisasi seorang pemimpin transformasional harus mulai dengan membangun bahan dasar organisasi para individu, dengan cara :<sup>450</sup>

1. Perhatian pribadi, para pemimpin transformasional harus mengkaji setiap individu yang berjasa dalam organisasi dan menemukan bagaimana memotivasi mereka melalui pintu kepentingan pribadi mereka .
2. Melihat melampaui saya, berkomunikasi dengan karyawan apa pengaruh pekerjaan mereka terhadap seluruh organisasi .

---

<sup>450</sup> Ara Hidayat, Pengelolaan Pendidikan,(Yogyakarta: Kukaba,2012), 96.

3. Memotivasi kelompok, pemimpin transformasional menyampaikan pada kelompok mengenai visi organisasi dan mengapa perlu perubahan. Untuk memotivasi ini pemimpin dapat menggunakan motivator : penghargaan, kegentingan dan kegairahan .

Karakteristik pemimpin transformasional menurut Bass (dalam Yukl)<sup>451</sup>, adalah: (a) Menciptakan visi dan kekuatan misi, (b) Menanamkan kebanggaan pada diri bawahan, (c) Memperoleh dan memberikan penghormatan, (d) Menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan, (e) Mengkomunikasikan harapan tertinggi, (f) Menggunakan simbol untuk menekankan usaha tinggi, (g) Mengeskpresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana (h) Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati pada bawahan, (i) Memberikan perhatian secara personal, (j) Membimbing dan melayani tiap bawahan secara individual, (k) Melatih dan memberikan saran-saran, (l) Menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan kinerja bawahan .

Dari apa yang disampaikan oleh Bernard M. Bass tentang komponen komponen kepemimpinan transformasional, maka untuk menjadi pemimpin transformational berarti kita harus melakukan hal-hal untuk mendapatkan empat komponen tersebut dalam diri kita. Caranya adalah dengan melakukan beberapa hal berikut ini .

1. **Membuat visi yang jelas**
2. **Mengelola penyampaian visi**
3. **Memotivasi Tim,**

---

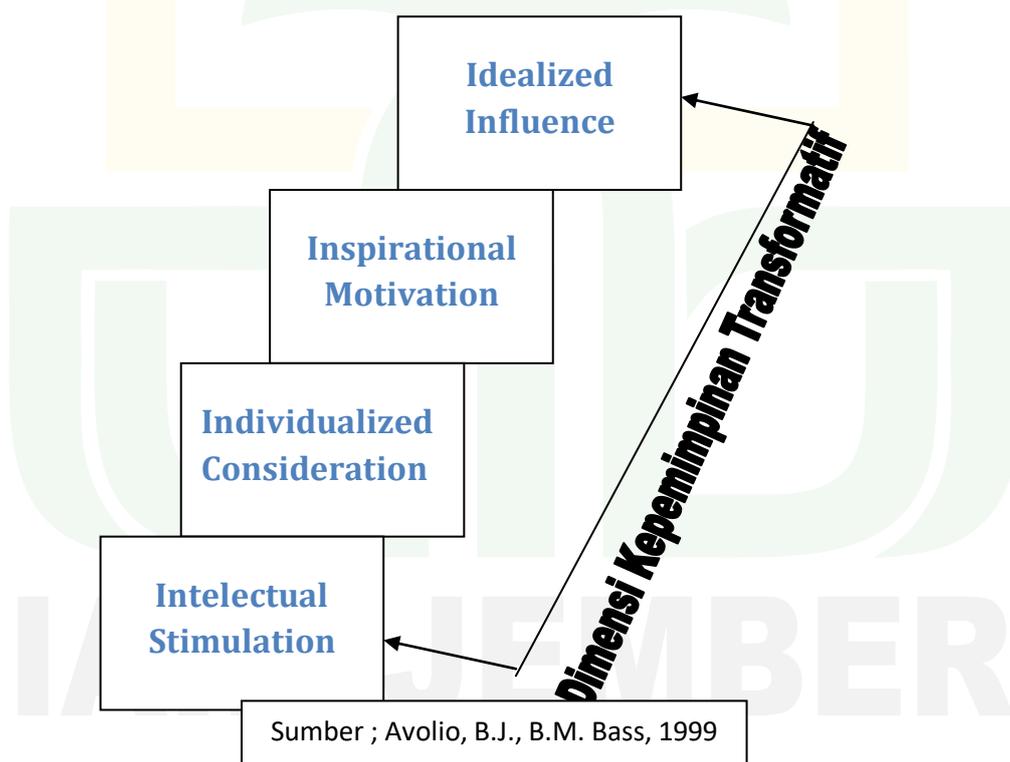
<sup>451</sup> Gary Yukl,.. Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima. Jakarta: Prenhallindo. 2010, 316

4. **Kreatif dan Inovatif,**

5. **Membangun budaya belajar**

Dengan demikian untuk mewujudkan gaya kepemimpinan transformasional harus berawal dari membuat visi yang jelas dan diakhiri dengan membangun budaya belajar dalam organisasi. Jika hal ini dilakukan dengan baik, maka kualitas diri akan semakin meningkat yang pada akhirnya akan terwujud organisasi yang maju dan organisasi yang bunafit dan kompetitif .

**Gambar 5.1**



Pada organisasi modern, kepemimpinan otoriter biasanya tidak akan bertahan lama karena mengundang ketidakpuasan anggota organisasi tersebut

(Daft, 1999). Sebaliknya gaya pemimpin transformasional memandang bawahan sebagai suatu kekuatan yang harus dikembangkan ke arah yang lebih baik sesuai dengan perubahan lingkungan melalui cara memotivasi bawahan, memberikan perhatian secara pribadi lepas pribadi dan lain sebagainya. Kepemimpinan transformasional juga meliputi nilai-nilai moral, akan tetapi nilai-nilai tersebut disesuaikan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab. Bagi Burns (1978) kepemimpinan adalah sebuah proses, bukan sebuah serangkaian tindakan yang diskrit. Masih menurut Burns transforming leadership dapat dipandang pada dua level pengaruh, yaitu pengaruh level mikro yang terjadi antar individu dan proses pengaruh level makro yang ditujukan untuk menggerakkan kekuatan bagi perubahan sistem sosial dan reformasi institusi. Dalam analisis makro, kepemimpinan transformasional meliputi kegiatan seperti membentuk, mempertajam, dan mengekspresikan motivasi, serta memediasi konflik yang muncul, Konflik diantara faksi memang membuat kehidupan pemimpin menjadi sukar, namun pada saat yang bersamaan konflik dapat menjadi alat untuk memobilisir energi untuk mencapai tujuan-tujuan ideologis bersama. Adanya konflik yang mampu dimediasikan dengan baik oleh pemimpin akan membuat anggota merasa kerasan karena konflik yang ada ditransformasikan ke hal yang konstruktif.<sup>452</sup>

Merujuk pada aspek atau dimensi kepemimpinan transformasional ; **kharismatik**, dalam hal ini memberi visi dan misi, menumbuhkan rasa bangga anggota, mampu memperoleh kepercayaan dan respect dari bawahan, kemudian **Inspirasional**; Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol

---

<sup>452</sup> Yos Budiharto & Koertono, Gaya Kepemimpinan. Kohesivitas Kelompok Dan Komitmen, PSIKOLOGIKA Nomor 17 tahun IX Januari 2004, 58

untuk memfokuskan usaha bawahan, menyatakan tujuan penting secara sederhana dan mudah dimengerti, **Stimulasi Intelektual** ; Meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang cermat dari bawahan, dan **Perhatian Individual** ; memberi perhatian secara pribadi, mempertakutkan setiap bawahan secara pribadi, memberikan bimbingan dan saran. Sangat erat sekali kaitannya dengan kohesivitas organisasi sebagaimana Buchanan dalam Forsyth (1983), menyatakan bahwa ketika individu, semenjak awalnya, telah tertarik dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi yang akan dimasukinya maka kelekatan afeksi terhadap organisasi tersebut bukanlah hal yang tidak mungkin. Dimensi kohesivitas ketertarikan terhadap sesama anggota menjelaskan bahwa hubungan tersebut tidak hanya bersifat fisik, namun juga secara mental dan emosional. Melalui interaksi sosial seperti itu masing-masing anggota organisasi akan mengetahui penghargaan dan pengakuan dari sesama anggota dan organisasi mengenai keberadaan <sup>453</sup>

## **1. Bagaimana kepemimpinan Kohesif Kiai dalam Membangun Komitmen organisasi**

### **a. Nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan**

#### **1. Nilai-nilai dasar pesantren**

Apapun yang ada di muka bumi ini, selain Allah relatif sifatnya, tidak ada yang mutlak sempurna, semua penuh dengan keterbatasan-keterbatasan hidup. Atas dasar pemikiran ini, dunia pesantren tergugah dan termotivasi untuk melakukan upaya-upaya perbaikan pengembangan dan penyempurnaan secara kontinu, intensif dari waktu ke waktu. Sikap fleksibel ini disebut dengan istilah

---

<sup>453 453</sup> Yos Budiharto & Koertono, Gaya kepemimpinan ..... 59

prinsip konservasi dan akomodasi, yang merupakan tolak ukur sebuah pondok pesantren<sup>454</sup>. Prinsip akomodasi dan konservasi mengandung pengertian selalu bersikap inovatif dan membuka diri terhadap berbagai ide dan pemikiran baru yang dianggap ashlah, lebih shaleh (lebih akurat, lebih efektif, dan lebih efisien) selama tidak menyentuh prinsip. Nilai dasar, tradisi kepesantrenan dan prinsip lain yang merupakan hal-hal yang prinsip dapat dipertahankan atau dipelihara, sedangkan metode, sistem, atau kurikulum yang dianggap lebih perlu karena ada yang lebih shalih, maka diambil atau diadopsi .

Pilihan ini adalah merupakan sikap yang dinamis atau responsif yang dimiliki pesantren dalam rangka mengantisipasi tuntutan perubahan zaman demi perbaikan dan kebaikan pesantren, yaitu: *al-Muhāfādzāh ‘alā al-Qādīm Al-Shālih wa al-Akhdzū bi al-jadīfī al-Ashlāh* (mempertahankan hal-hal lama yang baik dan mengambil sesuatu yang baru yang lebih baik). Keanekaragaman dan kompleksitas masalah masyarakat di era modern yang identik dengan ilmu pengetahuan dan teknologi modern terus menerus mengusik pesantren. Tampaknya komunitas pesantren (Kiai , keluarga Kiai , ustadz, pengurus, para santri) siap menghadapi dinamika tersebut. Yang penting adalah tak satupun dari mereka yang menafikan prinsip-prinsip dasar yang menjadi ciri keprbadian, dan tetap memiliki komitmen mengajarkan dan menyebarkan Islam kepada masyarakat luas .<sup>455</sup>

---

<sup>454</sup> Pondok pesantren perlu melakukan pendekatan yang integral dalam melakukan modernisasi dan melakukan pembaharuan organisasi untuk membuka peluang lahirnya ide-ide baru. Untuk lebih jelasnya lihat Muslim Abdurrahman, *Islam Transformatif* (Jakarta: Pustaka Firdaus, 1997), 50

<sup>455</sup> Rusydi Sulaiman, *Pendidikan Pondok Pesantren*, 'Anil Islam Vol. 9. Nomor 1, Juni 2016, 161-174

Pesantren selanjutnya tetap memperkuat perannya secara intens. Tiga fungsi pesantren, yaitu: **pertama**, Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran (al-Hai'āh al-'Ilm wa al-Tārbiyāh). **Kedua**, Pondok pesantren sebagai lembaga pelayanan, pengarahan dan pembimbingan masyarakat (al-Hai'āh al-Tā'awūn wa al-Takāfūl wa al-Ittījāh). **Ketiga**, Pondok pesantren sebagai lembaga perjuangan (al-Hai'āh al-Jihādī wa 'Izzī al-Islām wa al-Muslīmīn). Singkatnya pondok pesantren disebut sebagai benteng pertahanan umat Islam (*fortresses for the defence of Islamic community*) dan pusat penyebaran Islam (*centres for the dissemination of Islam*)<sup>456</sup>.

Secara general, uraian diatas menunjukkan bahwa pondok pesantren memiliki prestasi besar untuk mengembangkan diri, baik pengembangan kelembangan maupun jenjang pendidikan, khususnya dalam bidang ilmu agama Islam. Pendapat lain menyebutkan tentang fungsi pesantren sebagai: pertama, lembaga pendidikan yang melakukan transfer ilmu-ilmu agama (tafaqqūh fi al-Dīn) dan nilai-nilai Islam (*Islamic values*). Kedua, lembaga keagamaan yang melakukan kontrol sosial (*social control*), dan ketiga, lembaga keagamaan yang melakukan rekayasa sosial (*social engineering*)<sup>457</sup>

Terkait dengan ini semua bahwa nilai dasar kesamaan yang dikembangkan di pondok pesantren selalu bersumber dari nilai dasar pesantren seperti nilai dasar agama islam, nilai budaya bangsa, nilai pendidikan, dan nilai perjuangan dan pengorbanan. Karena pada hakikatnya, pondok pesantren adalah sebuah lembaga keislaman yang timbul atas dasar dan untuk tujuan keislaman. Dalam dunia pesantren sangat jauh dari nilai-nilai diskriminasi. Disamping itu

<sup>456</sup> Zulkifli, Sufism in Java: The Role of The Pesantren in The Maintenance of Sufism in Java (Leiden-Jakarta: INIS, 2002),1

<sup>457</sup> Amin Haedari, Transformasi Pesantren, 32

yang dibangun dipesantren adalah nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), budaya (*culture*), dan norma perilaku, sehingga mereka merasa nyaman atas tugas yang diembannya .

#### **a. Nilai Dasar Agama Islam**

Adapun yang dikembangkan di pondok pesantren selalu bersumber dari nilai-nilai dasar agama Islam yang tercermin dalam Akidah, Syari'ah dan Akhlak Islam. Karena pada hakikatnya, pondok pesantren adalah sebuah lembaga keislaman yang timbul atas dasar dan untuk tujuan keislaman .

Motivasi utama para Kiai dalam mendirikan pondok pesantren, tidak lain karena rasa keterpanggilan mereka untuk melanjutkan risalah yang telah dirintis oleh para Nabi dan Rasul, Shalawatullahi alaihim. Para Kiai itu menyadari sepenuhnya bahwa mereka adalah pewaris para Nabi yang tidak saja harus mewarisi sifat-sifat dari akhlaknya, tetapi juga tugas dan kewajibannya dalam menyampaikan risalah Allah kepada ummat manusia. Karena itu keberadaan pondok pesantren tidak bisa dilepaskan dari konteks dan misi dakwah islamiyah .

Secara etimologi, nilai keagamaan berasal dari dua kata yakni: nilai dan keagamaan. Menurut Rokeach dan Bank mengatakan bahwasanya nilai merupakan suatu tipe kepercayaan yang berada pada suatu lingkup sistem kepercayaan dimana seseorang bertindak atau menghindari suatu tindakan, atau mengenai sesuatu yang dianggap pantas atau tidak pantas.<sup>458</sup> Sedangkan keagamaan merupakan suatu sikap atau kesadaran yang muncul yang didasarkan atas keyakinan atau kepercayaan seseorang terhadap suatu agama .

---

<sup>458</sup> Asmaun Sahlan, Meujudkan Budaya Religius di Sekolah, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 1

Dari segi isi, agama terdiri dari seperangkat ajaran yang merupakan perangkat nilai-nilai kehidupan yang harus dijadikan barometer parapemeluknya dalam menentukan pilihan tindakan dalam kehidupannya<sup>459</sup>. Nilai-nilai ini secara populer disebut dengan nilai agama .

Oleh karena itu, nilai-nilai agama merupakan seperangkat standar kebenaran dan kebaikan. Nilai-nilai agama adalah nilai luhur yang ditransfer dan diadopsi ke dalam diri. Oleh karena itu, seberapa banyak dan seberapa jauh nilai-nilai agama bisa mempengaruhi dan membentuk sikap serta perilaku seseorang sangat tergantung dari seberapa dalam nilai-nilai agama tersebut merasuk/terinternalisasi di dalam dirinya. Semakin dalam nilai-nilai agama terinternalisasi dalam diri seseorang, kepribadian dan sikap religiusnya akan muncul dan terbentuk. Jika sikap religius/keagamaan sudah muncul dan terbentuk, maka nilai- nilai agama akan menjadi pusat nilai dalam menyikapi segala sesuatu dalam kehidupan .

Agama bertujuan membentuk pribadi yang cakap untuk hidup dalam masyarakat di kehidupan dunia yang merupakan jembatan menuju akhirat. Agama mengandung nilai-nilai rohani yang merupakan kebutuhan pokok kehidupan manusia, bahkan kebutuhan fitrah karena tanpa landasan spiritual yaitu agama manusia tidak akan mampu mewujudkan keseimbangan antara dua kekuatan yang bertentangan yaitu kebaikan dan kejahatan. Nilai-nilai Agama Islam sangat besar pengaruhnya dalam kehidupan sosial, bahkan tanpa nilai tersebut manusia akan turun ketingkatan kehidupan hewan yang amat rendah karena agama mengandung unsur kuratif terhadap penyakit sosial . Nilai itu bersumber dari : <sup>460</sup>

---

<sup>459</sup> Muhammad Alim, Pendidikan Agama Islam, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 10

<sup>460</sup> Muhaimin, Pemikiran Pendidikan Islam (Bandung: Trigenda Karya, 1993), 11

1. Nilai Ilahi, yaitu nilai yang dititahkan Tuhan melalui para Rasul-Nya yang berbentuk taqwa, iman, adil yang diabadikan dalam wahyu Ilahi. Al-Quran dan Sunnah merupakan sumber nilai Ilahi, sehingga bersifat statis dan kebenarannya mutlak. Nilai-nilai Ilahi mungkin dapat mengalami perubahan, namun secara instrinsiknya tetap tidak berubah. Hal ini karena bila instrinsik nilai tersebut berubah makna kewahyuan dari sumber nilai yang berupa kitab suci Al-Quran akan mengalami kerusakan .
2. Nilai Insani atau duniawi yaitu Nilai yang tumbuh atas kesepakatan manusia serta hidup dan berkembang dari peradaban manusia. Nilai moral yang pertama bersumber dari Ra'yu atau pikiran yaitu memberikan penafsiran atau penjelasan terhadap Al-Quran dan Sunnah, hal yang berhubungan dengan kemasyarakatan yang tidak diataur dalam Al-Quran dan Sunnah. Yang kedua bersumber pada adat istiadat seperti tata cara komunikasi, interaksi antar sesama manusia dan sebagainya. Yang ketiga bersumber pada kenyataan alam seperti tata cara berpakaian, tata cara makan dan sebagainya .

Di pesantren Annuqayah dua nilai ini selalu dinternalisasikan dikalangan pengurus dan santri melalui kegiatan dan program pesantren, seperti urusan ibadah amaliyah, program pendidikan dan lain sebagainya semua itu sudah tertuang dalam tata aturan pesantren dan sudah menjadi tradisi sesuai dengan sunnah-sunnah pesantren Annuqayah. Dan dengan Nilai-nilai inilah kehidupan di pesantren menjadi harmonis dan kondusif.

## b. Nilai budaya bangsa

Secara sosiologis-antropologis, wajah Islam Nusantara merupakan hasil dari akulturasi nilai-nilai Islam yang universal dengan budaya lokal Nusantara.<sup>461</sup> Hal ini tidak bisa lepas dari usaha para penyebar Islam Nusantara, khususnya Walisongo, yang lebih mengedepankan prinsip dialog, baik dalam aktifitas komunikasi sehari-hari maupun dialog budaya setempat. Seiring dengan perkembangan Islam di Nusantara, muncullah pesantren sebagai pusat kegiatan keislaman. Eksistensi pesantren sebagai pusat penyiaran Islam di Indonesia atau Nusantara tersebut, secara otomatis, nilai-nilai Islam yang berlaku dan berkembang adalah hasil perkawinan nilai-nilai asli Islam dengan nilai-nilai budaya lokal.<sup>462</sup> Sehingga dalam pandangan Nurcholis Madjid, dari sisi historis pesantren tidak hanya identik dengan makna keislaman, tapi juga mengandung keaslian Indonesia (*indigenous*).<sup>463</sup>

Di tengah menguatnya globalisasi budaya yang menggiring budaya lokal pada jurang kepunahan, peran pesantren sebagai lembaga yang mengakar di masyarakat hendaknya meningkatkan fungsinya sebagai pusat pelestarian dan pengembangan budaya lokal. Untuk itu, pesantren harus terus-menerus secara inovatif membumikan ajaran-ajaran Islam yang universal tersebut sesuai dengan kondisi budaya lokal Nusantara. Karena budaya lokal menjadi identitas kebangsaan yang di dalamnya terdapat nilai-nilai eksotis-filosofis yang sangat berharga bagi proses kehidupan. Maka tidak sedikit kalangan pengkaji Islam

<sup>461</sup> Hasani Ahmad Said, "Meneguhkan Kembali Tradisi-tradisi Pesantren di Nusantara", *Ibda`*: Jurnal Kebudayaan Islam, Vol. 9, No. 2, (Desember, 2011), 181.

<sup>462</sup> Nurcholis Madjid, *Bilik-bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), 3.

<sup>463</sup> Sebagai lembaga *indigenous*, pesantren muncul dan berkembang dari pengalaman sosiologis masyarakat di lingkungan tertentu. Pada saat yang sama, pesantren juga sesungguhnya memiliki orientasi internasional dengan Mekah sebagai pusat orientasinya.

Indonesia menyebut pesantren sebagai “kampung peradaban”, “artefak kebudayaan Indonesia”, “subkultur”, “institusi kultural”, dan “jangkar Nusantara”.<sup>464</sup> Modal besar yang dimiliki pesantren inilah ketika mampu dikelola dengan tepat akan menjadi kekuatan besar, sekaligus sebagai pusat peradaban Muslim Indonesia. Untuk mencapai cita-cita tersebut, tentu harus ada penegasan pemahaman kembali terhadap historisitas kultural pesantren dan tradisi yang dimiliki, sehingga pesantren mampu melakukan transformasi sosial. Bukanlah hal yang mustahil bahwa pesantren bisa menjadi garda depan dalam mengembangkan nilai-nilai Islam, dan pada saat yang bersamaan juga mampu mengembangkan toleransi dengan budaya Indonesia. Tentu pandangan ini sepertinya memberi spirit baru bagi tumbuh-kembangnya tradisi. Tidak berlebihan jika sekarang ini disebut sebagai momentum yang tepat dalam reaktualisasi progresif atas tradisi. Berlawanan dari kondisi di atas, masa modern ini merupakan masa yang paling tidak nyaman bagi keberadaan tradisi yang dikembangkan pesantren. Selain dipersoalkan keotentikan di sisi agamanya, ia juga dicap sebagai sinkretis yang bertentangan dengan kemurnian Islam. Munculnya pandangan ini ditengarai sebagai kegagalan dalam melihat keragaman Islam. Usaha memurnikan Islam selalu berujung pada pendefinisian Islam sebagai sesuatu yang tunggal. Islam dipersepsi dan diyakini sebagai tunggal. Akibatnya, gagal dalam mengidentifikasi kekuatan Islam untuk berdialog secara kreatif dengan budaya lokal .

Pesantren *Annuqayah* dalam menanamkan nilai-nilai budaya bangsa, realisasinya disesuaikan dengan kondisi masyarakat pesantren secara harmonis dan akomodatif dengan budaya asli bangsa Indonesia, dalam hal ini tanpa harus

---

<sup>464</sup> Mukhibat, Meneguhkan Kembali Budaya Pesantren, *KARSA: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman* Vol. 23 No. 2, Desember 2015:177-192

mengorbankan prinsip-prinsip yang menjadi landasan utamanya. Sehingga masyarakat pesantren antara satu sama lain tidak ada kecemburuan sosial, karena pada hakikatnya berada pada satu misi dan tujuan yakni mengabdikan untuk memajukan pesantren.

Kajian seputar eksistensi pesantren dalam kerangka pengembangan nilai budaya lokal dalam perkembangan global sekarang ini merupakan sesuatu yang dirasa makin penting. Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003, merupakan “amunisi” baru pesantren yang memosisikannya setara dengan pendidikan lain<sup>465</sup>. Kondisi ini sangat positif sekaligus tantangan bagi pesantren dalam mempertegas visi budaya lokalitasnya dalam konteks nasional dan global. Harapannya dengan kajian ini akan menepis anggapan bahwa budaya lokal dan modern bukan menjadi musuh pesantren, dan sekaligus menjadi pijakan bagi pesantren di Indonesia apakah seharusnya pesantren mengembangkan budaya Arab dan menghilangkan budaya sendiri? Selain itu, kajian ini juga sebagai bentuk kampanye akademik bahwa pesantren tidak mengajarkan radikalisme dan terorisme, namun pesantren memiliki tradisi dalam pengembangan kearifan lokal dan keindonesiaan yang konsisten ingin menciptakan insan humanis-religius .

Pesantren secara kultural merupakan sebuah lembaga pendidikan yang dilahirkan oleh budaya Indonesia, dan secara historis tidak hanya mengandung makna keislaman, tapi juga makna keindonesiaan. Dengan demikian, pesantren merupakan produk paripurna Islamisasi Nusantara . Ini tidak lepas pula dari para digma baru yang diusung oleh Leif Manger<sup>466</sup> yang melihat agama bukan

---

<sup>465</sup> Ali Anwar, *Pembaharuan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 35

<sup>466</sup> Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esaisai Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2001), h 17

persoalan hitam putih, bukan persoalan tunggal, milik Timur Tengah, tapi Islam telah melakukan dialektika yang dinamis antara Islam dalam kategori universal dengan lokalitas di mana ia hidup. Hal ini karena sekalipun Islam memiliki karakter universal, tapi Islam di Nusantara merupakan produk dari pergulatan dengan konteks lokal .

Historisitas pesantren seperti di atas, telah menempatkannya sebagai pusat persemaian, pengalaman, dan sekaligus penyebaran ilmu-ilmu *keislaman fī al-Tafaqqūh fī al-Dīn*, satu hal yang tidak ditemukan di sekolah-sekolah umum.<sup>467</sup> Selain itu, pesantren juga sebagai pelestari budaya dan tradisi, baik tradisi keislaman maupun tradisi lokal. Ini artinya menempatkan pesantren sebagai pusat pendidikan yang sangat vital, bahkan sebenarnya peranan pendidikan pesantren melebihi peranan pendidikan formal dalam masyarakat di tengah krisis budaya dan karakter bangsa saat ini .

Selain itu, tradisi kajian kitab kuning sebagai literatur utamanya, menjadikan eksistensi pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia tetap terjaga. Tradisi kitab kuning telah melahirkan nilai-nilai luhur yang dikembangkan di pesantren, seperti sikap dan perilaku santri yang *tasâmuh*, *al-Tawāssūt*, dan *al-Tawāzūn*.<sup>468</sup> *Tasâmuh* berarti toleran di dalam menyikapi perbedaan pendapat. *al-Tawāssūt* berarti sikap tengah yang berintikan keadilan di tengah kehidupan bersama, serta menjadi panutan, bertindak lurus, bersifat membangun, dan tidak ekstrem. *al-Tawāzūn* berarti keseimbangan dalam

<sup>467</sup> Jajad Burhanuddin, *Mencetak Muslim Modern, Peta Pendidikan Islam Indonesia* (Jakarta: Raja Grafindo, 2006), 139

<sup>468</sup> Muhammad Kholil, "Menggagas Pesantren sebagai Pusat Peradaban Muslim di Indonesia" *Media Akademika*, Vol. 26, No. 3 (Juli, 2011), 306.

berkhidmat kepada Allah SWT., berkhidmat kepada sesama manusia, dan kepada lingkungan, serta keselarasan antara masa lalu, masa kini, dan masa depan .

Dengan demikian, pesantren sejatinya merupakan perwujudan budaya Islam sebagai hasil dari proses pribu-misasi Islam. Perwujudan budaya ini merupakan pertemuan antara ajaran nor-matif Islam dan tradisi spiritual Hindu-Budha. Tentu pertemuan ini telah terislamkan, sehingga corak spiritualitas Islam bersifat syar'î sebagaimana terlihat di dalam corak fiqih-sufistik. Pola kultural ini tidak terlepas dari model dakwah Walisongo yang memang telah menggerakkan pribumisasi Islam sebagai ekspresi "Islam Kultural".<sup>469</sup> Proses ini secara gradual berhasil mewujudkan dalam suatu tatanan kehidupan masyarakat santri yang saling damai berdampingan yang merupakan ciri utama filsafat Jawa yang menekankan kesatuan, stabilitas, keamanan, dan harmoni .<sup>470</sup>

Kelaziman untuk selalu terbuka atas berbagai pandangan dan perspektif yang berkembang di pesantren menjadikan pergumulan Islam dengan kebudayaan setempat telah melahirkan praktik Islam Nusantara menjadi berbeda ketika dibandingkan dengan Islam yang berkembang di Timur Tengah atau dunia Islam lainnya. Perbedaan ini bukan hanya terkait bahasa samata, tapi juga sarana kultural dalam kehidupan sehari-hari yang menjadi penunjang serta rangkaian prosesi yang dilaksanakan .

Hal inilah yang menjadi ciri utama Islam Indonesia yang penuh dengan nilai-nilai moral universal. Rintisan dialog itulah yang kemudian telah mampu merajut kebersamaan untuk membangun sebuah kehidupan yang "humanis

---

<sup>469</sup> Abdurrahman Mas`ud, *Dari Haramain ke Nusantara, Jejak Intelektual Arsitek Pesantren* (Jakarta: Kencana, 2006), 67.

<sup>470</sup> Abdurrahman Mas`ud, *Dari Haramain ke Nusantara, ...* 67

*religius*".<sup>471</sup> Tradisi pesantren seperti yang tergambar di atas, menjadikan masyarakat memandang dunia pesantren berwatak lemah lembut, karena pesantren memiliki segudang nilai-nilai kearifan lokal (*local wisdom*) yang berupa tata aturan tidak tertulis yang menjadi acuan para santri dan masyarakat dalam berinteraksi dan berkomunikasi antar individu maupun kelompok secara harmonis dan damai .

### **c. Nilai Pendidikan**

Munculnya pandangan masyarakat terhadap kehidupan orang-orang yang berilmu dan orang-orang yang berpendidikan mengenai keberhasilannya dalam menuntut ilmu telah mengalami pergeseran pada makna yang sangat memprihatinkan, sehingga kemudian dapat mempengaruhi pola hidup dan cara pandang orang-orang pesantren, termasuk para santri yang telah terjebak pada kehidupan yang serba materialistik. Keberhasilan yang dimaksud oleh masyarakat saat ini terhadap mereka tidak lebih dari hanya sekedar materi (pangkat dan jabatan, jadi PNS, atau jadi ponggawa Negara), padahal semua itu adalah termasuk bagian kecil dari maksud dan tujuan menuntut ilmu. Ilmu pengetahuan dan keberadaan lembaga pendidikan (pesantren) dibangun diatas fondasi keislaman, yaitu al-Qur'an dan al-Hadist, sehingga tujuan fundamental adalah mempersiapkan peserta didik menjadi manusia seutuhnya, yakni menjadi insan yang selalu berpegang teguh pada nilai-nilai fundamental dalam islam. Dalam pandangan Ahmadi, nilai dapat katagorikan pada dua bagian. Pentama, nilai-nilai yang banyak disebutkan secara eksplisit dalam al-Qur'an dan al-hadist yang kesemuanya terangkun dalam ajaran akhlak yang meliputi akhlak dalam

---

<sup>471</sup> Zurqoni dan Mukhibat, *Menggali Islam Membumikan Pendidikan, Upaya Membuka Wawasan Keislaman & Pemberdayaan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2013), 132

hubungannya dengan Allah, dengan diri sendiri, dengan sesama manusia, dengan alam dan makhluk lainnya<sup>472</sup>. Kedua, nilai-nilai universal yang diakui adanya dan dibutuhkan oleh seluruh umat manusia karena hakikatnya sesuai dengan fitroh manusia seperti, cinta damai, menghargai hak asasi manusia, keadilan, demokrasi, kepedulian sosial dan kemanusiaan .

Sementara dalam Islam, bahwa setiap yang terdapat di atas dunia ini tentu mengandung nilai, nilai yang telah ada diberikan Allah SWT terhadap ciptaan-Nya. Dan yang dapat menentukan apakah sesuatu itu punya nilai atau tidak, tergantung kepada manusianya sebagai al-Mu'abbid, Khālifāh fi al-'Arḍh maupun al-'Imārāh fi al-'Arḍh. Karena manusia sebagai subjek di atas dunia ini, maka semua nilai itu haruslah mengacu kepada etika. Jika kita cermati tentang tujuan Allah SWT menciptakan manusia di dunia ini adalah agar menjadi hamba-hamba yang selalu mengabdikan kepada-Nya, itulah hamba-hamba yang berperilaku baik kepada-Nya, yaitu hamba-hamba yang ber-etika<sup>473</sup>. Selaras dengan apa yang dinyatakan oleh Muhammad Ali bahwa tujuan manusia itu adalah moralitas .

Dari klasifikasi kedua nilai tersebut di atas, bagi orang-orang yang berilmu dan berpendidikan, khususnya di dunia pesantren hendaknya selalu diperhatikan sebagai komitmen besar untuk mewujudkan idealisasi pendidikan pesantren sebagai representasi dari tegaknya nilai-nilai agama Islam kapanpun dan dimanapun, sehingga pada gilirannya paradigma berfikir kaum santri tidak lagi ada dalam cengkraman materialistik yang secara tidak disadari terkadang dapat menimbulkan terkikisnya nilai-nilai kebaikan yang universal. Niatan awal untuk

---

<sup>472</sup> Ahmadi, *Ideologi Pendidikan Islam; Paradigma Humanisme Teosentris*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005, 122

<sup>473</sup> Somantri M.I., *Pendidikan Karakter: Nilai-nilai Bagi Upaya Pembinaan Kepribadian Bangsa*. (Bandung: Widya Aksara Press, 2006), 65.

mengenyam pendidikan di pesantren tidak lagi didasarkan pada cara pandang masyarakat mengenai keberhasilan orang-orang yang menuntut ilmu identik dengan pangkat dan jabatan semata, melainkan murni untuk menuntut ilmu hanya karena Allah. Karena pada hakikatnya itulah tujuan menuntut ilmu yang sebenarnya, tidak karena materi semata atau ingin jadi ini dan itu .

Oleh karena itu, dalam pengantar buku *Pergulatan Ideologis Pendidikan Islam*, Mukani menjelaskan bahwa dalam pendidikan terdapat dua unsur yang harus ditransfer kepada peserta didik. **Pertama**, adalah pengetahuan (*knowledge*) yang berhubungan dengan kemampuan murid untuk memahami alam sekitarnya sebagai bentuk perintah Tuhan yang selalu menginginkan manusia terus menerus berfikir sebagai titik perbedaan manusia dengan makhluk yang lain. **Kedua**, adalah nilai (*value*) yang berhubungan dengan norma-norma yang harus dipatuhi seorang murid ketika masuk dalam “dunia nyata”, yaitu lingkungan masyarakat. Jika keduanya mampu untuk diberikan secara seimbang kepada peserta didik, maka meraih kapasitas sebagai insan kamil yang telah sekian lama dihembuskan dalam islam tentu tidak akan sulit, karena mewujudkan insan kamil akan sangat terkait dengan dua unsur dalam pendidikan tersebut .

Berdasar pada hasil observasi peneliti , bahwasanya dari semua jenjang pendidikan formal yang ada di Annuqayah, sebagian besar memakai kurikulum Departemen Agama (Depag) yang diakomodasikan dengan kurikulum Pondok Pesantren Annuqayah. Dari sistem kurikulum ini hanya untuk pelajaran yang sifatnya mata pelajaran umum yang mempergunakan kurikulum Depag, sedangkan untuk mata pelajaran adalah mempergunakan kurikulum Pondok Pesantren Annuqayah dengan mempergunakan kitab-kitab klasikal berbahasa

Arab (kitab kuning). Namun ada juga yang secara formal langsung berkiblat pada kurikulum DEPAG.

Secara umum lembaga pendidikan formal di Pondok Pesantren Annuqayah merupakan perpaduan antara model dan sistem pendidikan yang klasikal- tradisional dan sistem modern, yaitu dengan mempertahankan tradisi keilmuan salafiyah yang dipadukan dengan pola dan metode modern yang dianggap masih relevan dan pada akhirnya dimaksudkan sebagai peningkatan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Annuqayah.

#### **d. Nilai Perjuangan dan Pengorbanan**

Nilai-nilai perjuangan merupakan hasil dari usaha seorang manusia dalam menjalani sebuah pengalaman, tantangan, permasalahan dalam hidup ini. Nilai perjuangan dapat disadari, digali, dan ditemukan dalam kehidupan nyata sehari-hari. Nilai perjuangan dapat dijadikan sebagai suatu gambaran betapa besarnya perjuangan seseorang dalam hidup ini. Kehidupan manusia tidak dapat lepas dari perjuangan manusia itu sendiri. Nilai perjuangan merupakan sekumpulan nilai tentang cara berperilaku individu atau sekelompok orang, dalam menghadapi gelombang kehidupannya .

Prinsip perjuangan hidup itu berupa tindakan nyata. Sering digambarkan dengan cara melakukan suatu tindakan atau mengambil aksi untuk menghadapi atau mengubah suatu kondisi. Perjuangan akan berpihak pada seseorang atau sesuatu yang yang kita anggap penting atau sesuatu yang kita sayangi. Yang dimaksud dengan aspek perjuangan di dalam konteks ini ialah jiwa, tindakan atau aksi nyata, dan semangat yang tinggi, dan nilai-nilai perjuangan yang dilakukan oleh kelompok pendamarlah yang menjadi sorotan utama kita. Berdasarkan dari

prinsip perjuangan di atas, maka akan dapat digali nilai-nilai yang terkandung dalam suatu perjuangan, contohnya adalah nilai rela berkorban, nilai persatuan, nilai harga-menghargai, nilai semangat dan pantang menyerah, dan nilai kerja sama <sup>474</sup> .

Maka dalam hal ini untuk mempertahankan eksistensi pesantren pada saat ini membutuhkan pengorbanan yang luar biasa, mengingat secara historis bagaimana gigihnya para mu'assis atau pendiri pesantren pertama, di pesantren Annuqayah, dalam hal ini para kiai sering mengatakan bahwa bentuk loyalitas dan pengabdian kita terhadap pesantren ini dalam rangka menghargai dan rasa ta'dzim para Mu'assis pesantren Annuqayah ini .

## **b. Komitmen dan Mempertahankan SDM**

### **1. Program Evaluasi Mingguan**

Konsep komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan<sup>475</sup> Komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi <sup>476</sup>

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan

<sup>474</sup> Mulyono Joyomartono, dkk. Jiwa, Semangat, dan Nilai-Nilai Perjuangan Bangsa Indonesia. Semarang: IKIP Semarang Press, 1990, 5

<sup>475</sup> Fred. Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill, 2011, 249

<sup>476</sup> Allen dan Meyer. *Commitment in the Workplace (Theory Research and Application)*. London: Sage Publication. 1990, 143

keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.<sup>477</sup>

Komitmen organisasi sebagai tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi .<sup>478</sup>

Keputusan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan. Karyawan yang tidak berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen .<sup>479</sup>

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Sebuah organisasi yang karyawannya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Sehingga dalam hal ini kiai di pesantren Annuqayah memiliki strategi tersendiri .

Dalam membangun komitmen organisasi di pesantren Annuqayah dengan cara memberikan pemahaman bahwa komitmen organisasi merupakan hal yang dapat dibangun oleh organisasi. Dengan berbasis pada pemahaman akan komitmen organisasi, diharapkan hal ini dapat membawa peningkatan kualitas kehidupan kerja di organisasi, di pesantren Annuqayah ini ada strategi tersendiri yakni dengan cara membangun silaturahmi yang dijadikan pertemuan rutin setiap selesai sholat jumat, dengan tujuan untuk mempererat ikatan emosional antar pengasuh, kemudian disamping itu keteladanan para masyayikh menjadi motivasi

<sup>477</sup> Stephen P Robbins, & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* Edition 15. New Jersey: Pearson Education, 2013, 100

<sup>478</sup> John Harold Jackson dan Mathis, Robert L, , *Human Resources Management*, Thomson Learning. 2013, 122

<sup>479</sup> John Harold Jackson dan Mathis, Robert L, , *Human Resources*...122

tersendiri bagi mereka untuk meningkatkan kualitas pengabdian kepada pesantren, dengan berlandaskan pada keikhlasan dan tanggungjawab .

Evaluasi mingguan yang dilaksanakan setiap selesai sholat jum'at, dalam hal ini dijadikan ajang pemantapan dan diskusi antar pengasuh dibawah komando dewan masyayikh, dalam pertemuan ini dibahas banyak hal, antara lain, evaluasi program kepesantrenan, perencanaan dan permasalahan yang terjadi di pesantren Annuqayah, baik ditingkat lembaga kepengasuhan atau pesantren annuqayah secara umum, yang endingnya muncul motivasi baru dalam melaksanakan tugas-tugas kepesantrenan. Tujuan dari evaluasi mingguan yang dilakukan oleh dewan Masyayikh dengan dewan pengasuh ini dalam rangka meningkatkan etos kerja dan kualitas pengabdian terhadap pesantren.

Dalam hal ini evaluasi merupakan bagian dari sistem manajemen yaitu perencanaan, organisasi, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Tanpa evaluasi, maka tidak akan diketahui bagaimana kondisi objek evaluasi tersebut dalam rancangan, pelaksanaan serta hasilnya. Istilah evaluasi sudah menjadi kosa kata dalam bahasa Indonesia, akan tetapi kata ini adalah kata serapan dari bahasa Inggris yaitu evaluation yang berarti penilaian atau penaksiran .<sup>480</sup>

Fungsi utama evaluasi dalam hal ini adalah menyediakan informasi-informasi yang berguna bagi pihak decision maker untuk menentukan kebijakan yang akan diambil berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan. Sedangkan Uzer<sup>481</sup> mengatakan bahwa: Evaluasi adalah suatu proses yang ditempuh seseorang untuk memperoleh informasi yang berguna untuk menentukan mana dari dua hal atau

---

<sup>480</sup> John M. Echols, and Hassan Shadily. Kamus Inggris-Indonesia. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2000. 220

<sup>481</sup> Usmar Uzer, . Menjadi Guru professional. Bandung : Remaja Rosdakarya. 2003, 120

lebih yang merupakan alternatif yang diinginkan, karena penentuan atau keputusan semacam ini tidak diambil secara acak, maka alternatif/alternatif itu harus diberi nilai relatif, karenanya pemberian nilai itu harus memerlukan pertimbangan yang rasional berdasarkan informasi untuk proses pengambilan keputusan .

Menurut Crawford<sup>482</sup> tujuan dan atau fungsi evaluasi adalah : 1. Untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai dalam kegiatan. 2. Untuk memberikan objektivitas pengamatan terhadap perilaku hasil. 3. Untuk mengetahui kemampuan dan menentukan kelayakan. 4. untuk memberikan umpan balik bagi kegiatan yang dilakukan. Pada dasarnya tujuan akhir evaluasi adalah untuk memberikan bahan-bahan pertimbangan untuk menentukan /membuat kebijakan tertentu, yang diawali dengan suatu proses pengumpulan data yang sistematis .

Menurut SP. Robbin, Komitmen organisasi diibaratkan sebagai kekuatan magnet untuk menarik atau mengikat benda yang lain kedalam magnet tersebut, yang merupakan ukuran keinginan pegawai/ Tenaga Administrasi untuk tetap tinggal didalam organisasinya. Organisasi atau sekolah yang baik yaitu menanamkan komitmen kepada para pegawainya, karena dengan adanya komitmen pada setiap anggota yang ada disekolah maka kemungkinan besar untuk menjadikan sekolah maju akan lebih mudah. Komitmen bersama untuk para setiap anggota diperlukan demi kelangsungan atau keberhasilan sekolah. Komitmen bersama memiliki karakteristik seperti adanya dedikasi terhadap tujuan

---

<sup>482</sup> John Crawford, *Evaluation of Libraries and Information Services*. London : Aslib, the association for information management and information management international. Ed. 2, 2000, 30

dan bersedia untuk mencurahkan energi yang besar demi meraihnya.<sup>483</sup> Anggota suatu tim yang efektif memperlihatkan loyalitas dan dedikasi yang tinggi terhadap tim dan bersedia melakukan apapun yang bisa membantu keberhasilan organisasi atau sekolah tersebut .

Komitmen bisa berasal dari beberapa sumber, antara lain<sup>484</sup>: *pertama*, komitmen akan meningkat jika kita melakukan perilaku berdasarkan sikap. *Kedua*, komitmen bertambah ketika kita mendasarkan sikap kita pada pandangan publik. *Ketiga*, pengalaman langsung dengan objek sikap, ketika seseorang melakukan langsung suatu isu, biasanya sikapnya akan lebih kuat. *Keempat*, kebebasan memilih sikap akan menimbulkan perasaan komitmen yang lebih besar ketimbang dia memilih sikap karena dipaksa atau terpaksa .

Walton dalam Armstrong menyampaikan pentingnya sebuah organisasi membangun komitmen pada karyawannya, ia membahas tentang peningkatan performa ketika organisasi merubah model manajemen tradisional yang mengutamakan pada kontrol dan pencapaian efisiensi dan menggantinya dengan strategi komitmen<sup>485</sup>. Model manajemen tradisional yang menekankan pada kontrol dan pencapaian efisiensi, akan membuat karyawan merasa dirinya kurang diperlakukan secara manusiawi oleh organisasi atau perusahaan. Akan tetapi dengan strategi membangun komitmen, karyawan akan merasa diperlakukan secara manusiawi. Sehingga dalam menjalankan pekerjaan bukan hanya sekedar gugur kewajiban, akan tetapi ada komitmen, ikatan dan kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya .

---

<sup>483</sup> Stephen P. Robbins, Manajemen edisi kesepuluh, jilid 1, (jakarta: Erlangga, 2010), h. 314

<sup>484</sup> Shelley E Taylor Dkk, Psikologi Sosial : alih bahasa Tri Wibowo, (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2009), 191

<sup>485</sup> Michael Armstrong, Handbook of human resource management practice (London: Kogan Page, 2009), 186

## 2. Keteladanan Dewan Masyayikh

Kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat. Sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga, dipertahankan, dan dikembangkan karena merupakan faktor penggerak dalam sebuah organisasi .

Oleh karena itu perlunya diterapkan komitmen organisasi dalam diri setiap karyawan. Komitmen menurut Griffin<sup>486</sup> adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Komitmen karyawan terhadap organisasi sangat diperlukan untuk dapat bersaing dengan para competitor dalam merebutkan pasar yang ada. Hal ini jelas terlihat bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan kekuatan penting dalam sebuah organisasi. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor yang dianggap mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepemimpinan. Hal ini disebabkan karena untuk dapat memelihara komitmen organisasi dibutuhkan peran dari seorang pemimpin dan kepemimpinan yang sangat efektif menjadi syarat yang utama .

---

<sup>486</sup> Griffin dan Moorhead. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2013. 15

Kepemimpinan menurut Thoha<sup>487</sup> adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa karyawannya serta harus mengerti kekuatan dan kelemahan karyawannya dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan karyawannya untuk mengimbangi kelemahan yang dimilikinya .

Selain komitmen organisasi, maka kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi. Grimes menyatakan bahwa pemimpin berperan dalam meningkatkan kemampuan, komitmen, keterampilan, pemahaman nilai-nilai pada organisasi serta kerjasama tim untuk meraih prestasi kerja dalam organisasi. Kepemimpinan dengan budaya organisasi adalah saling terkait, jika manajer hidup dalam berbagai budaya, maka dia merupakan instrument dalam mengelola dan mengembangkan budaya, oleh karena itu salah satu kewajiban manajer adalah memahami apa yang dihadapi dan apa yang dikerjakan jika mencoba mengelola budaya organisasi. Sebaliknya bagi pemimpin adalah menciptakan budaya kerja itu sendiri .<sup>488</sup>

Suspport dewan masyayikh yang diberikan kepada para pengurus pesantren sangat beragam, para kiai di pesantren berikhtiar bagaimana membangun, mendidik dan mengarahkan sikap dan mental para pengurus untuk

---

<sup>487</sup> Thoha Miftah. "Kepemimpinan dalam manajemen" Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013, 9

<sup>488</sup> Schein, , Organizational Culture and Leadership, edisi. Terjemahan, YPTK, Padang. 2011, 85

senantiasa menjadi pribadi-pribadi baik, yaitu pribadi yang selalu memiliki motivasi, sikap pantang menyerah dalam melakukan setiap kebaikan dan menjadikan setiap kegiatan yang dilakukan, khususnya di pesantren, sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT, dalam dunia pesantren yang ditanamkan pada diri pengurus adalah bentuk dari implementasi nilai-nilai pesantren seperti nilai keikhlasan, kejujuran, kerja keras, tanggungjawab dan tasamuh, dan tidak kalah pentingnya uswah dari para masyayikh. Dalam beberapa acara atau kegiatan kepesantrenan kiai dalam hal ini terjun langsung atau berpartisipasi dalam kegiatan tersebut, ada beberapa contoh lainnya semisal, ikut memungut sampah dalam kerja bakti (kebersihan lingkungan pesantren) dan tepat waktu dalam menghadiri acara.

Ada tiga peran penting yang ditanggung seorang pemimpin dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinannya antara lain adalah: 1. Peran pemimpin dalam mengambil keputusan. 2. Peran Pemimpin dalam mengendalikan konflik (Efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dinilai dari bagaimana ia mampu mengendalikan dan mengelola konflik.), dan 3. Peran pemimpin dalam membangun tim. Peranan pemimpin dalam membangun tim adalah sebagai berikut: a. Memperlihatkan gaya pribadi, b. Proaktif dalam sebagian hubungan c. Mengilhami kerja tim, d. Memberikan dukungan timbal balik, e. Membuat orang terlibat dan terikat, f. Memudahkan orang lain melihat peluang dan prestasi g. Mencari orang yang ingin unggul dan dapat bekerja secara konstruktif, h. Mendorong dan memudahkan anggota untuk bekerja, i. Mengakui prestasi anggota tim, j. Berusaha mempertahankan komitmen, k. Menempatkan nilai yang tinggi pada kerja tim .

### 3. Demokratisasi Organisasi

Sebagai bagian dari masyarakat global, pesantren diharapkan untuk melaksanakan dan mengembangkan nilai-nilai yang menjadi tuntutan masyarakat global. Diantaranya adalah sebuah sikap yang dapat menghargai dan menerapkan nilai-nilai demokrasi, pluralisme dan Hak Asasi Manusia (HAM). Untuk keperluan tersebut, penting bagi setiap kiai dan pengurus pesantren untuk dapat menunjukkan kepada masyarakat akan arti penting pesantren sebagai wahana pencerdasan dan pemberdayaan masyarakat dan membentuk pesantren berbasis multikulturalisme, yaitu sebuah pesantren masa depan yang menawarkan konsep baru bagi para santri untuk menghadapi tuntutan globalisasi .

Sebenarnya nilai-nilai seperti demokrasi, pluralisme dan HAM tidak terlalu berbenturan dengan pesantren. Terlebih jika kita melihat pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan tertua di Indonesia dan pada mulanya dikenal sebagai lembaga pendidikan Islam dengan tujuan utamanya adalah mengajarkan ilmu-ilmu agama dan akhlak mulia bagi para santri. Karakteristik yang sangat menonjol di pesantren sebagai lembaga pendidikan bisa dikatakan bersifat multikulturalis.<sup>489</sup> Penyebabnya adalah karena pembelajaran di pesantren lebih menekankan pada karakter moral dan budaya lokal Nusantara, atau lebih spesifik lagi budaya masyarakat Jawa dan sebagian kecil Sunda dan Madura. Sementara itu, wajah Islam yang ditransmisikan para kiai di pesantren pada dasarnya adalah Islam inklusif dan diharapkan menebarkan kedamaian di masyarakat. Para kiai pesantren biasanya juga meneruskan ajaran Walisongo yang mengajarkan sopan santun, toleransi dan menghormati budaya lokal .

---

<sup>489</sup> Pradina Astutik, *Pesantren Tradisional, Demokratisasi Pendidikan Dan Pengembangan Masyarakat*

Bahkan, berkaca pada realitas sejarah, pada dasarnya pesantren dilahirkan untuk memberikan respon terhadap situasi dan kondisi sosial suatu masyarakat yang tengah dihadapkan pada runtuhnya sendi-sendi moral melalui transformasi nilai yang ditawarkannya. Kehadiran pesantren bisa disebut sebagai agen perubahan sosial yang sering melakukan kerja-kerja pembebasan pada masyarakat dari keburukan moral, penindasan dan kemiskinan. Selain itu, berdirinya pesantren juga memiliki misi untuk menyebarluaskan informasi ajaran universal Islam ke seluruh pelosok Nusantara yang berwatak pluralis .<sup>490</sup>

Secara konvensional, pesantren memang tidak secara khusus melakukan pendidikan demokrasi<sup>491</sup>, tetapi bukan berarti tradisi di pesantren jauh dari tradisi yang demokratis. Tradisi keilmuan para santri adalah tradisi yang demokratis, seperti adanya penghargaan atas perbedaan, menganggap wajar pluralitas, sikap tasamuh atau toleransi, tawassuth atau jalan tengah, tawazitn atau keseimbangan, dan i'tidal atau bersikap adil<sup>492</sup>. Dengan demikian, pesantren dalam tataran tertentu tampaknya sudah secara sadar atau tidak melakukan sosialisasi, penanaman dan aktualisasi nilai-nilai demokrasi .

Dengan ini sikap transparansi dalam mewujudkan misi pesantren Annuqayah ini sangat penting, memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi sesuai aturan yang ada menuju keungulan insan kamil. Pencapaian visi dan misi inilah yang memacu motivasi mereka untuk selalu memperbaiki kinerjanya dalam mengabdikan kepada pesantren Annuqayah, sehingga komitmen dan pengabdian para pengurus pesantren tetap terjaga.

---

<sup>490</sup> Saifuddin. Zuhri., Guruku Orang-orang dari Pesantren. Yogyakarta: PT. LKiS Printing Cemerlang. 2012, 201

<sup>491</sup> Lihat, Endang Turmudi, "Demokrasi dalam Pendidikan di Pesantren", Makalah, Seminar Pendidikan Demokrasi di Pesantren 20-22 April 2005 di Cipayung Bogor, 3

<sup>492</sup> , Endang Turmudi, "Demokrasi dalam Pendidikan di Pesantren... 3

Tetapi juga harus diakui, bahwa tantangan yang dihadapi pesantren semakin hari semakin besar, kompleks, dan mendesak sebagai akibat semakin meningkatnya kebutuhan pembangunan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tantangan ini menyebabkan terjadinya pergeseran-pergeseran nilai di pesantren, baik nilai yang menyangkut sumber belajar maupun nilai yang menyangkut pengetahuan pendidikan. Hal tersebut, menurut Mastuhu<sup>493</sup>, akan memaksa pesantren untuk mencari bentuk baru. Misal, kiai bukan lagi merupakan satu-satunya sumber belajar, meski kedudukan kiai di pesantren masih tetap merupakan tokoh kunci. Menyadari semakin banyaknya buku terjemahan yang beredar, kiai akhirnya merestui santri belajar apa saja asal tetap pada aqidah-syariah agama dan berpegang pada moral agama. Pesantren juga mempersilahkan santri belajar di lembaga formal di luar pesantren. Bahkan pesantren juga sudah banyak yang menyelenggarakan pendidikan formal, di samping masih menyelenggarakan sistem diniyah.<sup>494</sup>

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional terdapat konsep penyelenggaraan pendidikan secara demokratis dan berkeadilan. Pendidikan demokratis merupakan sebuah konsep yang memberikan kebijakan dengan mendorong pengelolaan sektor pendidikan pada daerah dengan diimplementasikan di tingkat sekolah. Berbagai perencanaan, pengembangan sekolah, baik rencana pengembangan sarana dan alat, ketenagaan, kurikulum serta

---

<sup>493</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), 7-8

<sup>494</sup> Menurut Azra, inovasi yang terjadi di pesantren teramati dari: pertama, pembaruan substansi atau isi pendidikan pesantren dengan memasukkan subyek-subyek umum dan vocational; kedua, pembaruan metodologi, seperti perubahan sistem pengajaran kitab-kitab tradisional yang semula menggunakan model bandongan dan sorogan, kemudian beralih kepada sistem klasikal dan penjenjangan; ketiga, pembaruan kelembagaan, seperti kepemimpinan pesantren, diversifikasi lembaga pendidikan; dan keempat, pembaruan fungsi, dari fungsi kependidikan untuk juga mencakup fungsi sosial ekonomi. Lihat, Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, (Jakarta: Logos, 1999), . 105

berbagai program pembinaan siswa, semua diserahkan pada sekolah untuk merancang serta mendiskusikan dengan mitra sekolah atau komite sekolah .

Selanjutnya berkembang pada hal tersebut dalam undang-undang terletak adanya proses keterlibatan masyarakat dalam pengembangan sektor pendidikan . Tercantum pada pasal 9 berbunyi “masyarakat berhak untuk berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan”<sup>495</sup>

Inilah yang kemudian menjadi sebuah kekuatan dalam penyelenggaraan pendidikan secara demokratis terutama di daerah dalam perumusan kebijakan secara otonom yang kemudian diimplementasikan di sekolah. Sekolah juga memiliki kewenangan untuk dapat melaksanakan berbagai program pendidikan dengan melakukan proses kerjasama dengan partisipasi masyarakat baik komite sekolah, komunitas dan sebagainya .

Setiap komunitas memiliki cara untuk menyelesaikan permasalahan dan memenuhi kebutuhan nilai dasarnya. Masyarakat pesantren sebagai komunitas menjadi bagian yang turut mengimplementasikan pandangan serta aktivitas yang mendukung ketercapaian pembangunan demokrasi masyarakat. Definisinya tentunya cukup beragam, tidak hanya dalam kancah politik, ekonomi, namun sekali lagi adalah dunia pendidikan yang tidak pernah dapat lepas sepanjang hayat. Proses perubahan dinamis pendidikan tentunya dipertimbangkan dengan berbagai aspek yang berada di dalamnya .

Di pesantren Annuqayah bentuk demokrasi dalam berorganisasi adalah; keterlibatan semua unsur dewan pengasuh dalam menentukan kebijakan, pemerataan jabatan dalam organisasi, keterbukaan atas kritik membangun dari

---

<sup>495</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, Bandung: Citra Umbara, 2006, 78.

semua lapisan masyarakat pesantren. dan Implementasi Visi, misi, strategi dan tujuan pesantren menjadi suatu hal yang sangat penting, keempat hal ini menjadi acuan kearah mana pesantren ini akan dibawa. Namun keterlibatan sumber daya manusia yang handal sesuatu yang penting juga mengingat kesuksesan dan pencapaian pesantren tidak luput dari keterlibatan Sumber Daya Manusia (SDM) pesantren.

Salah satu upaya yang dilakukan di pesantren Annuqayah adalah dengan pendekatan sosiologis, terutama terkait dengan penempatan jabatan yang disesuaikan dengan kompetensinya, sehingga para pengurus itu bukan semata-mata sebagai broker saja, akan tetapi pengurus juga memiliki tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang diamanahkan oleh pesantren, dengan tujuan mendapatkan kepuasan tersendiri dari hasil kerjanya, sehingga pengurus tidak akan tertarik untuk meninggalkan atau keluar dari pesantren. namun sebaliknya jika faktor-faktor yang mendukung kepuasan kerja kurang menunjang maka secara otomatis komitmen individu terhadap organisasi menjadi semakin luntur atau bahkan mungkin ia cenderung menjelek-jelekkkan tempat kerjanya

### **c. Motivasi dalam membangun komitmen**

Dalam kehidupan berorganisasi setiap individu bisa jadi memiliki banyak sikap terhadap organisasi, akan tetapi dalam ilmu perilaku organisasi hanya memfokuskan pada sikap yang berkaitan dengan kerja. Sikap kerja berisi evaluasi positif atau negatif yang dimiliki oleh seorang karyawan tentang aspek-aspek lingkungan kerja mereka<sup>496</sup>. Sikap kerja merupakan kumpulan perasaan,

---

<sup>496</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, terj. Diana Angelica (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 99

kepercayaan, dan pemikiran yang dipegang orang tentang bagaimana berperilaku pada saat ini mengenai pekerjaan dan organisasi <sup>497</sup>.

Sebagian besar penelitian dalam perilaku organisasi berhubungan dengan tiga sikap kerja, yaitu: kepuasan kerja, keterlibatan pekerjaan dan komitmen organisasional<sup>498</sup>. Sedangkan Martin dan Bennet dalam panggabean menyebutkan bahwa sikap kerja yang sering diteliti adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasional <sup>499</sup>.

Menurut penuturan K. Musthafa, MA., SDM merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi. Hal tersebut tergambar pada peran karyawan sebagai sumber yang dapat membantu mengarahkan, mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman. Oleh karena itu, sebuah organisasi perlu memperhatikan, menjaga dan mengembangkan karyawan dari segi kepuasan kerja. Dalam hal ini cara memotivasi kiai itu bukan dengan pemberian imbalan berupa finansial akan tetapi bentuk penghargaan setinggi-tingginya dari para masyayikh, sehingga para pengurus memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap pengembangan pesantren selanjutnya. Karena mereka menyakini akan nilai-nilai Barokah yang akan mengalir pada dirinya.

Manajemen atau pengelolaan sumber daya manusia dapat membentuk sikap kerja, antara lain kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dimana sikap kerja tersebut berpengaruh terhadap perilaku karyawan. Seperti prestasi kerja, tingkat absensi, dan semangat kerja yang kesemuanya itu bisa menunjang

---

<sup>497</sup> Kaswan, *Sikap Kerja, dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti* (Bandung: Alfabeta, 2015), 59.

<sup>498</sup> P.P. Brooke Jr., D. W. Russell, and J.L. Price, "Discriminant Validation of Measure of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, No. 2 (May, 1988), 13

<sup>499</sup> Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 128

keberhasilan organisasi <sup>500</sup>. Para manajer dan pemimpin organisasi akan selalu berusaha agar bawahan atau karyawan nya memiliki sikap kerja yang positif. Dimensi sikap adalah kognitif, afektif dan konasi. Sehingga seseorang yang memiliki sikap positif terhadap organisasi maka secara kognitif atau pemikiran ia akan meyakini dan membenarkan kebijakan serta program-program organisasi .

Secara afeksi ia akan memiliki perasaan positif seperti senang dalam bekerja dan bangga menjadi bagian dari organisasi, sehingga ia akan senantiasa mendukung program-program organisasi. Suatu organisasi yang memiliki karyawan dengan sikap kerja yang positif akan sangat menguntungkan bagi organisasi, karena hal itu akan dapat menunjang keberhasilan dan produktifitas organisasi. Manajemen sumber daya manusia diarahkan untuk membangun sikap kerja positif dalam diri karyawan. Salah satu sikap kerja yang sering menjadi perhatian adalah komitmen organisasional .

Terdapat tiga dimensi terpisah komitmen organisasional, yaitu antara lain  
501

**a) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*).**

Komitmen afektif berhubungan dengan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai – nilainya. *Affective commitment* muncul karena keinginan artinya komitmen dipandang sebagai suatu sikap yaitu suatu usaha individu untuk mengidentifikasi dirinya pada organisasi beserta tujuannya. Proses pembentukan *affective commitment* dikembangkan berdasarkan kondisi *exchange principle* berupa pelaksanaan sistem reward dan punishment, sebagai bentuk timbal balik untuk setiap kontribusi keterlibatan karyawan

<sup>500</sup> Panggabean, Manajemen Sumber Daya Manusia, 13

<sup>501</sup> Allen dan Meyer. *Commitment in the Workplace (Theory Research and Application)*. London: Sage Publication. 1990, 5

terhadap perusahaan. Pemberian hadiah atau hukuman sesuai dengan tingkat keberhasilan atau kegagalan serta bagaimana kondisi perusahaan . Indikator komitmen afektif yaitu:

### 1. Emosional

Komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama .

### 2. Identifikasi

Komitmen afektif muncul karena kebutuhan, dan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan .

### 3. Keterlibatan karyawan dalam organisasional

#### **b) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*).**

Komitmen berkelanjutan berhubungan dengan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Continuance Commitment muncul karena kebutuhan dan memandang bahwa komitmen sebagai suatu perilaku yaitu terjadi karena adanya suatu ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan didalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan . Indikator komitmen afektif yaitu:

### 1. Kerugian bila meninggalkan organisasi

Komitmen berkelanjutan merujuk pada kekuatan kecenderungan seseorang untuk tetap bekerja di suatu organisasi karena tidak ada alternatif

lain. Komitmen berkelanjutan yang tinggi meliputi waktu dan usaha yang dilakukan dalam mendapatkan keterampilan yang tidak dapat ditransfer dan hilangnya manfaat yang menarik atau hak-hak istimewa sebagai senior .

## 2. Karyawan membutuhkan organisasi

Karyawan yang tetap bekerja dalam organisasi karena karyawan mengakumulasi manfaat yang lebih yang akan mencegah karyawan mencari pekerjaan lain .

### c.) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*).

Komitmen ini berhubungan dengan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan – alasan moral atau etis. Normative commitment berkembang berdasar prinsip pertukaran atau biasa disebut norm of reciprocity. Reward secara tidak langsung akan menciptakan kondisi kewajiban moral sehingga pada akhirnya akan membentuk keterikatan yang besar terhadap tempat kerja . Indikator komitmen normatif yaitu:

#### 1. *Social reward*

Berupa dukungan rekan kerja dan supervisor serta suasana kondusif dalam hubungan internasional.

#### 2. *Organizational reward*

Berupa legitimasi jabatan, keamanan dan kenyamanan kerja, sistem gaji yang sesuai harapan.

Akan tetapi yang menjadi landasan dalam membangun komitmen para pengurus pesantren Annuqayah bukan dengan mengedepankan urusan duniawi, atau finansial orientik, terlepas dari itu semua bahwa rasa memiliki dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pesantren ini, karena memang atas dasar

pengabdian terhadap al-mamaternya, dan ketika para pengurus mampu memberikan yang terbaik bagi pesantren, mereka merasakan kepuasan secara bathiniah .

Menurut Martin dan Nicholls dalam Armstrong menyatakan bahwa ada 3 (tiga) pilar untuk membentuk komitmen seseorang terhadap organisasi .

Ketiga pilar itu meliputi: *a sense of belonging to the organization; a sense of excitement in the job*; dan pentingnya rasa memiliki (*ownership*)

**a. A sense of belonging to the organization**

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan :

- 1) Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi
- 2) Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya / pekerjaannya adalah
- 3) berharga bagi organisasi tersebut
- 4) Merasa nyaman dengan organisasi tersebut
- 5) Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas ( apa yang direncanakan untuk dilakukan); nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi .

**b. Perasaan bergairah terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*),** perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara:

- 1) Mengenali faktor faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain
- 2) pekerjaan (*job design*)
- 3) Kualitas kepemimpinan

- 4) Kemauan manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen pegawai bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang, serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal .

### c. Pentingnya rasa memiliki (*ownership*)

Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktik kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan pegawai. Jika pegawai merasa dilibatkan dalam membuat keputusan-keputusan dan jika pegawai merasa ide-idenya didengar dan jika pegawai merasa memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai, maka pegawai akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan. Hal ini dikarenakan pegawai merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa .

## 2. Kepemimpinan Kohesif Kiai dalam Membangun Team Work Organisasi

### a. Pondasi Membangun Team Work

Pondasi utama membangun tim kerja yang kuat adalah kesamaan Visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai dengan terus melakukan *brain storming* agar kesepakatan bersama dapat tercapai. Salah satu aspek yang dibangun adalah pembagian tugas yang jelas sehingga masing-masing anggota organisasi mengerti akan tugas dan kewajibannya. Dengan begitu selanjutnya akan dapat menumbuhkembangkan rasa tanggungjawab dan komitmen dalam diri masing-

masing anggota tim dari organisasi, masing-masing anggota memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi akan keberlangsungan organisasi kedepannya .

Di dalam sebuah tim tetap dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu menjadi motivator dan membangun suasana kerja yang kondusif dari seorang pemimpin yang dapat berpikir jernih dan bertanggung jawab . Terdapat banyak aspek utama yang dibawa oleh individu ke dalam sebuah tim, diantaranya adalah:

1. Kompetensi (*Competency*), merupakan keahlian anggota tim pada suatu bidang tertentu yang dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan tim.
2. Kemampuan belajar (*Learning*), merupakan kemampuan belajar anggota tim yang berpengaruh langsung terhadap kemampuan belajar tim.
3. Kesungguhan (*Commitment*), merupakan kesungguhan yang dapat diberikan anggota tim dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
4. Kerjasama (*Team work*), merupakan kemampuan bekerjasama setiap individu sebagai anggota tim.
5. Kolaborasi (*Collaboration*), merupakan kemampuan berkolaborasi di dalam tim dan di antara tim.
6. Komunikasi (*Communication*), merupakan merupakan tingkat kemampuan komunikasi setiap anggota tim.
7. Kepercayaan (*Trust*), adalah tingkat kepercayaan terhadap sesama anggota tim.
8. Motivasi (*Motivation*), merupakan motivasi yang dimiliki setiap anggota tim.<sup>502</sup>

Tantangan utama yang berhubungan dengan aspek kepemimpinan Tim adalah membangun budaya yang kondusif serta menciptakan atmosfer yang mendukung kerja tim .<sup>503</sup> Tim kerja merupakan kompetensi penting untuk menuju kesuksesan organisasi. Tantangan ini mirip dengan tantangan membangun kultur yang tepat untuk memotivasi orang. Strategi yang dianjurkan untuk pemimpin tim adalah mempromosikan pandangan yang

---

<sup>502</sup> Dubrin Andrew J, *Leadership* (edisi terjemahan, Cetakan Kedua, Jakarta: Prenada Media, 2005), 128

<sup>503</sup> Dubrin Andrew J, *Leadership*, 154

mengakui bahwa bekerja sama secara efektif merupakan standar perilaku yang diharapkan .

Membangun kultur atau norma teamwork akan sulit ketika ada kultur individualisme yang kuat di dalam sebuah organisasi. Pemimpin tim yang percaya kepada *teamwork* biasanya memiliki posisi yang lebih baik untuk membangun kultur *teamwork*. Tim dengan kinerja tinggi pada umumnya heterogen. Artinya, tim yang mencapai tingkat kinerja yang tinggi tidak terdiri dari orang-orang yang benar-benar sama. Melainkan, tim ini terdiri dari para anggota yang mempunyai kecakapan-kecakapan yang saling melengkapi .

Mereka memerlukan kecakapan pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Para anggota harus mampu mengenali masalah dan peluang, kemudian memilih solusi. Kecakapan hubungan antarpribadi diperlukan untuk berkomunikasi, memecahkan konflik dan berinteraksi secara efektif dengan para anggota tim. Ketika tim berkembang kita harus memastikan bahwa para anggota mempunyai lebih dari masing-masing kecakapan ini. Keanggotaan tim dengan kecakapan yang saling melengkapi penting dalam mencapai kreativitas .<sup>504</sup> Beberapa hal di bawah ini merupakan cara efektif dalam membangun tim kerja yang memiliki tujuan yang sama, terdapat kerjasama, komunikasi yang baik serta memiliki komitmen adalah dengan membangun:

Beberapa hal yang dilakukan oleh kiai dalam membangun Kerjasama anggota organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan cara sebagaimana berikut :

---

<sup>504</sup> Buhler, Patricia, *Alpa Teach Yourself. Management Skills dalam 24 Jam*. Terj (Jakarta: Prenada Media, 2004), 161

## 1. Motivasi individual dan spiritual

Motivasi merupakan suatu dorongan yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara motivasi yang mengacu pada sebab munculnya sebuah perilaku, seperti faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi dapat diartikan sebagai kehendak untuk mencapai status, kekuasaan dan pengakuan yang lebih tinggi bagi setiap individu. Motivasi justru dapat dilihat sebagai basis untuk mencapai sukses pada berbagai segi kehidupan melalui peningkatan kemampuan dan kemauan.<sup>505</sup> Selain itu motivasi dapat diartikan sebagai keadaan yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau moves, mengarah dan menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.<sup>506</sup>

Setidaknya terdapat berbagai macam pandangan tentang motivasi, diantaranya:

### a) Model Tradisional

Model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja. Lebih banyak berproduksi, lebih banyak menerima penghasilan. Model ini menganggap bahwa “para pekerja pada dasarnya malas dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang”.

---

<sup>505</sup> George Terry, *Prinsip – Prinsip Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), 131

<sup>506</sup> Bejo Siswanto, *Manajemen Tenaga kerja*, (Bandung : Sinar Baru, Cetakan Baru, 1989), 243

**b) Model Hubungan Manusiawi**

Kontak-kontak sosial pegawai pada pekerjaannya merupakan hal penting, bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurang motivasi. Manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Semisal, para karyawan diberi berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya .

**c) Model SDM**

Model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Mereka beralasan bahwa kebanyakan orang telah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan secara baik dan bahwa mereka tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dapat menyenangkan. Mereka mengemukakan bahwa para karyawan lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari suatu prestasi kerja yang baik. Jadi, para karyawan dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan-keputusan dan pelaksanaan tugas-tugas .<sup>507</sup>

Pemberian motivasi individual penting dilakukan dan harus menjadi perhatian besar bagi setiap pemimpin dalam suatu organisasi. Karena Ketika motivasi telah terbangun dengan baik diantara anggota organisasi maka akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi kedepannya. Didalam Lembaga Pendidikan islam terlebih Pesantren,

---

<sup>507</sup> Bejo Siswanto, *Manajemen...*, 243

pemberian motivasi dilakukan oleh kiai atau pengasuh sebagai pimpinan tertinggi pada Lembaga tersebut. Namun dalam hal ini nampaknya ada perbedaan pendekatan kiai dalam pemberian motivasi. Disamping pemberian motivasi secara individual untuk meningkatkan gairah kerjanya, kiai juga melakukan pemberian motivasi spiritual .

Motivasi spiritual adalah dorongan fitrah manusia untuk memenuhi kebutuhan ruhaniah. Dalam diri individu terdapat dua hal yang penting yang harus terpenuhi kebutuhannya. Pertama adalah lahiriyah (fisik) dan yang kedua adalah batiniah (ruh). Seperti halnya fisik, ruh juga memerlukan bimbingan melalui motivasi spiritual. Motivasi spiritual yang dilakukan oleh kiai adalah dengan cara memberikan keteladanan baik dalam ibadah *maghdloh* dan *ghaeru maghdlah*. Adanya saling pengertian, pemberian nasihat, mengajak atau menciptakan tradisi sholat berjamaah, berdzikir, sholat malam dan lain sebagainya diyakini oleh kiai mampu memberikan motivasi spiritual yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi .

## **2. Saling percaya dan saling menghormati (*trust and respect*)**

Suatu organisasi dimana pimpinan dan anggota organisasi di dalamnya saling percaya satu sama lain, terbukti mampu menciptakan kolaborasi dengan lebih cepat dan tingkat inovasi yang lebih tinggi. Perusahaan ini kemudian melahirkan produk dan jasa unggulan yang layak dipercaya sehingga menciptakan brand image yang positif. *Brand image* tersebut mendongkrak penjualan mereka dan mereka pun memproduksi

lebih banyak. Sebagai dampaknya, perusahaan tersebut memiliki kinerja yang lebih tinggi dibanding para pesaingnya .

Studi menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat kepercayaan yang tinggi memiliki kinerja 3 kali lipat lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan tingkat kepercayaan rendah. Lebih lagi, Stephen M.R. Covey dalam bukunya *the Speed of Trust* mengungkapkan bahwa kepercayaan membuat perusahaan menjadi semakin bernilai .<sup>508</sup>

Kemampuan sebuah perusahaan dalam membangun kepercayaan yang tinggi berasal dari pengembangan karakter dan kompetensi yang dilakukan secara konsisten dari waktu ke waktu. Pengembangan ini dilakukan secara menyeluruh di semua tingkatan mulai dari tingkat paling tinggi (*top level*) hingga tingkat paling bawah (*low level*). Dalam pengembangannya, diperlukan budaya dan sistem yang mendukung, yang dapat mendongkrak reputasi (*image*) perusahaan. Dalam tulisan kali ini, khusus dibahas mengenai budaya, bagaimana menumbuhkan budaya saling percaya dalam organisasi .

Dalam konteks umum, budaya merupakan nilai-nilai yang dipandu oleh perilaku-perilaku utama yang diharapkan muncul dari semua atau sebagian besar orang di dalam perusahaan pada sebagian besar waktu. Budaya yang solid dapat mendukung perusahaan untuk mencapai visi dan misinya. Apabila dianalogikan dengan sebuah perjalanan, maka visi adalah tujuan, misi adalah jalan menuju tujuan tersebut, sedangkan nilai-nilai

---

<sup>508</sup> <http://www.dunamis.co.id/knowledge/details/articles/67>, diakses pada 22 Agustus 2020

adalah rambu-rambu yang akan menjaga perusahaan tetap berada di jalannya atau misinya sehingga dapat sampai kepada tujuan atau visinya .

Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda karena visi yang berbeda. Untuk mendapatkan nilai-nilai yang lebih spesifik, nilai-nilai tersebut sebaiknya berasal atau digali dari semua tingkatan, tak hanya dari pimpinan. Dari proses ini kemudian nilai-nilai diformulasikan dan diimplementasikan ke seluruh jajaran dalam organisasi. Dalam proses ini budaya organisasi dibentuk agar menjadi solid .

Semakin banyak anggota organisasi yang terlibat dalam proses penggalian dan pembentukan budaya, maka semakin tinggi pula rasa memiliki terhadap budaya tersebut. Keterikatan anggota organisasi dengan budaya organisasi akan mempengaruhi kesediaan mereka untuk ikut melestarikannya. Budaya ini kemudian menjadi identitas organisasi dan merupakan satu-satunya keunggulan kompetitif perusahaan yang tidak dapat ditiru oleh siapapun .

Apabila organisasi ingin menjadikan kepercayaan sebagai budaya yang meresap ke seluruh komponen organisasi, maka pengembangan karakter dan kompetensi yang membentuk budaya saling percaya dan saling menghormati perlu dimasukkan ke dalam nilai-nilai organisasi dan dipandu oleh perilaku-perilaku utama yang diharapkan muncul dari seluruh anggota organisasi. Beberapa contoh karakter orang yang layak dipercaya adalah: memiliki kejujuran, rendah hati, mau mendengar opini orang lain, mau mengakui kesalahan dan memperbaikinya .

Untuk mewujudkan terciptanya perilaku-perilaku tersebut, setiap orang perlu memiliki paradigma baru. Paradigma dasar disini termasuk saling menghormati dan saling percaya satu sama lain. Dan dalam pelaksanaannya, perilaku-perilaku tersebut perlu didukung dengan sistem yang selaras, yang mampu mempercepat proses pembentukan budaya .

Selain paradigma, karakter, kompetensi, dan sistem, kunci keberhasilan dalam membangun budaya kepercayaan adalah adanya peran-serta aktif serta komitmen yang tinggi dari para pimpinan. Pemimpin yang layak dipercaya kiranya dapat menjadi panutan dan teladan yang mampu menginspirasi seluruh anggota, dan mendorong mereka agar dapat bersama-sama membangun budaya unggul yang saling percaya .

Saling percaya dan saling menghormati didalam suatu organisasi harus mampu terimplementasikan kedalam budaya kerja organisasi. Budaya kerja penting dikembangkan karena dampak positifnya terhadap pencapaian perubahan berkelanjutan ditempat kerja termasuk peningkatan produktivitas (kinerja).<sup>509</sup> Kemudian budaya kerja harus mampu diturunkan kedalam budaya organisasi .

Budaya Organisasi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi memiliki identitas budaya tertentu

---

<sup>509</sup> Brown Andrew, *Organizational Culture. Financial Time* (London, 1998), 90

dalam organisasinya. Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana didalamnya terdapat budaya kerja .<sup>510</sup>

Kekuatan yang paling kuat mempengaruhi budaya kerja adalah kepercayaan dan juga sikap para anggota organisasi. Budaya kerja dapat positif, namun dapat juga negatif. Budaya kerja yang bersifat positif dapat meningkatkan produktifitas kerja, sebaliknya yang bersifat negatif akan merintangai perilaku, menghambat efektivitas perorangan maupun kelompok dalam organisasi . Aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki anggota organisasi, yakni :

- a) Pemahaman substansi dasar tentang makna bekerja
- b) Sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan
- c) Perilaku ketika bekerja
- d) Etos Kerja
- e) Sikap terhadap waktu
- f) Cara atau alat yang digunakan untuk bekerja.<sup>511</sup>

Semakin positif nilai komponen-komponen budaya tersebut dimiliki oleh seseorang karyawan, maka akan semakin tinggi kinerjanya. Agar budaya kerja dapat tumbuh berkembang dengan subur dikalangan karyawan dan staf, maka dibutuhkan pendekatan-pendekatan melalui tindakan manajemen puncak dan proses sosialisasi .

- a) Tindakan manajemen puncak

(1) Apa yang dikatakan manajemen puncak akan menjadi panutan.

<sup>510</sup> Mangkuprawira. Budaya Kerja. *Internet – Rona Wajah*. Diunduh tanggal 02 November 2019.

<sup>511</sup> Mangkuprawira. Budaya Kerja, 02 November 2019

- (2) Bagaimana manajemen puncak berperilaku akan menunjukkan karyawan bersikap dalam berkomunikasi dan berprestasi untuk mencapai standar kerja perusahaan.
- (3) Bagaimana manajemen puncak menegakkan norma-norma kerja akan menumbuhkan integritas dan komitmen karyawan yang tinggi.
- (4) Imbalan dan hukuman yang diberikan manajemen puncak akan memacu karyawan untuk meningkatkan semangat dan disiplin kerja.

#### b) Proses Sosialisasi

Proses sosialisasi dilakukan dalam bentuk advokasi bagi karyawan baru untuk penyesuaian diri dengan budaya organisasi. Sosialisasi dilakukan ketika mereka sedang dalam tahap penyeleksian atau pra tanda tangan. Tiap calon anggota mengikuti pembelajaran sebelum diterima. Setelah diterima para anggota organisasi baru melihat kondisi organisasi sebenarnya dan menganalisis harapan-kenyataan, antara lain lewat proses orientasi kerja .

Pada tahap ini para anggota organisasi berada dalam tahap “perjuangan” untuk menentukan keputusan apakah sudah siap menjadi anggota sistem sosial perusahaan, ragu-ragu ataukah mengundurkan diri. Ketika anggota organisasi sudah memutuskan untuk terus bekerja, namun proses perubahan relatif masih membutuhkan waktu yang lama, maka tiap karyawan perlu difalitisasi dengan pelatihan dan pengembangan diri secara terencana .

Dalam hal ini, karyawan harus membuktikan kemampuan diri dalam penguasaan ketrampilan kerja yang disesuaikan dengan peran dan

nilai serta norma yang berlaku dalam kelompok kerjanya sampai mencapai tahap metamorfosis. Secara keseluruhan keberhasilan proses sosialisasi akan sampai pada tahap internalisasi yang diukur dari produktivitas kerja, komitmen pada tujuan organisasi dan kebersamaan dalam organisasi .<sup>512</sup>

Jadi budaya kerja yang dibentuk dari budaya organisasi akan berdampak pada kinerja dan produktivitas. Hal ini tercermin dari sikap anggota organisasi dalam memandang pekerjaannya, sikap dalam bekerja, etos kerja, dan pemanfaatan waktu dalam bekerja. Agar dapat terlaksana dengan baik, harus ada langkah-langkah yang harus diambil dari pihak manajemen dan proses sosialisasi, sehingga budaya kerja yang ada dapat terinternalisasi dalam setiap kegiatan pekerjaan sehari-hari .

Adapun pengertian budaya kerja menurut Hadari Nawawi dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa: Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan .<sup>513</sup>

Dari uraian di atas bahwa, budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan .

Adapun Menurut Triguno dalam bukunya Manajemen Sumber Daya

---

<sup>512</sup> Mangkuprawira. Budaya Kerja, 02 November 2019

<sup>513</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kelima, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2003), 65

Manusia menerangkan bahwa: Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja .<sup>514</sup>

Begitu pentingnya sebuah sikap saling percaya dan sikap saling menghormati diantara anggota organisasi maka patut menjadi perhatian bagi setiap pengelola atau pimpinan organisasi untuk membangun sebuah budaya dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Dalam membangun sebuah kepercayaan dan adanya saling menghormati antar organisasi, banyak hal yang dapat dilakukan oleh manajer (kiai atau pengasuh) sebagaimana yang dilakukan oleh kiai di Pesantren An Nuqoyah diantaranya adalah dengan cara membangun partisipasi atau keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Selain itu kiai juga telah merumuskan visi dan misi yang jelas dan menciptakan penghargaan .

### **3. Membangun kecintaan (rasa memiliki) kepada organisasi**

Sikap cinta atau rasa memiliki anggota organisasi kepada organisasi merupakan elemen yang penting bagi keberlangsungan organisasi dimana rasa memiliki akan melahirkan sebuah sikap tanggung jawab. Sikap tanggung jawab merupakan unsur yang ada dalam individu setiap organisasi, namun perlu terus dikembangkan dan ditingkatkan untuk menunjang kinerja organisasi . Beberapa hal dapat dilakukan oleh seorang

<sup>514</sup> Triguno. Prasetya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), 13

manajer untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan rasa cinta anggota organisasi kepada organisasi diantaranya adalah sebagaimana yang dilakukan oleh kiai di Pesantren An Nuqoyah adalah sebagai berikut;

a) Memberikan tugas (pendelegasian)

Memberikan tugas atau membebaskan suatu pekerjaan kepada anggota organisasi agar bisa dia selesaikan merupakan salah satu cara melatih sikap tanggung jawab. Namun dalam memberikan tugas harus proporsional yakni sesuai dengan tingkat kemampuan, memberikan tugas dengan tingkat kesukaran yang ringan atau mudah seiring berjalan waktu anda bisa meningkatkan sedikit demi sedikit tingkat kesukaran tugas atau pekerjaan yang anda berikan kepada anggota tersebut. Hal ini bertujuan sikap tanggung jawab dalam diri anggota bisa semakin besar dan menjadi bagian dari kepribadinya .

b) Membiarkan anggota mengambil keputusan

Kiai sebagai orang tua atau guru bagi setiap anggota organisasi, kiai melakukan pembinaan dan Pendidikan diantaranya adalah dengan membiarkan atau melatih anggota organisasi untuk mengambil sebuah keputusan. Membiarkan anggota organisasi mengambil keputusan bukan berarti bebas melakukan apa saja namun maksudnya disini adalah hal-hal yang berkaitan dengan keputusan yang berada dalam kewenangannya .

c) Biarkan anggota organisasi melakukan kesalahan

Sebagai pimpinan tertinggi di Pesantren, Kiai adakalanya membiarkan ketika ada anggota organisasi yang salah dalam

pengambilan keputusan. Karena menurutnya ada pelajaran yang bisa dipetik dari kesalahan yang diperbuat, seperti kata pepatah “Pengalaman adalah guru terbaik” Kesalahan adalah pengalaman yang akan mengajarkan anggota organisasi untuk lebih berhati-hati dalam melakukan sesuatu. Banyak kesalahan atau kegagalan yang timbul akibat kurangnya sikap tanggung jawab dalam diri seseorang dan melalui kesalahan tersebut seseorang akan belajar menjadi lebih bertanggung jawab, hati-hati, disiplin dan lain-lain .

d) Memberikan kepercayaan pada anggota organisasi

Cara menumbuhkan sikap cinta dan tanggung jawab organisasi kiai memberikan kepercayaan pada setiap anggota organisasi. Memberikan kepercayaan pada anggota organisasi adalah cara yang bisa dilakukan dalam menumbuhkan sikap tanggung jawab dalam diri anggota organisasi, orang yang diberi kepercayaan sebenarnya memberi efek pada kondisi psikologisnya .

Orang yang diberi kepercayaan merasa orang lain lebih menghargainya, menganggapnya sebagai orang yang dapat diandalkan sehingga berimplikasi pada keinginan orang tersebut untuk membalas kepercayaan orang yang telah mempercayainya. Dengan mendapatkan kepercayaan maka anggota organisasi akan lebih bertanggung jawab dan berusaha maksimal menjalankan amanah yang dipercayakan padanya .

e) Kerja kelompok

Kerja kelompok atau tim biasanya dilakukan dalam proses aktivitas kerja, sikap tanggung jawab seorang anggota organisasi sangat

bisa diketahui melalui kegiatan kerja kelompok. Kerja kelompok akan melatih pribadi anggota organisasi menjadi pribadi yang sosialis, mudah bekerjasama dan tak ingin mengecewakan orang lain, karena setiap anggota organisasi tidak ingin anggota kelompoknya gagal dalam menjalankan tugasnya .

f) Mengajarkan harga diri (martabat)

Mengajarkan kepada anggota organisasi untuk menjunjung tinggi nilai-nilai kemartabatan sebagai manusia akan mengantarkan anggota organisasi untuk bertanggung jawab atas apa yang diamanahkannya. Beberapa orang kurang bertanggung dalam terhadap sesuatu hal dikarenakan rasa malu atau penghargaan untuk dirinya sendiri kurang. Orang yang memiliki harga diri tinggi sudah pasti akan menjalankan amanah dan bertanggung jawab yang dipercayakan padanya .

g) Memberi contoh dan menjadi teladan bagi setiap anggota organisasi

Keteladanan adalah sikap yang sangat penting dilakukan oleh manajer dalam hal ini adalah kiai kepada para anggota organisasi. Keteladanan seorang manajer dinilai efektif dalam meningkatkan rasa memiliki dan membangun cinta serta loyalitas kepada organisasi yang tentu saja pada akhirnya nanti akan mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi .

**b. Menyikapi perbedaan dalam kerja tim**

Dalam keberlangsungan organisasi baik organisasi profit maupun non profit sering memandang perbedaan menjadi sebuah konflik yang cukup

menghawatirkan. Konflik yang diakibatkan karena sebuah perbedaan bisa membawa organisasi kepada situasi ketidakpastian yang tentu saja bisa membawa dampak buruk bagi keberlangsungan organisasi .

Konflik merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja .<sup>515</sup>

Konflik organisasi adalah mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya yang langka atau peselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian.<sup>516</sup> Pada dasarnya, sebuah konflik dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas tim dalam suatu organisasi. Ada tiga pandangan mengenai konflik, yaitu pandangan tradisional, *human relation*, dan interaksionis .<sup>517</sup>

Konflik menurut pandangan tradisional adalah buruk. Konflik dipandang sebagai hal yang negatif dan harus dihindari atau dihilangkan. Konflik menurut pandangan ini merupakan hal yang tidak normal dalam kehidupan. Hidup biasa seharusnya adalah hidup tanpa konflik, rukun, dan damai .

Pandangan *human relations* berpendapat bahwa konflik adalah hal yang wajar dan biasa terjadi di dalam suatu kelompok atau organisasi. Konflik harus diterima apa adanya karena ada sisi positif dari konflik. Karena

---

<sup>515</sup> Wijono, *Manajemen...*,4

<sup>516</sup> Wahyudi Akdon H, *Manajemen Konflik dalam Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2006), 17

<sup>517</sup> Stephen P. Robbins *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8, (Prenhallindo, Jakarta, 2001), 7

mempunyai sisi positif dan negatif, menurut pandangan ini konflik tidak perlu disangkal tapi dikelola .

Pandangan Interaksionis justru mendorong adanya konflik atas dasar asumsi bahwa kelompok yang kooperatif, tenang dan damai cenderung menjadi statis, apatis, tidak kritis. Oleh karena itu menurut pandangan interaksionis, konflik perlu untuk dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga dapat menghidupkan kelompok, membuat seseorang lebih kritis dan kreatif .

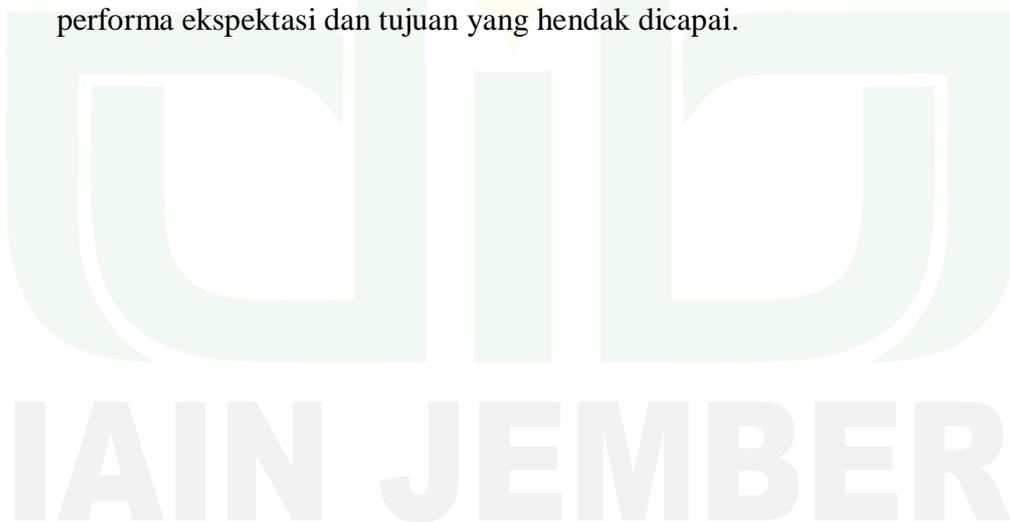
Kiai sebagai seorang manajer harus mampu mengelola situasi dimana perbedaan antar anggota organisasi muncul sehingga perbedaan itu akan dibawa menuju pengelolaan sikap yang positif. Seperti halnya yang dilakukan oleh kiai di Pesantren Annuqayah .

*Pertama*, mencari tahu pokok permasalahannya, yang *kedua*, mengedepankan sikap toleransi, dan saling memahami satu sama lain, tanpa terlebih dahulu memojokkan salah satu orang diantara kita. Dan yang *ketiga*, bermusyawarah dengan orang yang beda pendapat atau pandangan, untuk mencari jalan tengah atau solusi .

### **c. Bentuk evaluasi dalam membangun kerja tim**

Evaluasi merupakan bagian dari sistem manajemen yaitu perencanaan, organisasi, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Tanpa evaluasi, maka tidak akan diketahui bagaimana kondisi objek evaluasi tersebut dalam rancangan, pelaksanaan serta hasilnya. Untuk memperoleh gambaran terhadap evaluasi aktivitas membangun kerja tim di Pesantren An Nuqoyah, sekurang-kurangnya ada empat hal yang perlu dilakukan evaluasi .

*Pertama*, evaluasi reaksi adalah evaluasi yang dilakukan terhadap kinerja tim. Evaluasi ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan anggota tim. Evaluasi reaksi juga berfungsi untuk melihat dimana kekuatan dan dimana kelemahan program. *Kedua*, evaluasi pembelajaran ini dimaksudkan untuk melihat secara lebih jauh perencanaan dan persiapan serta strategi-strategi dalam membangun tim dapat dilaksanakan. *Ketiga*, Evaluasi perilaku dilaksanakan untuk mengetahui sejauhmana reaksi anggota organisasi, sebagai indikator sebuah keberhasilan membangun tim. Evaluasi ini dilakukan setelah anggota tim diberikan kesempatan untuk aktualisasi diri. *Keempat*, evaluasi hasil dilakukan dalam rangka mengetahui seberapa besar dampak positif maupun negatif dari kegiatan dalam membangun tim kerja organisasi. Selain itu juga dilakukan evaluasi terhadap kelebihan dan kelemahan proses, karakteristik individu dan karakteristik program serta untuk mengkaji ulang performa ekspektasi dan tujuan yang hendak dicapai.



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1. Kepemimpinan Kohesif kiai dalam membangun komitmen organisasi, ada beberapa hal yang dilakukannya ; *Pertama*, nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan yang dikembangkan di pondok pesantren selalu bersumber dari nilai dasar pesantren. *Kedua*, Evaluasi mingguan yang dilaksanakan setiap selesai sholat jum'at, *Ketiga*, Demokratisasi Organisasi. *Keempat*, Motivasi spritual.
2. Kepemimpinan Kohesif Kiai dalam Membangun Team Work Organisasi, dengan ; *Pertama*, Motivasi spiritual, Rasa saling percaya dan menghormati *Kedua*, Menyikapi perbedaan dalam kerja tim, *Ketiga*, Bentuk evaluasi dalam membangun kerja tim.

#### **B. Saran dan Rekomendasi**

##### **1. Saran**

Membangun visi masa depan memerlukan imaginasi dan gambaran masa depan yang diinginkan. Akan seperti apa organisasi yang dipimpinnya di masa, misalnya, 10, 15, atau bahkan 25 tahun kedepan. Untuk bisa memiliki visi masa depan, pengetahuan dan pengalaman yang masa lalu diaplikasikan kepada masa kini untuk membuat gambar masa depan. Namun, tentunya bukan impian-impian kosong, tetapi gambaran semi-konkrit yang akan kita tuju bersama.

Kita tahu bahwa pemimpin lebih banyak membutuhkan anak buah daripada anak buah membutuhkannya. Realitas ini membatasi pemimpin menjadi sok jagoan, padahal dia tidak bisa berhasil tanpa anak buah. Untuk ini maka

sangat perlu membangun kerjasama yang baik dengan orang lain dalam melakukan kepemimpinannya. Untuk bisa membangun kerjasama yang baik, pemimpin perlu membangun kepercayaan kepada anak buah, suatu kepercayaan bahwa ketika anak buah dipercayai, ia akan berbuat lebih baik dan ketika diragukan ia tidak akan termotivasi. Ketika mendapat sukses kita mengatakan “inilah keberhasilan kami” bukan “keberhasilan saya.” Orang lain harus diyakinkan bahwa mereka mampu. Pepatah china mengatakan: “Jika anda ingin kekayaan satu tahun, tanamlah gandum. Jika anda ingin kekayaan 10 tahun, tanamlah pohon. Jika anda ingin kekayaan 100 tahun, tanamlah manusia.”

## 2. Rekomendasi

Dalam rangka untuk menjaga keutuhan dan kualitas SDM di pesantren Annuqayah, minimal ada dua hal yang harus diperhatikan oleh pimpinan pesantren. antara lain ;

**Pertama,** Pemimpin harus memiliki konsepsi penghargaan. Banyak orang yang merasa memberikan kontribusi kepada kelompok kecewa lantaran pemimpinnya tidak pernah mengakui kontribusinya itu. Bahkan seolah-olah ada anggapan bahwa keberhasilan (kontribusi) anak buah itu tidak ada kaitannya dengan lembaga yang dipimpinnya. Hal ini menyebabkan tidak adanya keputusan untuk memberikan penghargaan kepada kontributor. Para aktor kontributor kita juga tidak diberi penghargaan yang layak. Kalau ini terjadi, pemimpin ini tidak akan berumur panjang dalam memimpinnya. Oleh karena itu sangat vital pemimpin mengenali setiap kontribusi anak buahnya sekecil apa pun kontribusinya itu.

Disamping mengenali kontribusi dan memberikan penghargaan, pemimpin perlu merayakan kemenangan; semacam ada kebanggan ketika mendapat kemenangan tertentu. Merayakan kemenangan tidak mesti dengan cara pesta besar-besaran, tetapi mengumumkan kemenangan itu merupakan perayaan kreatif dan imbasnya mungkin lebih berjangka panjang.

**Kedua,** Pemimpin juga harus memiliki kekuatan modeling. Orang di sekitar kita selalu mengawasi apa yang kita perbuat. Kalau mereka mendengar janji kita, mereka menanti apakah janjinya itu dibuktikan atau tidak. Pemimpin tidak cukup memberi petunjuk sana-sini, dia harus benar-benar melaksanakannya. Memotivasi dengan kata-kata itu penting, tapi tindakan kita akan menjadi sumber motivasi terkuat. Dalam bahasa agama ini sering diterminologikan dengan uswah hasanah atau khudwah hasanan: contoh baik dan model baik. Nilai-nilai dan praktek yang dimiliki disampaikan kepada anak buah melalui contoh model. Bila tidak maka ancaman yang paling berbahaya adalah “an-taqūlūna ma-lā yaf’ālūn.”

Komitmen-komitmen yang dibuat dan disepakati harus ditindaklanjuti. Dalam bahasa lain janji harus dibuktikan. Untuk bisa mencapai ini pemimpin memerlukan contoh model yang bisa diikuti. Kemenangan atau keberhasilan merupakan contoh model yang akan ditiru oleh anak buah kita. Bagaimana mengajak orang berhasil, ketika ia sendiri belum pernah memperoleh keberhasilan?

## C. Implikasi

### 1. Implikasi Teoritis

Berdasarkan pada data temuan penelitian yang telah dilakukan analisis secara komprehensif dan mendalam tentang kepemimpinan Kohesif kiai di Pesantren Annuqayah Guluk-guluk Sumenep Madura

Seiring dengan berjalannya waktu perkembangan pesantren Annuqayah semakin pesat, pesantren Annuqayah saat ini mengelola beberapa pesantren daerah (kepengasuhan) yang sampai saat ini sudah 19 lembaga pesantren kepengasuhan. Maka Pesantren Annuqayah dapat disebut sebagai pesantren federal yang saat ini mengelola beberapa pesantren daerah (kepengasuhan). Daerah-daerah tersebut memiliki hak otonom dan kedaulatan penuh. Masing-masing memiliki kiai, ustadz, santri, pondok, mushalla/masjid, serta tata aturan sendiri-sendiri. Akan tetapi, setiap daerah membawa satu bendera atas nama Annuqayah.

Dalam hal ini merupakan suatu hal yang penting keberadaan kepemimpinan Kohesif kiai (dewan masyayikh) di pesantren Annuqayah Guluk-guluk dalam membangun keutuhan dan kesatuan pesantren kepengasuhan yang ada dalam lingkungan pondok pesantren Annuqayah Guluk-guluk Sumenep Madura.

Mowday, berpendapat bahwa ada beberapa alasan mengapa organisasi atau perusahaan harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen organisasi dalam diri karyawan. Pertama, semakin tinggi komitmen karyawan, semakin besar pula usaha yang dilakukannya dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua, semakin tinggi komitmen karyawan, maka semakin lama pula ia ingin tetap berada dalam organisasi. Dengan kata lain, jika karyawan

mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, maka ia tidak berniat meninggalkan organisasi.

Beberapa organisasi atau perusahaan sering memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan. Robbins, berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuan organisasi serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi komitmen yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang memperkerjakannya. Oreily dan Chatman, memandang komitmen sebagai dasar dari suatu kelekatan psikologis yang dimiliki seorang individu pada organisasinya. Akan tetapi tidak jarang perusahaan maupun pegawai belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Seringkali perusahaan menuntut adanya komitmen pada karyawan, yang mengarah pada tuduhan ketika terlihat kinerja seseorang menurun, perusahaan menganggap karyawan tersebut berkomitmen rendah. Permasalahan yang muncul pada perusahaan yang karyawan mempunyai komitmen yang rendah dapat membawa dampak negatif pada perusahaan seperti menurunnya produktivitas, kualitas kerja, kepuasan, tidak mengindahkan peraturan, absensi maupun turnover karyawan. Sebaliknya adanya komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan.

Adanya komitmen organisasi yang tinggi, karyawan akan melibatkan diri untuk menyelesaikan semua tugas dan tanggung jawab. Upaya membangun komitmen organisasi merupakan sesuatu yang bermanfaat, karena dapat menjadikan perusahaan sebagai tempat yang menyenangkan untuk bekerja, sehingga terciptanya Kohesivitas kelompok yang kokoh.

Manusia adalah makhluk sosial, yang kesehariannya selalu berinteraksi dengan makhluk lainnya. Baik itu sesama manusia atau lingkungan sekitarnya. Dari sifat sosialnya inilah yang membawa pengaruh terhadap berbagai aspek dari kehidupannya, disadari ataupun tidak disadari, sebagai contoh: orang tua kita dalam mendidik kita kadang terpengaruh oleh orang tuanya ketika mendidiknya, atau seorang guru yang menganut paham gurunya dalam mendidik muridnya.

Manusia sebagai makhluk sosial dan selalu membutuhkan bantuan dan kehadiran orang lain begitupun dengan seorang pemimpin. Manusia sebagai makhluk hidup di dunia tidak pernah dalam keadaan berdiri sendiri, melainkan selalu berada dalam kelompok. Chaplin, mendefinisikan kelompok sosial sebagai suatu kumpulan individu yang saling berinteraksi dan memiliki beberapa sifat serta karakteristik yang sama atau yang mengejar tujuan yang sama.

Setiap individu menemukan suatu kenyamanan dengan bergabung dan berinteraksi dalam suatu kelompok. Kadang kadang berada dalam posisi dualistis yaitu sebagai pihak yang dipimpin dan pada saat atau kondisi dimana ia bertindak sebagai pemimpin. karena didalam kelompok seseorang akan merasa bahwa dirinya disukai dan diterima. Perasaan disukai dan diterima semacam ini sangat penting bagi semua usia dalam rentang kehidupan manusia. Kohesi kelompok merupakan salah satu faktor yang penting dalam menjaga keutuhan kelompok.

Kohesivitas kelompok dalam hal ini adalah sebuah proses dinamis dimana kelompok cenderung tetap bersama-sama dan bersatu dalam mengejar tujuannya untuk kepuasan kebutuhan afektif dari anggota kelompok. Lebih lanjut dijelaskan oleh Faturachman, bahwa Kohesivitas kelompok adalah tingkat sejauh mana kelompok ingin tetap mempertahankan keanggotaannya atau merupakan ukuran seberapa menariknya kelompok ini bagi individu, juga dapat diartikan sebagai rasa tanggung jawab dan rasa senang pada kelompok. Kelompok yang memiliki Kohesivitas yang tinggi maka para anggotanya memiliki tanggung jawab, memiliki ketertarikan yang kuat pada kelompok dan biasanya tampil sebagai kelompok yang kompak.

Menurut Forsyth, ada 4 empat dimensi Kohesivitas, yaitu:

- 1) Kekuatan Sosial
- 2) Kesatuan dalam kelompok
- 3) Daya Tarik
- 4) Kerjasama kelompok

Kohesivitas kelompok memiliki dua aspek penting yaitu Kohesivitas sosial dan Kohesivitas tugas. Kohesivitas sosial merujuk pada kesukaan antar anggota tim dan kesenangan antara anggota tim dengan tim yang dimiliki atau dapat dikatakan dimensi ini lebih bersifat pada ketertarikan interpersonal. Sedangkan Kohesivitas tugas mempresentasikan kerjasama anggota tim untuk melaksanakan suatu tugas tertentu dan spesifik. Dimensi ini lebih mengarah pada tujuan atau sasaran yang telah ditentukan.

Menurut Widmeyer, Brawley dan Carron Kohesivitas merupakan konsep multi dimensional yang memiliki dua teori utama yaitu pertama, keterpaduan tim

(*group integrations*) yang mengacu pada persepsi anggota terhadap kelompok sebagai sebuah totalitas. Kedua, ketertarikan individu terhadap kelompok (*individual attractions to the group*) yang menunjukkan ketertarikan anggota secara personal pada kelompok. Kemudian dari kedua kategori tersebut dijabarkan kembali kedalam orientasi tugas dan orientasi sosial.

Dari pembahasan diatas sangat jelas bahwa kelompok yang memiliki Kohesivitas yang tinggi diyakini lebih bertahan lama dari pada yang memiliki Kohesivitas yang rendah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Myers, beliau juga menjelaskan bahwa Kohesivitas merupakan perasaan "*we feeling*" yang mampu mempersatukan setiap kelompok menjadi satu bagian. Maka dalam hal ini Kohesivitas dapat terbentuk dengan hal-hal berikut ; *sense of Belonging* (rasa kepemilikan/komitmen) dan *Team Work* (Kerjasama).

Dilihat dari Kebutuhan interpersonal, Manusia sebagai makhluk sosial pasti akan membutuhkan manusia lainnya, karena semua manusia hidup dalam masyarakat, mereka harus memiliki keseimbangan antara dirinya dengan masyarakat. Hakikat sosial manusia dikarenakan kebutuhan-kebutuhan interpersonal. Ada tiga dasar kebutuhan interpersonal, yaitu inklusi, control dan afeksi.

Menurut teori kepemimpinan perilaku bahwa kohesivitas sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan. Ditinjau dari segi teori kepemimpinan berdasarkan perilaku, dua dimensi yang menonjol dalam persepsi seorang pemimpin ialah: Pertama, prakarsanya dalam menentukan struktur tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahannya. Kedua, tingkat perhatian yang diberikannya kepada bawahan dengan berbagai tujuan, harapan, cita-cita, keinginan,

kepentingan, dan kebutuhannya. Keseimbangan antara dua dimensi tersebut sangat penting karena dengan demikian tugas-tugas yang dilaksanakan dalam pencapaian tujuan organisasi benar-benar terlaksana dengan tingkat efisiensi dan efektifitas yang tinggi.

Secara *Psychoanalitik Theories* Interpretasi utama teori ini adalah melihat pemimpin sebagai figure ayah, sebagai sumber cinta dan ketakutan, sebagai penjelmaan superego, sebagai saluran emosional bagi frustrasi dan agresi destruktif pengikut, sebagai sesuatu yang dibutuhkan utk mendistribusikan perasaan cinta dan afeksi secara adil diantara pengikutnya. Disini letak kearikatan antara kohesivitas dan kepemimpinan, bahwa setiap manusia tidak bisa berdiri sendiri, dan dipastikan membutuhkan orang lain untuk bersama-sama mencapai tujuan yang diinginkan. Dan setiap kelompok sosial membutuhkan figur seorang pemimpin.

Merujuk pada temuan peneliti, dilihat dari sisi perilaku kiai itu sendiri, dalam hal, memberikan motivasi intelektual, motivasi spritual dan uswah yang selalu diberikan pada para pengurus dari setiap pertemuan, dapat dikatakan bahwa model kepemimpinan kiai di pesantren Annuqayah adalah model kepemimpinan Transformatif.

Gaya pemimpin transformasional memandang bawahan sebagai suatu kekuatan yang harus dikembangkan kearah yang lebih baik sesuai dengan perubahan lingkungan melalui cara memotivasi bawahan, memberikan perhatian secara pribadi dan lain sebagainya. Kepemimpinan transformasional juga meliputi nilai-nilai moral, akan tetapi nilai-nilai tersebut disesuaikan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab. Bagi Burns (1978) kepemimpinan adalah sebuah proses, bukan sebuah serangkaian tindakan yang

diskrit. Masih menurut Bums *transforming leadership* dapat dipandang pada dua level pengaruh, yaitu pengaruh level mikro yang terjadi antar individu dan proses pengaruh level makro yang ditujukan untuk menggerakkan kekuatan bagi perubahan sistem sosial dan reformasi institusi. Dalam analisis makro, kepemimpinan transormasional meliputi kegiatan seperti membentuk, mempertajam, dan mengekspresikan motivasi, serta memediasi konflik.

Proses berlangsungnya kepemimpinan akan melahirkan seorang tokoh yang disebut sebagai pemimpin. Sebutan ini lahir ketika seseorang memiliki kemampuan mengetahui perilaku orang lain, mempunyai kepribadian khas dan memiliki kecakapan tertentu yang jarang didapat oleh orang lain. Apabila karakteristik tersebut dikaitkan dengan aktivitas memobilisasi massa, maka lahirlah pemimpin massa (populis), apabila dikaitkan dengan organisasi kedinasan pemerintah, maka disebutlah jabatan pimpinan. Jika dikaitkan dengan bidang administrasi, maka disebutlah administrator. Begitu pula akan muncul sebutan murshīd jika dihubungkan dengan organisasi tarekat, dan sebutan kiai jika dikaitkan dengan pondok pesantren, sekalipun tidak semua kiai memimpin pondok pesantren.

Semua jenis pemimpin tersebut melakukan fungsi kepemimpinannya sesuai dengan bidang garapannya, dan bidang garapan inilah yang acapkali membedakan antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain, kepemimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga mempunyai peranan yang sangat vital. Model kepemimpinan yang diterapkan sangat menentukan intensitas keterlibatan anggotanya dalam rencana aktivitas organisasi. Namun demikian, faktor kepemimpinan masih tetap merupakan faktor penentu terhadap efektivitas

dan efisiensi kegiatan suatu organisasi, sehingga tidak salah jika dinyatakan bahwa kepemimpinan adalah soal penilaian masyarakat terhadap pribadi seseorang dalam kaitannya dengan sistem sosial yang berlaku. Hubungan yang melekat antara unsur pribadi dengan sistem sosial ini adalah faktor utama yang mematangkan kepemimpinan tersebut. Ini berarti bahwa selama pribadi yang disebut pemimpin dianggap atau dinilai –oleh masyarakat pengikutnya telah memenuhi kebutuhan dari sistem sosial dan komunitas pendukungnya, maka selama itu pula ia dapat mempertahankan ikatan emosional di antara para pengikutnya, dan selama itu pula kepemimpinannya tetap berlanjut.

Merujuk pada aspek atau dimensi kepemimpinan transformasional ; **kharismatik**, dalam hal ini memberi visi dan misi, menumbuhkan rasa bangga anggota, mampu memperoleh kepercayaan dan respect dari bawahan, kemudian **Inspirasional**; Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha bawahan, menyatakan tujuan penting secara sederhana dan mudah dimengerti, **Stimulasi Intelektual** ; Meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang cermat dari bawahan, dan **Perhatian Individual** ; memberi perhatian secara pribadi, mempertakutkan setiap bawahan secara pribadi, memberikan bimbingan dan saran. Sangat erat sekali kaitannya dengan Kohesivitas organisasi sebagaimana Buchanan dalam Forsyth (1983), menyatakan bahwa ketika individu, semenjak awalnya, telah tertarik dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi yang akan dimasukinya maka kelekatan afeksi terhadap organisasi tersebut bukanlah hal yang tidak mungkin. Dimensi Kohesivitas ketertarikan terhadap sesama anggota menjelaskan bahwa hubungan tersebut tidak hanya bersifat fisik, namun juga secara mental dan emosional.

Melalui interaksi sosial seperti itu masing-masing anggota organisasi akan mengetahui penghargaan dan pengakuan dari sesama anggota dan organisasi mengenai keberadaan.

Dilihat dari sisi dimensi Kohesivitas yang meliputi Kekuatan Sosial, kesatuan dalam kelompok, daya tarik, dan kerjasama kelompok dan dimensi kepemimpinan transformatif yang meliputi ; kharismatik, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individual. Dimensi Kohesivitas yang ditawarkan oleh Dymond Forsyth dan dimensi Transformatif yang ditawarkan Bernard M Bass, nampaknya dua dimensi tersebut telah menjadi aktivitas atau karakteristik Dewan Masyayikh dalam mempertahankan keutuhan Pesantren Annuqayah. Namun ada hal yang berbeda dari konsep yang ditawarkan oleh Dymond Forsyth dan Bernard M Bass, yakni Dimensi Motivasi Spritual.

Berbeda dengan barat, dalam Islam pembahasan motivasi tidak bisa dilepaskan dari tahapan kehidupan manusia, terdiri dari: (1) Tahapan prakehidupan (alam perjanjian), pada alam ini terdapat rencana Tuhan yang memotivasi kehidupan manusia didunia ini. Isi dari motivasi itu adalah amanah yang berkenan dengan tugas dan peran kehidupan manusia di dunia. (2) Tahapan kehidupan dunia, pada tahap ini merupakan realisasi atau aktualisasi diri terhadap amanah yang telah diberikan ditahap prakehidupan dunia . (3) Tahapan alam pasca-kehidupan dunia (alam akhirat), pada kehidupan ditahap ini manusia diminta oleh Allah untuk mempertanggung jawabkan semua aktivitasnya, apakah dilakukan sesuai dengan amanah atau tidak,jika sesuai maka ia mendapatkan surga dan jika tidak maka ia mendapatkan neraka.

Berkaitan dengan aspek pemenuhan kebutuhan manusia, dalam Islam, kebutuhan manusia itu dibagi menjadi kebutuhan jasmani (lahiriyah) dan kebutuhan rohani (bathiniyah), maka tingkah laku manusia tidak hanya dimotivasi untuk memenuhi kebutuhan jasmani, tetapi juga tingkah laku manusia dimotivasi untuk memenuhi kebutuhan rohani/spiritual. Dorongan-dorongan yang memotivasi tingkah laku manusia untuk memenuhi kebutuhan rohani inilah yang kemudian disebut dengan motivasi spiritual.

Selanjutnya, Anshari menjelaskan bahwa motivasi spiritual seorang muslim terbagi menjadi tiga: motivasi akidah, motivasi ibadah dan motivasi muamalat. Motivasi akidah adalah keyakinan hidup, yaitu pengikraran yang bertolak dari hati. Jadi, motivasi akidah dapat ditafsirkan sebagai motivasi dari dalam yang muncul akibat kekuatan akidah tersebut. Ibadah merupakan tata aturan Illahi yang mengatur hubungan ritual langsung antara hamba Allah dengan Tuhannya yang tata caranya ditentukan secara rinci dalam Al Qur'an dan Sunnah Rasul. Sedangkan motivasi ibadah merupakan motivasi yang tidak pernah dilakukan oleh orang yang tidak memiliki agama, seperti sholat, doa, dan puasa. Jika dikaitkan dengan kegiatan bekerja, ibadah masih berada dalam taraf proses, sedangkan output dari ibadah adalah muamalat. Muamalat merupakan tata aturan Illahi yang mengatur hubungan manusia dengan sesama manusia dan manusia dengan benda atau materi. Motivasi muamalat ini berarti mengatur kebutuhan manusia seperti: kebutuhan primer (kebutuhan pokok), sekunder (kesenangan) dengan kewajiban untuk dapat meningkatkan kinerja dan kebutuhan primer (kemewahan) yang dilarang oleh Islam.

Penelitian lain juga menjelaskan, bahwa dalam paradigma spiritualisme potensi manusia untuk berkinerja harus menjadikan hidup yang lebih positif dan produktif untuk mencapai prestasi kerja yang religius. Pimpinan perusahaan harus memperhatikan motivasi spiritual karyawan. Pentingnya memberikan pengetahuan, pemahaman dan melaksanakan motivasi akidah, ibadah dan muamalat kepada setiap individu agar tercapai kinerja yang tinggi.

Memang ada sebuah kontribusi yang besar tentang pentingnya spiritual seseorang yang berpengaruh pada psikis seseorang dalam bekerja, dimana secara signifikan akan berpengaruh dengan peningkatan kinerja. Konsep motivasi spiritual menurut C. Rapra Sejiwa dengan yang dikemukakan oleh Max Weber yang menyatakan bahwa Barat berkembang tidak didorong oleh motivasi dari nilai konsumtif, melainkan oleh motivasi dari nilai kreatif yang disebut sebagai etos karya. Karena Max Weber adalah seorang Protestan, maka etos karya itu disebut sebagai etos Protestan, itulah etos "agama. Etos agama yang dimaksud adalah etos spiritual yang telah memajukan perekonomian di Barat dimana sebetulnya kemajuan perekonomian tersebut didorong oleh kekuatan motivasi spiritual Protestan."

Sementara dalam agama Islam, terutama dalam kitab suci Al-Qur'an, sesungguhnya yang dimaksud dengan motivasi spritual adalah motivasi yang memiliki dasar kefitrahan dalam pembawaan setiap manusia. Manusia merasakan adanya motivasi dalam lubuk hatinya yang mendorong dirinya untuk berpikir dan meneliti, guna mengetahui siapa penciptanya dan pencipta alam raya ini, lalu mendorongnya untuk beribadah dan berlindung kepadaNya, serta meminta tolong dariNya.

Motivasi yang dikelola dengan baik, akan menjaga dan menghasilkan kinerja yang baik pula. Menurut Robbin, kinerja adalah fungsi dari interaksi kemampuan atau *Abilty (A)* Motivasi (*M*) dan kesempatan atau *Oportunity (O)*-Kinerja = (AMO). Senada dengan Robbin, Ma'rifah mengatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Artinya kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan, kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan.

Sedangkan menurut teori yang diampaikan oleh Jadzuli, islam mempunyai penilaian tersendiri dalam kinerja, agama Islam mengajarkan pada kita bahwasanya Islam adalah agama kerja, artinya bahwa sebagai sebuah agama yang lengkap. Islam meletakkan kerja sebagai suatu amal yang harus dilakukan oleh setiap orang Islam. Islam tidak mengajarkan pada manusia untuk bekerja sekedarnya atau asal jadi belaka. Menurut teori yang disampaikan oleh Jadzuli, Islam mempunyai penilaian tersendiri terhadap kinerja yang meliputi beberapa unsur sebagai berikut;

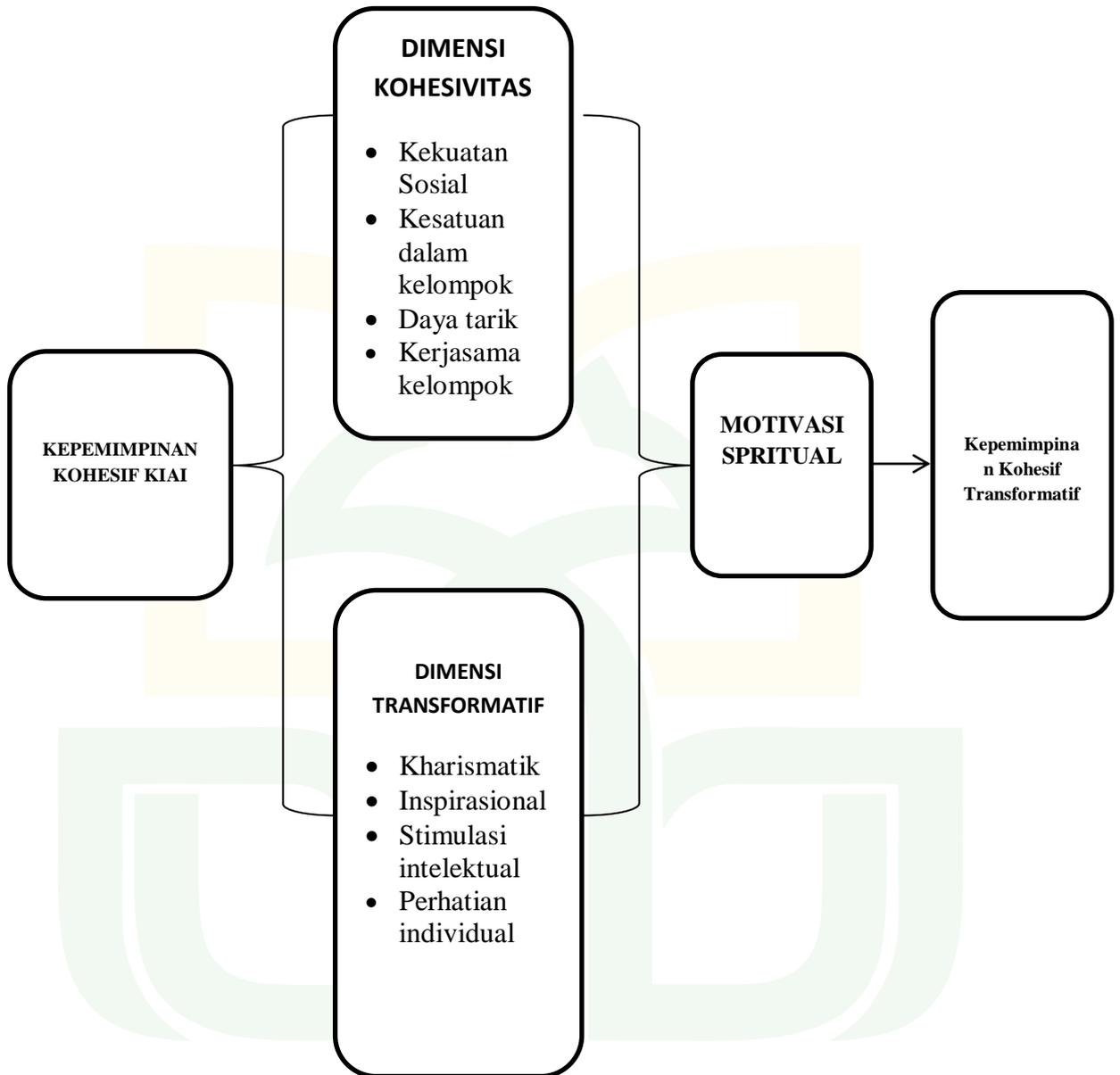
- a. Niat bekerja adalah karena Allah
- b. Dalam bekerja harus memberlakukan kaidah/norma / syari'ah secara totalitas.
- c. Motivasinya adalah untuk mencari keuntungan dunia dan akhirat.
- d. Dalam bekerja dianut asas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian alam.
- e. Menjaga keseimbangan antara mencari harta dengan ibadah.
- f. Setelah berhasil dalam bekerja hendaknya bersyukur kepada Allah.

Dari dimensi spritual inilah yang melatarbelakangi lahirnya model kepemimpinan Kohesif Transformatif, dan sekaligus peneliti menetakannya sebagai temuan dalam penelitian. **Kepemimpinan Kohesif transformatif** disini peneliti definisikan, sebagai sebuah proses untuk mempengaruhi bahawan melalui dimensi integral yang dapat mempersatukan kelompok menjadi satu bagian untuk mencapai tujuan organisasi.



## 2. Implikasi Praktis

### KEPEMIMPINAN KOHESIF TRANSFORMATIF



IAIN JEMBER

#### **D. Keterbatasan Peneliti**

Sesungguhnya penelitian ini masih sangat terbatas pada kepemimpinan Kohesif kiai di pesantren Annuqayah. Mengingat kepemimpinan Kohesif suatu hal yang baru dalam konsep kepemimpinan.

Penelitian ini belum membahas secara detail bagaimana aspek-aspek lainnya dari kepemimpinan Kohesif sebagai respon atas modernitas belum banyak menjadi kajian dalam penelitian kawasan MPI, sehingga hal tersebut menyediakan ruang kosong bagi penelitian selanjutnya.

Peneliti sangat menyadari betapa penelitian ini masih sangat terdapat kekurangan yang disebabkan oleh minimnya pengetahuan dan reverensi peneliti. Maka dengan ini peneliti akan selalu terbuka dan menerima kritik serta saran dari para peneliti terdahulu dan para peneliti yang akan datang. Sehingga nantinya akan dicapai bentuk ideal sebuah penelitian yang bisa membawa manfaat bagi keutuhan dan eksistensi Pesantren.

IAIN JEMBER

## DAFTAR PUSTAKA

- A E. Dubin, 1991, *The Principal as Chief Executive Officer*, London: The Falmer Press,
- Aan Komariah dan Cepi Triatna, 2004, *Visionary Leadership* Jakarta: Bumi Aksara,
- Abdurrahman, 1997, *Islam Transformatif Jakarta*: Pustaka Firdaus,
- Ahmad Mutohhar, Nurul Anam, 2013, *Manifesto Modernisasi pendidikan islam dan pesantren* (Yogyakarta: Pustaka pelajar,
- Ahmadi, 2005, *Ideologi Pendidikan Islam; Paradigma Humanisme Teosentris*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar,
- Akira Ichikawa dikutip tidak langsung oleh Richard M. Steers, Lyman W. Porter dan Gregory A. Bigley (ed.), 1996, *Motivation and Leadership at Work* (New York: The McGrawHill Companies, Inc., 6th edition,
- Aksin Wijaya, 2012, *Menusantarakan Islam: Menelusuri Jejak Pergumulan Islam Yang Tak Kunjung Usai di Nusantara*, (Jakarta: Kementerian Agama Islam Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Direktorat Pendidikan Tinggi Islam, 2012) Bersama, Yogyakarta, Nadi Pustaka,
- Allen, Alexander. Jean. 2004, *Strategi Membangun Tim Tangguh*. Cetakan Pertama. Jakarta: Publisher.
- Allen, N. J. & J. P. Meyer. 1997, *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. Califotnia: Sage Publications
- Anwar Ali, 2010, *Pembaharuan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri* Yogyakarta: Pustaka Pelajar,
- Ara Hidayat, 2012, *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Kukaba,
- Arifin , Muzayyin, 2003, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta, Bumi Aksara,
- Arikunto , Suharsimi, 1993, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* , Jakarta: Rieneka Cipta,
- Armstrong, Michael, 2009, *Handbook of human resource management practice London*: Kogan Page,
- Asmaun Sahlan, 2010, *Meujudkan Budaya Religius di Sekolah*, Malang: UIN Maliki Press,
- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I, 1999, "Re-examining the components of
- Azra, Azyumardi, 2000, *Pendidikan Islam: Tradisidan Modernisasi Menujumillenium Baru*, Jakarta: Logos Wacanallmu, ,
- Baharudin dan Umiarso 2012 , *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*, Malang: Ar-Ruz Media,
- Bawani , Imam, 2016, *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*, Sidoarjo: Kazanah Ilmu,
- Beam, M.. 2012, *Emotional Intelligence And Team Cohessiveness*. Thesis Marshall University.

- Bejo Siswanto, 1989 *Manajemen Tenaga kerja*, (Bandung : Sinar Baru, Cetakan Baru,
- Brown Andrew, 1998, *Organizational Culture. Financial Time* , London,
- Buhler, Patricia, 2004, *Alpa Teach Yourself. Management Skills dalam 24 Jam*. Terj (Jakarta: Prenada Media,
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Crawford John, 2000, *Evaluation of Libraries and Information Services. London : Aslib, the association for information management and information management international. Ed. 2,*
- Creswell , John, 2015, *Riset Pendidikan: Pendidikan, Perencanaan dan Evaluasi, Riset Kualitatif dan Kuantitatif*, diterjemahkan oleh Helly Prajitno Soetjipto dkk, Yogyakarta: Pustaka Timur,
- Davis, Keith dan John W. 1985, Newstrom. *Human Behaviour at Work*, Ter: Agus Dharma, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta: Erlangga, ,
- Departemen Agama RI, 2004, *Al Qur'an dan terjemahan*, Jakarta; PT. Syaamil,
- Dewi, Sandra, 2007, *TeamWork Cara Menyenangkan Membangun Tim Impian*, Bandung: Progressio,
- Dhofier , Zamakhsyari, 1990, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Kiai*, Yogyakarta: LP3ES,
- Dhofier Zamakhsyari, 1982, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai* Jakarta: LP3ES,
- Dishon D & O'Leary. W.P, 1994." *Aguidebook for Cooperative Learning (Atchnique for Creating More Effective School, Holmes Beach Fl, Learning Publication, 2rd Edition,*
- Djokosantoso Moeljono, 2012, *13 Konsep Beyond Leadership*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo,
- Drucker,P.F., 1966, *The Efective Executive*, (New York: Harper & Row, ,
- Dubrin Andrew J, 2005, *Leadership* edisi terjemahan, Cetakan Kedua, Jakarta: Prenada Media,
- Edwin A. Fleishman & James G. Hunt, 1973, *Current Development in Study of Leadership*, (Carbondale: Southern Illinois University Press.,
- Effendi Bachtiar, 1985, *Nilai-Nilai Kaum Santri, dalam Dawam Rahardjo* (Ed.), *Pergulatan Dunia Pesantren* Jakarta: P3M, ,
- Fauzan Almansur dan M. Junaidi Ghony , 2014, *Metodologi Penelitian Kualitataif*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media,
- Forsyth, D. R. 2010, *Group Dynamic. Belmont: Cengage Learning, Fromm E.*
- Forysth D., 1999, *Group Dynamics*, Needham Heights, MA, Allyn & Bacon
- Gardner, John W., 1990., *On Leadership: New York: The Free Press*,
- Gary K Hines diedit oleh oleh A. Dale Timpe (ed), 1991, *Kepemimpinan: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia terjemahan Susanto Boedidharmo* Jakarta: Gramedia, ,
- Gary Yulk, 2010, *Leadership in Organization. Alih Bahasa oleh Udaya Jusuf: Kepemimpinan dalam Organisasi.*, Jakarta: Prehallindo, .

- George J.M, and Jones, G.R., 2006, *Contemporary Management*, New York, McGraw-Hill Company,
- George P Hansen, 2001, *Max Weber, Charisma, and the disenchantment of the world* (chapter 8)
- Griffin dan Moorhead. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat,
- Griffin, Ricky. 2008, *Management*. USA : McGraw Hill Irwin
- Hadari Nawawi 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kelima, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, ,
- Hadari Nawawi dan Martini Hadari, 2004, *Kepemimpinan yang efektif* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press,
- Hadi , Sutrisno, 2010, *Metodology Research II*, Yogyakarta: Ando Offset,
- Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich, 1984, *Management* (New York: Mc Grow-Hill;
- Hartinah , Siti, 2009, *Konsep Dasar Bimbingan Kelompok*, Bandung, PT Reflika Aditama,
- Haryanto Sugeng, 2012, *persepsi santri terhadap prilaku kepemimpinan kiaidi Pondok Pesantren : kajian interaksionisme simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan* (Jakarta, Kementerian Agama RI)
- Hasbullah, 1996, *Kapita Selekta Pendidikan Islam di Indonesia, Lintasan Sejarah Pertumbuhan Dan Perkembangan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- Hoy, W.K. and Miskel. C.G. 2005, *Educational administration: theory, research, and practice*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- <http://www.dunamis.co.id/knowledge/details/articles/67>, diakses pada 22 Agustus 2020
- Huszco, G. 1990. *Training for teambuilding*. *Training and development journal*, 44.
- Inu Kencana Syafi'ie,.. 2003, *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*, Bandung: Refika Aditama).
- J. Lexy, Moleong, 2004, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya,
- Jailani , Abdul Qodir, 1994, *Peran Ulama dan Santri dalam Perjuangan Politik Islam di Indonesia*, Surabaya: Bina
- Jajad Burhanuddin, 2006, *Mencetak Muslim Modern, Peta Pendidikan Islam Indonesia*, jakarta: Raja Grafindo,
- James A. F Stoner, R. Edward Freeman, 1992, *Management*, New Jersey: Prentice Hall:
- James A. F. Stoner dan Edward Freeman, 1992, *Management New Jersey: Prentice-Hall International Inc.*, 5 th edition, ,
- James A.F. Stoner dan Charles Wankel, 1986, *Manajemen*, Jakarta: CV. Intermedia,
- James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, 1985, *Organization: Behavior, Structure and Processes*, Edisi 5, Texas: Business Publication Inc.

- Jhon Schemerhon Jr, 1993, *Management for Productivity*, Canada: Jhon Wike & Shon,
- John Harold Jackson dan Mathis, Robert L, 2013, *Human Resources Management*, Thomson Learning.
- John M. Echols, and Hassan Shadily. 2000. *Kamus Inggris-Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- John W. Slocum, Jr dan Don Hellriegel , 1989, *Management* (New York: Addison-Wesley Publishing Company, 5th edition,
- Johnson, D. and Johnson, F. 1991. *Joining Together : Group Theory and Group Skills*. New Jersey : Prentice Hall.
- JW. Creswell, 2003, *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* Second Edition New Delhi: Sage Publications,
- K. Yin , Robert, 2015, *Studi Kasus: Desain dan Metode*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,
- Karel a Steenbrink, 1974, *Pesantren Madrasah Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, Jakarta, Dharma Aksara Perkasa,
- Kartini , Kartono,.. 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Grafindo Persada
- Kartono , Kartini, 1983, “*Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah kepemimpinan Abnormal itu?*”, Jakarta, Raja Grafindo
- Kaswan, 2015, *Sikap Kerja, dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti* Bandung: Alfabeta,
- Kementrian Pendidikan Nasional, 1989, *Tim Perumus Bahasa, Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta Balai Pustaka,
- Kenneth Stott dan Allan Walker, *Teams: Teamwork dan Team Building* (Singapura:Prentice Hall, t.h).
- Kinicki, A & Kreitner, R.,. 2010, *Organization behavior* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- L. Moleong, 2010, *Metodologi Penelitian Kualitatif* , Bandung: Remaja Rosyda Karya,
- L.E, Boone & D. L. Kurtz, 2007, *Contemporary Business (1st)*. (Jakarta: Salemba Empat,
- Lihat, Endang Turmudi, 2005 “*Demokrasi dalam Pendidikan di Pesantren*”, Makalah, Seminar Pendidikan Demokrasi di Pesantren 20-22 April di Cipayung Bogor,
- Lois W. Fry,Laura.L, Matherly, 2006, *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study* (Georgia: Presented at Academy Management Meeting,
- Louis Ma'lûf, 1986., *Kamus Munjid*, Beirut: Dâr al-Mishria,
- Luissier , Robert, N., 1996 “*Human Relations in Organizations, A Skill Building Approach*”, Chicago, Irwin,

- Lunenburg. F.C. and Ornstein. A.C., 2000, *Educational administration; concepts and practices*, Third Edition. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Luthans F., 2006, *Perilaku Organisasi. Terjemahan Vivin Andika, dkk*, Yogyakarta : Penerbit Andi,
- Luthans, Fred. 2011, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill,
- M. Cholil Bisri, 2000, *Ketika Nurani Bicara* Remaja Rosda Karya:
- M. Lapidus I, 1988 , “*A History of Islamic Societies*”, New York, Cambridge University Press,
- M. sulthon. Moh. Khusnuridlo, 2006, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo,
- Madjid Nurcholis , 1995, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta : Paramadina
- Madjid, Nurcholis, 2002, *Pintu-Pintu Menuju Tuhan* Jakarta: Paramadina,
- Manab , Abdul, 2015, *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif*, Yogyakarta: Kalimedia,
- Manfred ziemek, 1986, *Pesantren dalam Perubahan Sosial, ter. Butche B. Soendjojo*, Jakarta:P3M
- Mangkuprawira. 2019., *Budaya Kerja. Internet – Rona Wajah*. Diunduh tanggal 02 November
- Martin van Bruinesen, 1999, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat; Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*, Bandung: Mizan, , cet. Ke-3,
- Martin Van Bruinessen, 1994, *NU Tradisi Relasi-Relasi Kuasa Pencarian Wacana Baru* , Yogyakarta; LKIS, ,
- Marvin Shaw, 1981, *The Psychology of Small Group Behavior*, New York; Harper Collins,
- Mas`ud, Abdurrahman 2006, *Dari Haramain ke Nusantara, Jejak Intelektual Arsitek Pesantren*, Jakarta: Kencana,
- Mastuhu, 1994, *Dinamika sistem pendidikan islam tentang unsur dan nilai sistem pendidikan pesantren*, Jakarta, INIS,
- Mastuhu, 1994, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS,
- Mastuki HS dan Ishom El-Saha, 2003, *Intelektualisme Pesantren: Potret Tokoh dan Cakrawala Pemikiran di Era Keemasan Pesantren* , Jakarta: Diva Pustaka.
- Mathis, R. dan W. Jackson. 2013, *Human Resources Development* (Track MBA series/terjemahan). Jakarta; Prestasi Pustaka,
- Max Weber, 1964, *The Theory of Social and Economic Organization* New York: Free Press,
- Meyer. dan Allen. 1990, *Commitment in the Workplace (Theory Research and Application)*. London: Sage Publication.
- Miftah. Thoha 2013, “*Kepemimpinan dalam manajemen*” Jakarta : Raja Grafindo Persada,

- Miles, M.B., Huberman, A.M., dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, Jakarta: UI-Press
- Moeliono, 1993, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka,
- Moh. Eksan, 2000, *Kiai Kelana (Biografi Kiai Muchid Muzadi)* Yogyakarta: LKIS,
- Morrison, R. Enemies At Work. 2007, *Research paper series Auckland University of Technology*. paper 32-
- Muhaimin, 1993, *Pemikiran Pendidikan Islam*, Bandung: Trigenda Karya,
- Muhammad Alim, 2011, *Pendidikan Agama Islam, Bandung*: Remaja Rosdakarya,
- Muhtarom, H.M, 2005, *Reproduksi Ulama Di Era Globalisasi Sistem Tradisional Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar,
- Mujamil Qomar, 2004, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga,
- Mukhammad Ilyasin & Nanik Nurhayati, 2012 *Manajemen Pendidikan Islam*, (Aditiya Media Publishing, Yogyakarta,
- Mulyono Joyomartono, dkk. 1990, *Jiwa, Semangat, dan Nilai-Nilai Perjuangan Bangsa Indonesia*. Semarang: IKIP Semarang Press, ,
- Munandar, Ashar Suyoto, 2001, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Universitas Indonesia (UI Press),
- Nawawi, Ismail, 2012, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Dwiputra Pustaka Jaya,
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. 2010, *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Novelia, M., B. Swasto dan I. Ruhana., 2016, *Pengaruh Komitmen dan Organizational Citizenship Behavior terhadap*
- Nurcholis Madjid, 1997, *Bilik-bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina,
- Nurcholis Madjid, 2002, *Pintu-Pintu Menuju Tuhan*, Jakarta: Paramadina,
- Nurcholis. 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasinya*. Jakarta: Grasindo,
- Patoni Achmad, 2007, *Peran Kiai Pesantren dalam Partai Politik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar,
- Peter G. Northouse, 2013, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Jakarta: PT. Indeks,
- Pradina Astutik, *Pesantren Tradisional, Demokratisasi Pendidikan Dan Pengembangan Masyarakat*
- Pradjarta Dirdjosanjoto, 2013, *Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa*, Yogyakarta: LKiS,
- Profil PP. Annuqayah guluk-guluk Sumenep
- Purwanto, Ngalm., 2004, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Remaja Rosdakarya. Bandung Mizan,

- Qaradhawi Yusuf, 2005, *dalam RB. Khatib Pahlawan Kayo, Kepemimpinan Islam dan Dakwah*, Jakarta: Amzah,
- Qomar , Mujamil, 2004, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Intitusi*. Jakarta: Erlangga.
- Quinn , Patton Michael, 1990, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbuy Park: Sage Publication,
- R Wayne Mondey, Shane R Premeaux, 1993, *Management, Concepts, Practice, and Skills* New York: Allyn and Bacon:
- R. B, Sutikno, 2007, *The Power of Empathy in Leadership: to enhance Long-term Company Performance*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama,
- Rahardjo , M. Dawam , 1993, *Intelektual, Intelegensia dan Perilaku Politik Bangsa: Risalah*
- Richard Daft, I, 2006,, *Manajemen*, Edisi Enam, Penerbit, Salemba Empat, Jakarta
- Robbins Stephen P, & Timothy A. Judge, 2013, *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education,
- Robbins Stephen P,.. 2010, *Prilaku Organisasional, Jilid I dan II*. Salemba Empat: Jakarta.
- Robbins Stephen P. and Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta
- Robbins Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2008 , *Perilaku Organisasi , terj. Diana Angelica* (Jakarta: Salemba Empat,
- Robbins Stephen P., 2010, *Manajemen edisi kesepuluh, jilid 1*, jakarta: Erlangga,
- Robbins Stephen P., dan Timothy A. Judge, 2008, *Perilaku Organisasi*, Edisi Ke-12. Salemba Empat: Jakarta.
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2008, *Perilaku Organisasi*. Penerjemah: Diana Angelica, Ria Cahyani, & Abdul Rosyid. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, S. P. dan T. A. Judge. 2013, *Organizational Behaviour*. Boston : Pearson Education Inc.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2011, *Organizational Behavior* (14th ed). New Jersey: Pearson.
- Robbins, SP dan Judge...2007, *Perilaku Organisasi, Salemba Empat*, Jakarta,
- Robbins, Steohen P., Mary Coulter, 2010 *Manajemen edisi kesepuluh jilid 2*, Erlangga,
- Robbins, Stephen P. 1998, *Organizational Behavior: Con,epts, Controversies and Applkation* (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 8 th edition,
- Robbins, Stephen P. 2001, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 1*, Edisi 8, (Prenhallindo, Jakarta,
- Robert Kreitner, 1989, *Management, 4 thedision*, Houghton Mifflin Company : Boston.
- Robert, N. Luissier, 1996 “*Human Relations in Organizations, A Skill Building Approach*”, Chicago, Irwin, ,

- Rochaety, Eti, 2006, *sistem informasi manajemen pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara,
- Ronald Alan Lukens Bull, 2004 , *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropolog Amerika*, Yogyakarta:Gema Media,
- Saifuddin. Zuhri,. . 2012, *Guruku Orang-orang dari Pesantren*. Yogyakarta: PT. LKiS Printing Cemerlang
- Sartono Kartodirjo, 1990, *Kepemimpinan dalam Dimensi Sosial*. Jakarta: LP3ES,
- Schein, , 2011, *Organizational Culture and Leadership*, edisi. Terjemahan, YPTK, Padang.
- Shelley E Taylor Dkk, 2009 *Psikologi Sosial* : alih bahasa Tri Wibowo, Jakarta: Kencana Prenada Media Grup,
- Shihab , M. Quraish, Tafsir al-Mis}bah, *Pesan, Kesan, dan Keserasian al-Qura>n Vol.10* Jakarta
- Sitrul Arsyi dkk, 2000, *Satu Abad Annuqayah, Peran Pendidikan, Politik, Pengembangan Masyarakat, Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep*
- Soebahar , Abd. Halim, 2013, *Modernisasi pesantren, sstudi transfirmasi kepemimpinan kiai dan sistem pendidikan pesantren*, LKIS Yogyakarta,
- Sofyan Effendi dan Masri Singarimbun , 1994, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES,
- Somantri M.I., 2006, *Pendidikan Karakter: Nilai-nilai Bagi Upaya Pembinaan Kepribadian Bangsa*. (Bandung: Widya Aksara Press,
- Sopiah. 2008, *Perilaku dan Manajemen Organisasi Serta Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.,
- Stephen Robbins & Mary Coulter, 2003, *Management seven Edition*, Prentice Hall New Jersey
- Stoner .. 2006, *The Truth About Managing People and Nothing But The Truth*. New Jersey: Prentice. Inc.
- Sudarwan & Suparno. 2009, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. (Jakarta: Renika Cipta,
- Sugiyono, 2015, *Metode Penelitian; Kuantitatif, Kualitatif dab R&D* , Bandung: Alfabeta,
- Suharto , Babun, 2011, *Dari Pesantren Untuk Umat Reinventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi*, Surabaya, Imtiyaz,
- Suharto Babun, 2018, *Pondok Pesantren dan Perubahan Sosial* (Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group,
- Suharto Toto, DKK, 2005,*rekonstruksi dan modernisasi lembaga pendidikan Islam, Global Pustaka Utama*, Yogyakarta,
- Sukamto, 1999, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES.,
- Sunarto. 2005, *Manajemen Karyawan*. Yogyakarta : AMUS,
- Susilo , dan Bernadine, 2005, *Kepemimpinan, Dasar-dasar dan Pengembangannya* (Yogyakarta; CV Andi Offset ),

- Syam Nur, , 2005, *Penguatan Kelembagaan Ekonomi Berbasis Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren,
- Terry G.R., 1977, *Principles of management* (6th ed). London: Richard D. Irwin Inc.
- Terry, George, 1996 *Prinsip – Prinsip Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara,
- Thoha , Miftah, 2012, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta, Rajagrafindo Persada,
- Thoha , Zainal Arifin, 2003, *Runtuhnya Singgasana Kiai*, Yogyakarta, Kutub,
- Tim penulis IAIN Syarif Hidayatullah, *Ensiklopedi Islam Indonesia, transformasional and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire*”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 60 No. 1, pp. 421-449.
- Triguno. Prasetya, , 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Turmudi , Endang, 2003, *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan* Yogyakarta: LKIS,
- U. Saefullah, 2012, *Manajemen Pendidikan Islam* Bandung: CV. Pustaka Setia,
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, Bandung: Citra Umbara, 2006
- Universitas Pendidikan Indonesia, Tim Dosen Administrasi Pendidikan, 2010, *Manajemen Pendidikan*, Bandung, Alfabeta,
- Usmar Uzer., 2003, *Menjadi Guru professional*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Veithzal Raivai & Deddy Mulyadi. 2010, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo, Danim ,
- Wahid Abdurrahman dalam Pradjarta Dirdjosanjoto, 1994, *Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa*, Jakarta: LKIS,
- Wahid Abdurrahman, 2010 *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*, cet. Ke-3, Yogyakarta: LKIS,
- Wahid, Abdurrahman, 2001, *Menggerakkan Tradisi: Esaisai Pesantren* Yogyakarta: LKiS,
- Wahjosumidjo, 2011, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Press,
- Wahyudi Akdon H, 2006, *Menajemen Konflik dalam Organisasi* Bandung: Alfabeta,
- walgito Bimo, *Psikologi Kelompok*, Andi ofset Yogyakarta, 2007, 46
- WJS. Poerwadarminta, 1982, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka,
- Yayat M. Herujito.. 2001, *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: P.T. Grasindo.
- Yukl , Gary, 2010, *Leadership in Organizations*, New York, Pearson Education,
- Yukl Gary, 2010, *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima (Leadership In Organization)*, Jakarta, PT. Indeks,
- Yukl Gary, 2013). *Leadership In Organization* , New York: Pearson Education,
- Yukl Gary, 2013, *Leadership In Organizations*. Penerbit: Pearson,

- Yukl Gary, *Leadership in Organizati-ons, Fifth Edition, Printice-Hall, Inc, Englewood, New Jersey, Alih Bahasa : Budi Supriyanto, 2009, Kepemimpinan Dalam Organisasi, Penerbit Indeks, Jakarta. 2001,*
- Yukl, Gary 2005, *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima.* Jakarta: Prenhallindo.
- Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi; terj. Budi Supriyanto, (Jakarta: PT. Indeks, 2010),*
- Yukl,Gary, 2010, *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima.* Jakarta: Prenhallindo.
- Yulk, Gary A. 1989, *Leadership in Organization New Jersey: Prentice-Hall Inc., second edition,*
- Yulk, Gary A. 1998, *Kepemimpinan Dalam Organisasi terjemahan Jusuf Udaya, Jakarta: Prenhalindo, edisi ketiga,*
- Yuniasanti , Reny, 2010 , *Pelatihan Pembentukan Tim Untuk Meningkatkan Kohesivitas Tim Pada Tim Divisi Produksi insight, 8 (1), 71-92 Yogyakarta universitas Gadjah Mada.*
- Yunus Jamalulail. 2009, *Leadership Model.*Malang: UIN Malang Press.
- Zulkifli, Sufism in Java: 2002, *The Role of The Pesantren in The Maintenance of Sufism in Java Leiden-Jakarta: INIS,*
- Zurqoni dan Mukhibat, 2013, *Menggali Islam Membumikan Pendidikan, Upaya Membuka Wawasan Keislaman & Pemberdayaan Pendidikan Islam Yogyakarta: Ar Ruzz Media,*

### Hasil Penelitian

- Atiquullah, 2012 “*Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren di Jawa Timur*”, Karsa vol. 20 no 1 tahun
- Djuariati , 2018 *Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Organisasi Pembelajar Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pengembangan Dan Pemberdayaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Bisnis Dan Pariwisata Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia,*
- Imron. Arifin, 2003, *Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng).* Malang: Kalimasada Press.
- Karim, Abdul, 2018, *Kepemimpinan & Manajemen Kiai Dalam Pendidikan: Studi Kasus pada Pesantren Bendakerep, Gedongan dan Buntet Cirebon,*
- M.A.S. Malisi 2012, “*Pembaruan Pendidikan di Pesantren: Studi pada Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai Kalimantan Selatan,*” SPS UIN Syarif Hidayatullah Jakarta,
- Mardalena; 2016, *Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi terhadap Efektivitas Pimpinan PTN Provinsi Jambi, Disertasi, program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana IAIN STS Jambi,*
- Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi,* (Malang:Aditya Media Publishing)
- Maspawi, 2016, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Kerja Terhadap Keinovatifan Ketua Sekolah Tinggi Agama*

- (STAI) pada Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta di Provinsi Jambi, prodi Pendidikan Islam konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi,
- Muallim Nursodiq “*Kepemimpinan kiai dalam mengelola Pondok Pesantren dan Madrasah Aliyah*”
- N. Prabowo 2016, “*Model Kepemimpinan di Pondok Pesantren,*” Prodi PAI, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta,
- Nayaputera, Yatna. Tesis. 2011, Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja terhadap Intensi Turnover Costumer Service Employee di PT Plaza Indonesia Realty Tbk. FISIPUI. Jakarta
- Rahmat Nasution, *Kepemimpinan Manajerial Kepala Madrasah Ibtidaiyah (Studi Kasus MIN Mendalo Darat, MIN Mudung Darat, dan MIS Nurul Huda Kabupaten Muaro Jambi)*
- Suhanto, E.. 2009, *Pengaruh stres kerja dan iklim organisasi terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.* Undip Semarang.
- Sumanto, 2018, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Pengembangan Pondok Pesantren Salafiyah Menjadi Khalafiyah di Propinsi Jambi,* Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi

### **Jurnal nasional dan jurnal International**

- A. Daryanto, dan H.K.S. Daryanto. 1999, *Model Kepemimpinan dan Profil Pemimpin Agribisnis di Masa depan,* AGRIMEDIA, Vol. 5, No. 1, pp, ,
- A. Zaini “KH. Abdul Wahid Hasyim: 1998, *His Contribution to Muslim Educational Reform and to Indonesian Nationalism During the Twentieth Century,*” Institut of Islamic Studies, McGill University, Juli
- Abdul Azis, 2017, *Kepemimpinan Kiyai Sebagai Pemimpin Pendidikan Di Pondok Pesantren Nurulhuda Pakandangan Barat Sumenep,* Journal of Islamic Education Management ISSN: 2461-0674 Desember
- Akbar Nadzmi, 2017, *Tipe da Gaya Kepemimpinan Pendidikan dan Dakwah,* Alhiwar Jurnal Ilmu dan Teknik Dakwah Vol. 05 No. 09 Januari - Juni
- Amirul Akbar , 2017, *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja,* Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 47 No.2 Juni
- ANK. Sya’ie 2013, “*Strategi Manajemen Pesantren di Malang menuju Pesantren Mandiri,*” Digital Library UIN Surabaya Tukiman dkk. dalam “*Perubahan Pola Kepemimpinan Pesantren,*” Jurnal Tesis PMIS-UNTAN,
- Arninda & Safitri, 2012, *Hubungan antara Kohesivitas Kelompok dengan Motivasi Kerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Kasihan Bantul,* Tesis (tidak diterbitkan) Yogyakarta, Universitas Mercu Buana, Jurnal Psikologi dimuat oleh Prihandini.
- B.J. Avolio, B.M. Bass, D.I. Jung, 1999, *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire,* (Journal of Occupational and Organizational Psychology, ,

- Bolden. R, Gosling, J, Marturano, A and Dennison, 2003, *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. (Dunsford Hill Exeter,UK:Centre for Leadership Studies University of Exeter
- C. Geertz 1960, “*The Javanese Kijaji: the Changing Role of a Cultural Broker,*” *jurnal Comparative Studies in Society and History*, vol. 2, no. 2,
- Eclisia, 2017, *Hubungan Kohesivitas dengan Kemalasan Sosial pada Mahasiswa* *Jurnal Psikologi* Volume 13 Nomor 1, Juni
- Fuad Abdillah, 2012, *Journal of Social and Industrial Psychology* , no 1 volume (2)
- Guntur Cahaya Kesuma, 2014, *Pesantren dan Kepmimpinan kiai*, *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar* Volume 1 Nomor 1 Juni p-ISSN 2355-192,
- Hafulyon, 2012, *Keragaman Konsep Kepemimpinan dalam organisasi*, *JURIS* Volume 11, Nomor 2 Desember
- Hasani Ahmad Said, 2011 “*Meneguhkan Kembali Tradisi-tradisi Pesantren di Nusantara*”, *Ibda` : Jurnal Kebudayaan Islam*, Vol. 9, No. 2, Desember,
- Indah Komsiyah, *Kepemimpinan Transformatif*, *Jurnal TA'ALLUM*, Vol. 04, No. 02, November 2016
- Irawan, A.A. 2014. *Hubungan Kohesivitas Kelompok dengan Job Involvement dan Social Loafing pada Anggota Kelompok (studi pada karyawan PLN UIP VIII, Surabaya)*. Universitas Brawijaya, Malang : Disertai yang tidak dipublikasikan.
- J.C. Sarros, and J.C. Santora, 2001, *The Transformational-transactional Leadership model in Practice. Leadership & Organizational, Development Journal*,
- J.S. Pounder, 2001 “*New Leadership*” and *University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship. Leadership & Organization Development, Journal*, Vol. 22, No. 6,
- Kholil, Muhammad 2011 “*Menggagas Pesantren sebagai Pusat Peradaban Muslim di Indonesia*” *Media Akademika*, Vol. 26, No. 3 Juli,
- L. Khuluq 1997 “*Kiai Haji Hasyim Asy'ari's Religious Thought and Political Activities (1871-1947)*” *jurnal ProQuest Dissertation and Thesis*,
- M Faizi, ”*Biografi KH. Moh. Mahfoudh Husaini*”, dalam <http://Annuqayah.blogspot.com>. (26 juni 2012).
- M. Suharsono , Purwaningtyastuti; Bagus Wismanto, *Kohesivitas Kelompok ditinjau dari Komitmen Terhadap Organisasi dan Kelompok Pekerjaan*
- Mardiyah 2012, “*Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi,*” *Jurnal Tsaqafah*, Vol. 8, No 1, bulan April
- MD. Rahardjo 1986, “*The Life of Santri Youth: a View from the Pesantren Window at Pabelan*” *Jurnal Institut of Southeast Asian Studies (ISEAS)*,
- Muhammad Mihrob, “*Membumikan Spirit Aswaja: Upaya Mempertegas Identitas Pendidikan Annuqayah*”, dalam <http://nusasastra.blogspot.com>. (25 juni 2012). 13 Tim redaktur Aswaja NU “*Pondok Pesantren Annuqayah*”,dalam <http://wiki.aswajanu.com> (06 April 2013).

- N. Jabnoun, and H.A. Al-Ghasyah. 2000, *Leadership Styles Supporting ISO 9000*., The Quality Management Journal, 12, 2005
- Nadapdap, Kristanty, 2017, *pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada pt. Mitra permata sar*, Jurnal Ilmiah Methonomi Vol. 3 No.1 , Januari – Juni
- Nur Aedi, Post Graduate Program, 2014, *Education University of Indonesia (UPI) Leadership Succession In..* JEI, 260 Vol. 1, No. 2, December
- Nurul Qomaria Muhammad Al Musadieg Heru Susilo, 2015, *Peranan Kohesivitas Kelompok Untuk Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif (Studi Pada PT Panca Mitra Multi Perdana Situbondo)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 29 No. 1 Desember
- P.P. Brooke Jr., D. W. Russell, and J.L. Price, 1988 “*Discriminant Validation of Measure of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment*”, Journal of Applied Psychology, Vol.73, No. 2 May, ,
- Polston-Murdoch, L.. 2013, *An Investigation of Path-Goal Theory, Relationship of Leadership Style, Supervisor-Related Commitment, and Gender. Emerging Leadership Journeys*,
- R. Rindanah, 2013, “*Geneologi Pesantren Bendakerep dan Pesantren Buntet Cirebon; suatu Perbandingan*,” *Jurnal Holistik*, vol. 14, no. 02
- Ramli, Muhammad, 2017, *manajemen dan kepemimpinan pesantren: Dinamika Kepemimpinan Kiai di Pesantren Al Falah*, Vol. XVII No. 32
- Researchjournalis Journal of Management 2016 , *The Effect Of Participative Leadership Style On The Performance Of COYA Senior Managers In Kenya* Vol. 4 | No. 5 July | ISSN 2347-821
- Rufina Dian, Francisca Hermawan , 2013, *Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Keinginan Untuk Pindah*, Bina Ekonomi Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Unpar, Volume 17, Nomor 2, Agustus
- Rusydi Sulaiman, 2016, *Pendidikan Pondok Pesantren*, 'Anil Islam Vol. 9. Nomor 1, Juni
- SA. Buresh 2002, “*Pesantren-Based Development: Islam, Education, and Economic Development in Indonesia*,” *Departement of Anthropology, University of Virginia*,
- Sarros, J.C. and J.C. Santora. 2001, *The Transformational-transactional Leadership model in Practice. Leadership & Organizational Development, Journal*,
- Seyyed Hossein Nasr dalam Deden Makbuloh, 2008 , “*Globalisasi dan Dinamika Masyarakat Muslim*” *Komunitas Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, Vol. 26, No. 2, Desember
- Social sciences, 2017, *The influence of leadership styles on employees performance*, *Vadyba / Journal of Management*, Vol. 31, No. 2
- Sri Sarjana, 2014, *(Jurnal pendidikan dan kebudayaan, SMK Negeri 1 cikarang barat*, vol. 20, nomor 2, Juni

- Sriyono dan Farida Lestari, 2013, *.Pengaruh Teamwork, Kepuasan Kerja, Dan Loyalitas Terhadap Produktivitas Pada Perusahaan Jasa*, Jurnal, (Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo,
- Susanto, Edy 2007, *Kepemimpinan Kharismatik Kiai dalam perspektif masyarakat madura*, Jurnal KARSA, Vol. XI No. 1 STAIN Pamekasan, April
- Thompson, L. Kray, L.J. Lind, E.A. 1998., *Cohesion and respect: an examination of group decision making in social and escalation dilemmas. Journal of Experimental Social Psychology*
- Tria Mondiani, 2014, *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja KaryawanPT. PLN (Persero) UPJ Semarang*, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 1, No 1,
- Vitria Lilian Purba , : 2013, *Teamwork Studi Indigenous Pada Karyawan Pns Dan Swasta Bersuku Jawa / Journal of Social and Industrial Psychology 2 (2)*
- Yos Budiharto & Koertono, 2004, *Gaya Kepemimpinan. Kohesivitas Kelompok Dan Komitmen*, PSIKOLOGIKA Nomof 17 tahun IX Januari,
- Z. Dhofier 1999, *“The Pesantren Tradition: A Study of the Role of the Kiai in the Maintenance of the Traditional Ideology of Islam in Java, ” jurnal Arizona State Unifersity Program for Southeast Asian Studies Monograph series*

#### **Kitab**

- Al-Ghazālī, 1994, *al-Tibr al-Masbuk fi Nasihat al-Mulk*, ter. Ahmadie Thaha dan Ilyas Ismail, Nasihat Bagi Penguasa, cet. I, Bandung; Mizan,
- Ali Ahmad as Salus, 1987, *Aqidah Al- Imamah, 'Inda as-Syari'ah al-Isna 'Asyariyah*, Jakarta: Gema Insani Press., Cet. ke-1,
- M. Quraish Shihab, 2004, *Tafsir Al-Misbah: Pesan dan Kesan Keserasian al Qur'an*, (Jakarta: Lentera Hati, Volume I, Cet. ke-2
- Muslich Shabir, 2004, *Terjemah Riyadus Shalihin Jilid 2*, Semarang: Karya Toha Putra,

IAIN JEMBER

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Hermanto Halil  
NIM : 0841917021  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam Program Doktor  
Institusi : Pascasarjana IAIN Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa Disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, Juli 2020

Saya yang menyatakan,



HERMANTO HALIL  
Promovendus

**PROFIL PONDOK PESANTREN ANNUQAYAH****1. Profil Pesantren Annuqayah**

Pondok Pesantren Annuqayah berada di desa Guluk-Guluk, Kecamatan Guluk-guluk Kabupaten Sumenep, kabupaten paling timur di pulau Madura. Sedangkan letak Kecamatan Guluk-Guluk berada pada paling barat kecamatan yang ada di wilayah bagian tengah kabupaten Sumenep, berjarak sekitar 30 km dari kota Sumenep, berbatasan dengan Kecamatan Pakong, Kabupaten Pamekasan. Secara geografis, desa Guluk-guluk berada di antara 6°00'-7°30' dengan ketinggian ± 117 meter dari permukaan laut, dengan luas wilayah 1.675.955 ha dari luas kecamatan Guluk-Guluk yang memiliki lahan seluas 6.691.316 ha. Wilayah yang cukup luas ini ternyata tidak memberikan harapan penghidupan bagi masyarakat Guluk-guluk karena susunan tanahnya, sebagaimana daerah Madura lainnya cenderung terdiri dari batu-batu berkapur (lime store rock) dan sebagian besar tanahnya berjenis mediteran. Sedangkan curah hujan rata-rata pertahunnya 2176 mm, dengan jumlah hariannya kurang lebih 100 hari per tahun.

Nama Badan Hukum : Yayasan Annuqayah W.10-Ds.Um.07.01-02/P.A,Wm.06.03/ PP.03.2/115/SKP/1999. Berdiri pada tahun 1887. Paham yang dianut : Aqidah : Ahlus Sunnah wal Jamaah, Fiqh Syariah : Syafi'iyah,

**2. Sejarah Berdiri Pondok Pesantren Annuqayah**

Pondok Pesantren Annuqayah yang berlokasi di Guluk-Guluk Sumenep Madura didirikan pada tahun 1887. Pendirinya K.H. Moh. Syarqawi. Beliau lahir di Kudus Jawa tengah. Kiai Syarqawi muda sebelum mendirikan pesantren pernah

menuntut ilmu di berbagai pesantren di Madura, Pontianak, merantau ke Malaysia, Patani (Thailand Selatan), dan bermukim di Mekah. Pengembaraan beliau dalam menuntut ilmu tersebut dilakukan selama sekitar 13 tahun. Dalam kiprahnya menyebarkan ilmu, Kiai Syarqawi mula-mula membuka pengajian al-Qur'an dan kitab-kitab klasik di Prenduan Sumenep. 14 tahun kemudian, Kiai Syarqawi bersama dua istrinya dan K Bukhari (putra dari isteri pertama) pindah ke Guluk-Guluk dengan maksud mendirikan pesantren. Atas bantuan seorang saudagar kaya bernama H. Abdul Aziz, beliau diberi sebidang tanah dan bahan bangunan. Di atas sebidang tanah itu, beliau mendirikan rumah tinggal dan sebuah langgar. Tempat ini kemudian disebut Dalem Tenga. Selain itu, beliau juga membangun tempat tinggal untuk istrinya yang ketiga, Nyai Qamariyah berjarak sekitar 200 meter ke arah barat dari Dalem Tenga. Kediaman Nyai Qamariyah ini kemudian dikenal dengan Lubangsa.

Di langgar itulah Kiai Syarqawi mulai mengajar membaca al-Qur'an dan dasar-dasar ilmu agama. Tempat itulah yang merupakan cikal bakal PP Annuqayah. Sekitar 23 tahun Kiai Syarqawi memimpin pesantren Annuqayah. Setelah Kiai Syarqawi meninggal dunia pada bulan Januari 1911, pesantren dipimpin oleh putra beliau dari isteri pertama, K.H. Bukhari, yang dibantu oleh K.H. Moh. Idris dan K.H. Imam.

Mulai tahun 1917, kepemimpinan pesantren dilanjutkan oleh salah seorang putra Kiai Syarqawi, yakni K.H. Moh. Ilyas. Pada masa kepemimpinan Kiai Ilyas inilah, Annuqayah mengalami banyak perkembangan, misalnya pola pendekatan masyarakat, sistem pendidikan dan pola hubungan dengan birokrasi pemerintah. Perkembangan lain yang terjadi adalah ketika pada tahun 1923 K. Abdullah

Sajjad, saudara Kiai Ilyas, membuka pesantren sendiri. Tempat baru itu kemudian dikenal dengan nama Latee ini berjarak sekitar 100 meter di sebelah timur kediaman K. Ilyas. Sejak K. Abdullah Sajjad membuka pesantren sendiri, pesantren-pesantren daerah di Annuqayah terus berkembang dan bermunculan, sehingga sekarang Annuqayah tampak sebagai “pesantren federasi”.

Setelah Kiai Ilyas meninggal dunia di penghujung 1959, kepemimpinan di Annuqayah untuk selanjutnya berbentuk kolektif, yang terdiri dari para kiai sepuh generasi ketiga. Sepeninggal Kiai Ilyas, kepemimpinan kolektif Annuqayah diketuai oleh K.H. Moh. Amir Ilyas (w. 1996), dan kemudian dilanjutkan oleh K.H. Ahmad Basyir AS.

Hubungan antara Pesantren dengan masyarakat sekitar sejak masa kiai Syarqawi memang masih kurang begitu akrab, karena kondisi masyarakat pada waktu itu masih sulit menerima perubahan-perubahan dan rawan konflik, sehingga memerlukan pendekatan-pendekatan interpersonal agar perlahan-lahan masyarakat mulai simpatik dan mau diajak merubah pola-pola kehidupan mereka yang tidak sesuai dengan syariat Islam.<sup>1</sup>

Perubahan dalam hal pendekatan kemasyarakatan tampak dari proses penyadaran dan pencerahan kepada masyarakat sekitar yang mulai membaik, animo masyarakat untuk mempelajari dan mengamalkan ajaran islam semakin tinggi. Eratnya jalinan komunikasi serta hubungan dengan masyarakat sekitar tidak lepas dari peran K. Husain, Menantu KH. Syarqawi yang menikah dengan Putri baliu, Nyai Aisyah. K. Husain ini juga mengembangkan pesantren di

---

<sup>1</sup> Bisri Effendy, Annuqayah; Gerak Trasformasi Sosial di Madura (Jakarta: P3M, 1990), h 57

daerah Sawa jarin sejak 1917.<sup>2</sup>

Sementara pembaharuan sistem pendidikan dan pengajaran di Pondok Pesantren Annuqayah digagas oleh K. Khozin Ilyas, Putra K. Ilyas Syarqawi, pada tahun 1933. Tidak hanya perubahan, lebih tepatnya penambahan bentuk-bentuk konvensional, seperti *sorogan* dan *wetonan* ke sistem klasikal, dengan mengajarkan pula ilmu-ilmu yang dianggap baru pada saat itu, seperti tulis latin, berhitung, bahasa Indonesia, ilmu bumi dan sejarah. Penerapan sistem klasikal ini juga dilakukan oleh K. Abdullah Sajjad di daerah Latee dan sampai saat ini dilanjutkan oleh putra beliau KH. A. Basyir AS, dengan mendirikan Madrasah Diniyah (awaliyah 6 kelas dan wustho 3 kelas).<sup>3</sup>

Lima tahun setelah kiai Ilyas kembali pulang ke Guluk-Guluk (1923), K.H. Abdullah Sajjad, adik kandung beliau juga membantu mengembangkan Pesantren setelah beberapa lama nyantri di beberapa pondok pesantren, antara lain: pesantren Kiai Kholil Bangkalan, Tebuireng jombang, dan panji sidoarjo. Kiai Abdullah Sajjad kemudian diberi kesempatan untuk membuka sendiri sebuah pesantren yang letaknya berdampingan dengan kediaman Kiai Ilyas, yaitu sekiatar 100 meter kearah timur. Daerah ini hingga kini dikenal dengan nama Latee.<sup>8</sup>

Dari situlah sebuah pemekaran pondok pesantren Annuqayah menjadi beberapa daerah hingga saat ini. Meskipun dengan terpilah-pilahnya daerah-daerah di lembaga Pondok Pesantren Annuqayah tidak membuat menurunnya kuantitas pertumbuhan santri setiap tahunnya, mulai dari Kalimantan, Sumatera, Bali hingga penjuru pulau Jawa.

---

<sup>2</sup> Tim Penyusun Silsilah K.H. Syarqawi, *Pendiri Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura*, (Guluk-Guluk Sumenep: IPBS, 1999), h. 3

<sup>3</sup> Tim Penyusun, *Satu abad Annuqayah: Peran Pendidikan, Politik, Pengembangan Masyarakat*, h 6

### **3. Perkembangan Pondok Pesantren Annuqayah.**

Annuqayah merupakan pesantren yang berbentuk federasi. Hal itu dimulai sejak Kyai Abdullah Sajjad mendirikan pesantren sendiri yang bernama Latee pada tahun 1923. Inisiatif itu dilakukan ketika Annuqayah daerah Lubangsa yang didirikan Kyai Syarqawi tidak mampu lagi menampung santrinya. Berdirinya daerah Latee kemudian diikuti oleh berdirinya daerah-daerah lain. Hingga tahun 1972 Annuqayah sudah terdiri dari lima daerah yang seluruhnya diasuh oleh keturunan dan menantu Kyai Syarqawi

Pada tahun 1978, luas areal tanah pesantren hanya sekitar 2,5 ha. Di atasnya berdiri kurang lebih 150 asrama santri yang hampir seluruhnya terdiri dari bangunan kecil terbuat dari bambu, dihuni oleh 981 orang santri yang menetap, diasuh oleh enam orang kyai dan 44 tenaga pengajar. Juga terdapat 325 santri kalong yang setiap pagi belajar pada sekolah formal yang terdiri dari tingkat Ibtidaiyah dan Muallimin enam tahun. Santri-santri itu sebagian besar berasal dari Kabupaten Sumenep dan yang lain berasal dari beberapa Kabupaten di Jawa Timur yang memang berasal dari keturunan Madura. Selain dari pendidikan formal tersebut, pengajaran dengan sistem lama; wetonan dan sorogan pun tetap berjalan biasa. Selain itu, terdapat pula pendidikan ketrampilan yang mulai digalakkan oleh pemerintah pada awal tahun 1970-an.

Pada waktu itu Annuqayah memiliki satu masjid dan tiga mushalla, dua gedung madrasah dengan enam ruang sederhana. Dan juga terdapat sebuah kantor dengan dua ruang yang digunakan sebagai kantor pesantren, madrasah ibtidaiyah, madrasah muallimin dan sebuah ruang workshop.

Selama hampir 30 tahun dari tahun 1950 sampai akhir tahun 1970-an,

perkembangan Pesantren Annuqayah sangat lambat. Tidak ada perubahan yang signifikan baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Perkembangan Annuqayah kembali pesat setelah periode itu hingga tahun 1980-an akhir.

Pertumbuhan jumlah santri seiring dengan bertambahnya jumlah daerah-daerah yang merupakan bagian integral dari pesantren Annuqayah. Daerah-daerah itu berdiri lebih banyak disebabkan oleh tuntutan masyarakat terhadap kiai yang bersangkutan untuk mendirikan pesantren. Hal itu biasanya terjadi setelah kiai itu menikah dan membangun kediaman sendiri di sekitar pesantren. Dengan adanya tempat baru itu, secara berangsur-angsur datang masyarakat yang ingin belajar agama bahkan menetap/mondok, Hingga tahun 1972 Annuqayah sudah terdiri dari lima daerah yang seluruhnya diasuh oleh keturunan dan menantu Kyai Syarqawi, sebagaimana pada tabel berikut:

**Tabel 4.1**

**Daerah Pondok Pesantren Annuqayah Dari Periode 1887 – 1978**

<b>Nama Daerah</b>	<b>Pendiri</b>	<b>Tahun Berdiri</b>
Lubangsa	KH. Moh. Syarqawi (alm)	1887
Latee	K.H. Abdullah Sajjad (alm)	1923
Nirmala (kini berubah menjadi Lubangsa utara)	K. M. Hasan Bashri (alm)	1963
Al-Furqon	K. Husein (alm)	1917
Lubangsa Selatan	K.H. Moh. Ishomuddin AS (alm)	1972

Sumber : Tim Penyusun, Satu Abad Annuqayah. 2000

Pada tahun 1978, luas areal tanah pesantren hanya sekitar 2,5 ha. Di atasnya berdiri kurang lebih 150 asrama santri yang hampir seluruhnya terdiri dari bangunan kecil terbuat dari bambu, dihuni oleh 981 orang santri yang menetap,

diasuh oleh enam orang kyai dan 44 tenaga pengajar. Juga terdapat 325 santri kalong yang setiap pagi belajar pada sekolah formal yang terdiri dari tingkat Ibtidaiyah dan Muallimin enam tahun. Santri-santri itu sebagian besar berasal dari Kabupaten Sumenep dan yang lain berasal dari beberapa Kabupaten di Jawa Timur yang memang berasal dari keturunan Madura.

Selain dari pendidikan formal tersebut, pengajaran dengan sistem lama; wetonan dan sorogan pun tetap berjalan biasa. Selain itu, terdapat pula pendidikan ketrampilan yang mulai digalakkan oleh pemerintah pada awal tahun 1970-an. Pada waktu itu Annuqayah memiliki satu masjid dan tiga mushalla, dua gedung madrasah dengan enam ruang sederhana. Dan juga terdapat sebuah kantor dengan dua ruang yang digunakan sebagai kantor pesantren, madrasah ibtidaiyah, madrasah muallimin dan sebuah ruang workshop.

Pondok Pesantren Annuqayah, disingkat (PPA). Kata “*Annuqayah*” dalam Bahasa Arab berarti: *kebersihan, kemurnian dan pilihan*. Nama tersebut diambil dari nama sebuah risalah (kitab kecil) karangan Imam Jalaluddin As-Suyuthi yang memuat ringkasan pengenalan tentang 14 disiplin ilmu yang mencakup ilmu-ilmu agama, ilmu-ilmu arabiyah dan ilmu-ilmu umum yaitu Ilmu Kedokteran dan Ilmu Anatomi. Dengan penamaan tersebut pendiri atau pengasuh PPA berharap (tafaul) agar santri/peserta didik PPA nanti dapat menguasai ilmu yang luas tidak hanya ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu arabiyah tetapi juga ilmu-ilmu umum. Beriring dengan perkembangan Pondok Pesantren Annuqayah berikut beberapa daerah dan data santri Pondok Pesantren Annuqayah pada tahun 2018;

**Tabel 4.2**  
**Data Santri Pondok Pesantren Annuqayah**

No	Nama Daerah	Jumlah Santri
1	Lubangsa	948
2	Lubangsa Putri	1147
3	Lubangsa Selatan	294
4	Lubangsa Selatan Putri	349
5	Lubangsa Utara	135
6	Lubangsa Utara Putri	194
7	Lubangsa Tengah	188
8	Latee	1122
9	Latee 1 Putri	350
10	Latee 2	1060
11	Kusuma Bangsa	15
12	Kusuma Bangsa Putri	50
13	Al-Furqan	37
14	Al-Furqan Putri	57
15	Karang Jati Putri	163
16	Al-Hasan	34
17	Nurul Hikmah	27
18	Al-Idrisi	47
19	Asy-Syafi'i	52
JUMLAH		6269

Sumber: wawancara

#### 4. Lembaga-lembaga di Pondok Pesantren Annuqayah

Pendidikan dengan sistem kelas/sekolah di Pesantren Annuqayah dimulai pada tahun 1933, dirintis oleh K.H. Khazin Ilyas, setelah menamatkan studinya di Pondok Pesantren Tebuireng, Jombang. Pada waktu itu Kiai Khazin mendirikan madrasah secara sederhana, sehingga mencapai 3 (tiga) kelas, yang kurikulumnya kira-kira sederajat dengan tingkat Madrasah Tsanawiyah. Perubahan ini ditindaklanjuti oleh K.H. Moh. Mahfoudh Husaini (menantu K.H. Abdullah Sajjad), dengan melakukan perubahan sistem pendidikan di Pondok Pesantren Annuqayah, dari sistem pendidikan madrasah salafi menjadi pendidikan madrasah formal. Maka pada tahun 1951 didirikanlah Madrasah Tsanawiyah.

Pada perkembangan selanjutnya, di bawah pimpinan K.H. M. Amir Ilyas, Madrasah Tsanawiyah diubah menjadi Madrasah Muallimin (empat tahun), kemudian pada tahun 1967 disempurnakan menjadi Madrasah Muallimin lengkap (enam tahun). Namun akhirnya, untuk menyesuaikan dengan peraturan pemerintah, pada tahun 1979 Madrasah Muallimin lengkap diubah menjadi Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah, sehingga pada tahun itu pula ada 3 tingkatan pendidikan (madrasah) di Annuqayah yaitu, MI, MTs dan MA.<sup>4</sup>

Dalam perkembangan selanjutnya, pada tanggal 13 Oktober 1984 Annuqayah mendirikan Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) dengan satu fakultas, yakni syariah. Pada 5 September 1986, PTAI ini diubah menjadi STISA (Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Annuqayah). Kemudian pada tahun berikutnya Pondok Pesantren Annuqayah membuka satu fakultas baru yaitu fakultas Tarbiyah dengan nama STITA (Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Annuqayah). Pada tahun 1996, STISA dan STITA dijadikan satu sekolah tinggi, dengan nama Sekolah Tinggi Agama Islam (STIKA) dengan status terakreditasi pada bulan Nopember 2000.

Pada tahun 1986, semakin lengkaplah jenjang pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Annuqayah dengan didirikannya Taman Kanak-kanak "Bina Anaprasa" dengan bekerjasama dengan PKBI dan Japan Internasional Exchange of Culture (JIEC).

Dari semua jenjang pendidikan formal yang ada di Annuqayah, sebagian besar memakai kurikulum Departemen Agama (Depag) yang diakomodasikan dengan kurikulum Pondok Pesantren Annuqayah. Dari sistem kurikulum ini hanya

---

<sup>4</sup> [berita-annuqayah.blogspot.com/2018/10/profil-annuqayah\\_14.html?m=1](http://berita-annuqayah.blogspot.com/2018/10/profil-annuqayah_14.html?m=1) di akses pada tanggal 2 Oktober 2018

untuk pelajaran yang sifatnya mata pelajaran umum yang mempergunakan kurikulum Depag, sedangkan untuk mata pelajaran adalah mempergunakan kurikulum Pondok Pesantren Annuqayah dengan mempergunakan kitab-kitab klasikal berbahasa Arab (kitab kuning). Namun ada juga yang secara formal langsung berkiblat pada kurikulum DEPAG.

Secara umum lembaga pendidikan formal di Pondok Pesantren Annuqayah merupakan perpaduan antara model dan sistem pendidikan yang klasikal- tradisional dan sistem modern, yaitu dengan mempertahankan tradisi keilmuan salafiyah yang dipadukan dengan pola dan metode modern yang dianggap masih relevan dan pada akhirnya dimaksudkan sebagai peningkatan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Annuqayah.

Saat ini Pondok Pesantren Annuqayah menaungi beberapa lembaga pendidikan formal dan juga informal, berikut beberapa lembaga yang berada dibawah naungan Pondok Pesantren Annuqayah.

1. Menyelenggarakan pendidikan lewat jalur pendidikan formal dari tingkat TK hingga PT sebagai berikut:
  - Playgroup
  - Taman Kanak-Kanak 1 Annuqayah
  - Taman Kanak-Kanak Al Anwar Annuqayah
  - MI 1 Annuqayah (Putra). Madrasah ini merupakan satuan pendidikan tertua di Annuqayah - dan mungkin di Madura – berdiri tahun 1933 M.
  - MI 3 Annuqayah (Putri)
  - MTs. 1 Annuqayah (Putra). Membuka kelas khusus kurikulum pesantren
  - MTs. 1 Annuqayah (Putri). Membuka kelas khusus kurikulum pesantren

- MTs. 2 Annuqayah (Putra)
- MTs. 3 Annuqayah (Putri)
- MA 1 Annuqayah (Putra). Jurusan: IPS dan IPA
- MA 1 Annuqayah (Putri). Jurusan: Keagamaan, IPS, dan IPA
- MA Tahfidh Annuqayah (Putra). Jurusan Keagamaan
- MA 2 Annuqayah (Putra). Jurusan IPS dan IPA
- SMA 1 Annuqayah (Putra). Jurusan IPS dan IPA
- SMA 3 Annuqayah (Putri). Jurusan IPS dan IPA
- SMK Annuqayah (Putra-Putri dengan lokasi yang terpisah). Jurusan:
- Menejemen Bisnis, Prodi Pemasaran
- Institut Ilmu Keislaman Annuqayah (INSTIKA) (Putra-Putri dengan kampus yang terpisah). Berdiri tahun 1984. Dan sekarang memiliki tiga fakultas.

*Fakultas Tarbiyah* Memiliki beberapa Prodi, antara lain:

**Pendidikan Agama Islam (PAI),**

Terakreditasi B Oleh BAN PT dengan SK. BAN PT Nomor :  
192/SK/BAN-PT/Ak-XVIS/IX/2013

- ❖ Pendidikan Raudlatul Atfal (PGRA), Terakreditasi BAN PT
- ❖ Pendidikan Bahasa Arab, (PBA), Teraktreditasi BAN PT
- ❖ Tadris Bahasa Inggris (Prose Pengajuan Perijinan)
- ❖ Tadris Matematika (Proses Pengajuan Perijinan).

***Fakultas Syariah* Memiliki 2 Program Studi**

- ❖ Prodi Hukum Ekonomi Islam (HES),

Terakreditasi B oleh BAN PT dengan SK.BAN-PT Nomor: 211/BAN- PT/Ak-

XVI/S/X/2013

- ❖ Ekonomi Syariah (AS), Terakreditasi BAN PT
- ❖ Perbankan Syariah (Proses Pengajuan Perijinan)

**Fakultas Ushuluddin memiliki 2 Program Studi, antara lain:**

- ❖ Ilmu al-Quran dan Tafsir (IQT)
  - ❖ Akhlak Tasawuf/Psikoterapi Islam (AT/PI) Terakreditasi BAN P
2. Menyelenggarakan madrasah diniyah klasikal dari tingkat Ula hingga Wustha sebanyak 11 satpend (satuan pendidikan).
  3. Menyelenggarakan halqah-halqah/majlis ta'lim non klasikal di masjid dan mushalla-mushalla dengan subyek kitab-kitab tauhid/aqidah, syari'ah/fiqih, akhlak-tasawuf dan qawaidul lughah.
  4. Menyelenggarakan bimbingan qira'atul qur'an secara sorogan kepada para pengasuh, bimbingan qira'atul qur'an *bit-taghanni*, tahfizhul qur'an, bimbingan khusus membaca kitab-kitab turats, bahtsul masail, kursus Bahasa Arab *ashriyyah* (kontemporer), ilmu falak dan lain-lain.
  5. Menyelenggarakan pendidikan kepanduan, kesenian, jurnalistik, PMR/BSMR, ketrampilan/kewirausahaan, bela diri, dan lain-lain.
  6. Melakukan pengembangan swadaya masyarakat di bidang ekonomi, kesehatan yang dalam waktu dekat akan mendirikan Klinik sekaligus Rumah Sakit, dan lingkungan hidup yang dilakukan baik secara mandiri oleh PPA maupun bersama mitra LSM-LSM dalam maupun luar negeri.

**LSM-LSM yang pernah menjadi mitra PP. Annuqayah:**

- a. Dalam negeri : LP3ES, P3M Jakarta, Bina Desa Jakarta, Bina Swadaya Jakarta, LPTP (Pendiri Bapak Adi Sasono) Jakarta, Dian Desa Yogyakarta,

PKBI Jakarta, WALHI Jakarta, Komnas HAM Jakarta, INSIS Yogyakarta, RMI/NU, Yayasan Mandiri Bandung dan Yayasan KEHATI Jakarta

- b. NOVIP Belanda, USAID Amerika Serikat, AUSAID Australia, Fridrich Nauman Stiftung Jerman, GTZ Jerman. Penghargaan Tingkat Nasional : Kalpataru 1981, Kategori Penyelamat Lingkungan Hidup.

## **5. Ikatan Alumni Annuqayah (IAA)**

### **a. Alumni**

Sejak berdirinya Pondok Pesantren Annuqayah 1887 M tentu sudah banyak jebolan alumni yang telah kembali kerumah masing-masing dengan bekal ilmu yang di dapat di Pondok Pesantren Annuqayah. Baik dari pulau Madura hingga ke berbagai daerah di Indonesia. Alumni Pondok Pesantren Annuqayah secara organisasi pernah berdiri pada era tahun 1990 an di bawah kepemimpinan K.H. Kurdi (Pengasuh Annuqayah Area Kusuma Bangsa) namun hanya berkibar tidak lebih dari 10 tahun dengan permasalahan yang beragam mulai dari kurangnya komunikasi hingga keterbatasan dana untuk selalu mengagendakan berbagai hal-hal penting terkait program organisasi tersebut.

Alumni memiliki keterikatan kuat terhadap Pondok Pesantren Annuqayah sehingga istilah alumni dalam pandangan para kiai Annuqayah adalah pada hakikatnya tetap santri namun secara tempat telah berbeda. Pengamalan dalam keseharian dan prilaku tetap harus menjalankan nilai-nilai kepesantrenan.

Alumni memang sangat diharapkan bisa memberikan yang terbaik di tengah masyarakat, sumbangan ilmu, karya dan lainnya. Tidak heran jika para alumni Pondok Pesantren Annuqayah banyak yang beroprasi dalam berbagai bidang di Kabupaten Sumenep. dari pengembangan bisnis Annuqayah hingga

pengembangan bisnis para alumninya. Hal ini bertujuan agar alumni tetap menjalin tali silaturahmi dengan pesantren. Karena santri adalah selamanya santri, tujuan visi dan misi tetap melekat dalam mengemban amanah sebagai makhluk yang paham tentang ilmu agama serta harus selalu di ajarkan di pelbagai belahan lapisan masyarakat dengan tulus dan ikhlas serta penuh kesabaran.

#### **b. Ikatan Alumni Annuqayah (IAA)**

Ikatan Alumni Annuqayah merupakan organisasi alumni Pondok Pesantren Annuqayah yang tersebar diseluruh Indonesia. IAA memiliki hubungan erat terhadap Pondok Pesantren Annuqayah baik dari sisi emosional maupun sumbangasih tenaga di berbagai hal seperti pendidikan maupun dunia usaha. Dalam perkembangannya para alumni secara bersamaan dalam suatu kegiatan pengajian bulanan memiliki inisiatif untuk menyambungkan tali silaturahmi tersebut pada dunia usaha hingga kini telah terbentuk badan usaha yang memiliki nama CV. Dharma IAA.

Secara kelembagaan Dharma IAA adalah sebuah badan usaha yang merupakan sayap sekaligus sebagai operator kegiatan divisi usaha Ikatan Alumni Annuqayah. Badan usaha ini dirintis pada tahun 2015 sebagai respon atas kebutuhan legalitas formal usaha-usaha yang digarap Ikatan Alumni Annuqayah (IAA). Pada awalnya badan usaha ini bernama PT. IAA Investama, akan tetapi badan usaha dalam bentuk PT. tentu membutuhkan persyaratan yang cukup berat menjadi CV. Dharma IAA dengan ruang lingkup kerja yang lebih sempit dan pengelolaanya yang lebih sederhana.

Dharma IAA telah mengajukan akte pendirian sebagai sebuah CV. Di salah satu notaries di Kabupaten Sumenep sebagai persyaratan untuk melengkapi

kebutuhan legalitas formal yang lain, seperti NPWP, SIUP dan lain-lain. Akan tetapi, karena Dharma IAA belum punya kantor resmi maka akte pendirian belum diselesaikan.

Dalam perjalanannya hingga kini CV. Dharma IAA masih beranggotakan 171 orang alumni Pondok Pesantren Annuqayah yang sebagian besar bertempat tinggal di beberapa kecamatan di wilayah Kabupaten Sumenep. Dari 171 orang alumni yang terdaftar dan telah memiliki saham investasi di Dharam IAA, 146 orang alumni putra dan 25 orang alumni putri Pondok Pesantren Annuqayah. Usaha tersebut terpusat pada 3 unit usaha, jasa trevel, kedai kopi (Kanca Kona Kopi) dan usaha digital printing (Berkah Digital Printing)

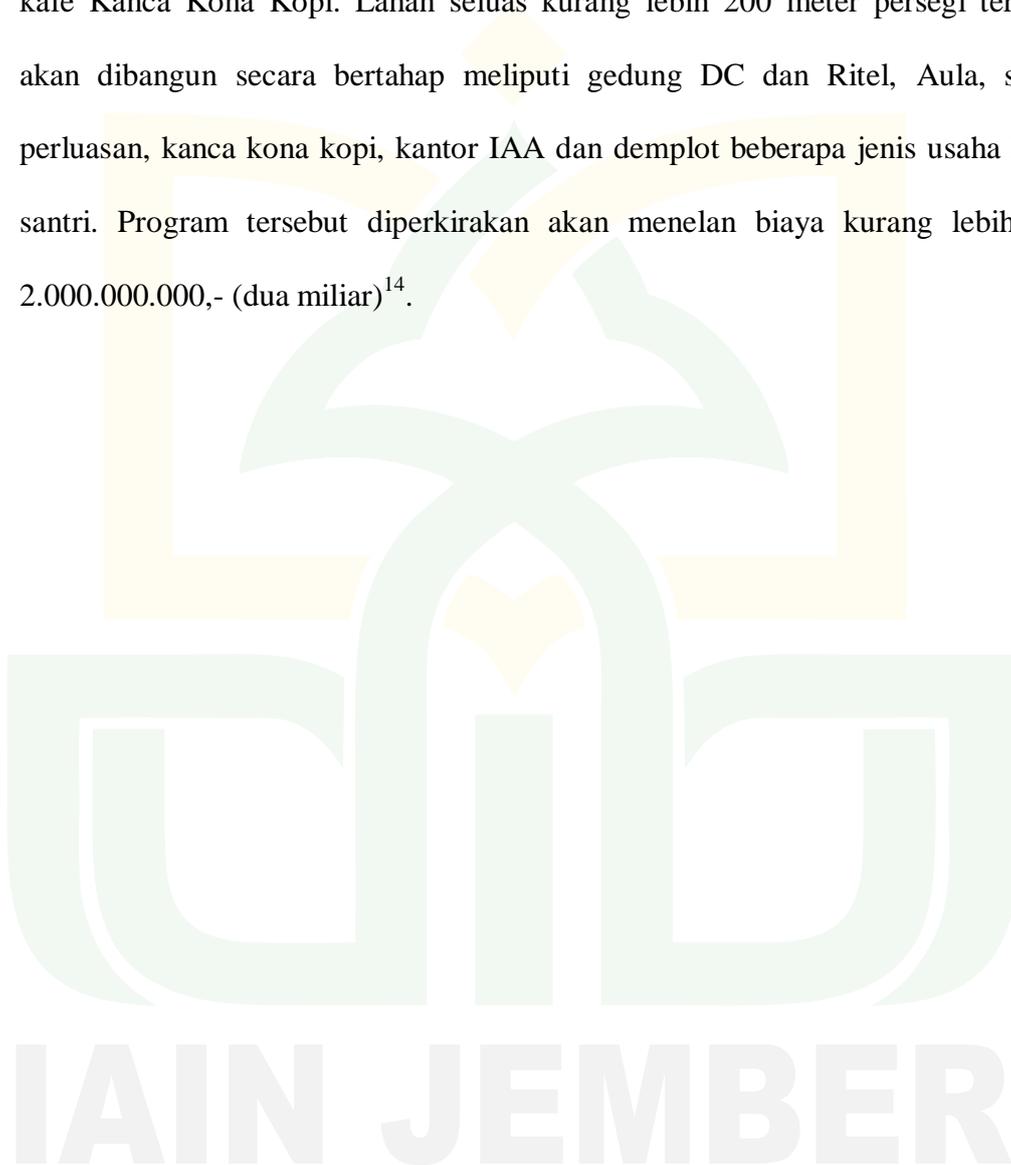
Dari sisi permodalan, CV. Dharma IAA bersumber dari Anggota IAA. Namun demikian apabila perjalanan pengelolaan usaha dibutuhkan modal yang tidak bisa dipenuhi pemegang saham maka Dharma IAA berusaha mengakses permodalan dari pihak lain dengan system *Mudharobah Musyarokah*, seperti dengan UJKS Kopotren Annuqayah. Modal yang dikelola CV. Dharma IAA sejak tahun 2017 sebesar RP. 358.550.000,- (tiga ratus lima puluh delapan juta lima ratus lima puluh ribu rupiah).<sup>13</sup> Dengan rincian pada investasi usaha sebagai berikut:

- ✓ Unit usaha Jasa Trevel : RP. 211.900.000,-
- ✓ Unit Usaha Kedai Kopi : RP. 119.550.000,-
- ✓ Digital Printing : RP. 27. 100.000,-

Sebagai wadah perusahaan para Alumni Annuqayah, CV. Dharma IAA bertujuan meningkatkan kemandirian dan menjadi media belajar unutm dunia wirausaha kaum santri, ia juga dimaksudkan agar tetap terjalin silaturahmi para

Alumni Annqayah. Oleh karena itu pengembangan usaha harus tetap tidak terlepas dari nilai-nilai kepesantrenan yang telah di ajarkan di Pondok Pesantren.

Pada tahun 2018, CV. Dharma IAA telah menggarap pengembangan usaha yaitu Distribution Center (DC) dan toko ritel yang berelokasi di sebelah barat kafe Kanca Kona Kopi. Lahan seluas kurang lebih 200 meter persegi tersebut akan dibangun secara bertahap meliputi gedung DC dan Ritel, Aula, surau, perluasan, kanca kona kopi, kantor IAA dan demplot beberapa jenis usaha kaum santri. Program tersebut diperkirakan akan menelan biaya kurang lebih RP. 2.000.000.000,- (dua miliar)<sup>14</sup>.



**DAFTAR PENGASUH PESANTREN ANNUQAYAH GULUK-GULUK  
SUMENEP MADURA**

1	KH. A. Basith AS	Dewan Masyayikh
2	KH. Abd. Muqsith Idris	Dewan Masyayikh
3	KH. M. Syafi'ie Anshari	Dewan Pengasuh
4	K. A. Farid Hasan	Dewan Pengasuh
5	KH. A. Hanif Hasan	Dewan Pengasuh
6	KH. Moh. Naqib Hasan	Ketua Pengurus Pesantren
7	K. Moh. Halimi Ishomuddin	Dewan Pengasuh
8	K. Muhammad Ali Fikri	Dewan Pengasuh/Biro Madaris
9	K. M. Ainul Yaqin	Dewan Pengasuh/Ketua Yayasan
10	KH. Muhammad Muhsin Amir	Dewan Pengasuh
11	KH. A. Syamli Muqsit	Dewan Pengasuh
12	KH. Mohammad Husnan	Dewan Pengasuh
13	K. A. Majdi Tsabit	Bendahara
14	K. Abd. Wajid Muntaqa	Sekretaris Pesantren
15	K. Moh. Ramdhan	Biro Kepesantrenan
16	K. Ainul Haq	Biro Kepesantrenan
17	K. Ubaidillah Tsabit	Biro Bahasa
18	KH. Bushiri Ali Mufi	Dewan Pengasuh
19	K. Moh. Khatibul Umam	Biro Pengabdian Masyarakat
20	Pengurus dan beberapa santri	

## CURRICULUM VITAE



**N a m a** : HERMANTO HALIL, M.Pd.I.  
**Nama Pena** : HERMAN  
**T e t a l a** : Sumenep, 12 Agustus 1982  
**Jenis Kelamin** : Laki-Laki  
**Agama** : I s l a m  
**Alamat Rumah** : Dusun Pesisir RT/RW 004/001 Desa Kaduara Timur Kec. Pragaan Kab. Sumenep 69465  
**Pekerjaan/Jabatan** : 1. Dosen Tetap Fakultas Tarbiyah (Kependidikan), STAI Miftahul Ulum Pamekasan  
2. Ketua STEI Walisongo Sampang  
**NIK/No.KTP** : 3529111208820010  
**Email** : *loraherman83@gmail.com*  
**No. HP.** : 082333863385/085104006221 (WA)

### RIWAYAT PENDIDIKAN FORMAL

No	Tingkat	Sekolah/PT	Jurusan	Tahun Lulus
1	SD/MI	SDN KADUARA BARAT II	-	1996
2	SMP/MTs	MTs MABDAUL FALAH KADUARA BARAT	-	1999
3	SMA/MA	MA TMI AL-AMIEN PRENDUAN SUMENEP	-	2003
4	S1	IDIA PRENDUAN SUMENEP	PBA	2008
5	S2	IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA	Pendidikan Islam	2011

### RIWAYAT PENDIDIKAN NON-FORMAL

No	Sekolah/Madrasah/Institusi	Jurusan	Tahun
1	Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep	-	2000-2003

### ➤ Penguasaan Komputer dan Bahasa

<b>Software</b>	Operating System (Windows 98/2000/XP/Vista) MS Office 2000/2003/2007 (Ms Word, Ms Excel, Ms Power Point) Photo Shop Photo Impact Editing Video dan Foto Instaling Windows dan Aplikasi Computer
<b>Internet</b>	Internet Aplication
<b>Bahasa</b>	Indonesia, Arab, dan Inggris

## **RIWAYAT MENGAJAR**

<b>No</b>	<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jurusan/Prodi</b>	<b>Tahun</b>
1	Tenaga Edukatif TMI Al-Amien Prenduan	-	2001 - 2004
2	Tenaga Edukatif MTA Al-Amien Prenduan	-	2001 - 2004
3	Tenaga Edukatif/dosen IDIA Prenduan	Tarbiyah/PAI	2009 - 2018
4	Tenaga Edukatif/dosen STAI Miftahul Ulum Panyepen Pamekasan	Tarbiyah/PAI	2010-sekarang
5	Dosen Luar Biasa (DLB) STEI Walisongo Karangpenang Sampang	ES	2013 – sekarang

## **PENGALAMAN ORGANISASI**

<b>No</b>	<b>Organisasi</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Tahun</b>
1	Organisasi santri (ISMI) PP. Al-Amien Prenduan	Bendahara Umum	2001-2002
2	BEM IDIA Prenduan Sumenep	Wakil Presiden Mahasiswa	2006 – 2007
3	Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep	Sekretaris Pribadi Pimpinan dan Pengasuh PP. Al-Amien Prenduan (KH. Moh. Tidjani Djauhari, MA.)	2004 – 2007
4	Yayasan Al-Amien Prenduan Sumenep	Staf Sekretariat Yayasan Al-Amien Prenduan (Bag.Tata warkat)	2004-2007
5	Yayasan Al-Amien Prenduan Sumenep	Wakil Kepala Sekretariat Yayasan Al-Amien Prenduan	2008
6	IDIA Prenduan Sumenep	Sekretaris REKTOR IDIA Prenduan	2008 – 2010
7	IDIA Prenduan Sumenep	Kepala Perpustakaan IDIA Prenduan	2010 – 2011
8	IDIA Prenduan Sumenep	Lembaga Penjaminan Mutu (bagian Pengembangan mutu)	2011-2012
9	Asosiasi PAI	Bag. Pendidikan	2018-sekarang
10	Yayasan Pendidikan Islam Walisongo Sampang	Pengelola PAUD/RA	2013 – sekarang
11	STEI Walisongo Sampang	Ketua	2018-Sekarang
12	Tim Penyusun Borang Re Akreditasi STAIMU Pamekasan	Ketua	2017-Sekarang