KEPEMIMPINAN SPIRITUAL KOLEKTIF PONDOK PESANTREN DI MADURA

(STUDI MULTIKASUS PADA PONDOK PESANTREN MAMBAUL ULUM, SOKOBANAH, SAMPANG DAN PONDOK PESANTREN MASHLAHATUL HIDAYAH, BLUTO, SUMENEP)

DISERTASI



Oleh:

MIFTAHOL ARIFIN
NIM. 0841918012

PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KIYAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

2025

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul: **KEPEMIMPINAN SPIRITUAL KOLEKTIF PONDOK PESANTREN DI MADURA (Studi Multikasus Pada Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep)** yang ditulis oleh **Miftahol Arifin, NIM. 0841918012.** Ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan Revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiyai Haji Achmad Siddiq Jember.

Jember, 1 Juli 2025
Promotor,

Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.

Co Promotor

Prof. Dr. H. Hepni, M.M.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul: **KEPEMIMPINAN SPIRITUAL KOLEKTIF PONDOK PESANTREN DI MADURA (Studi Multikasus Pada Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep)** yang ditulis oleh **Miftahol Arifin, NIM. 0841918012.** Ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan Revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiyai Haji Achmad Siddiq Jember.

Dewan Penguji

1. Ketua Sidang : Dr. H. Saihan, M.Pd.I .....
2. Penguji Utama : Prof. Dr. Lia Yuliana, M.Pd .....
3. Penguji : Prof. Dr. M. Khusna Amal, S.Ag., M.Si. .....
4. Penguji : Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd. .....
5. Penguji : Dr. H. Mursalim, M.Ag. .....
6. Penguji : Dr. H. Ainur Rafik, M.Ag .....
7. Promotor : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. .....
8. Co Promotor : Prof. Dr. H. Hepni, M.M. .....

Jember, 1 Juli 2025
Mengesahkan
Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd.
NIP. 19720918 200501 1 003

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Abstrak

Miftahol Arifin, 2025, NIM: 0841918012. "KEPEMIMPINAN SPIRITUAL KOLEKTIF PONDOK PESANTREN DI MADURA (Studi Multikasus pada Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang, dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep)"
Promotor: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
Ko-Promotor: Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.
Kata Kunci: ***Kepemimpinan spiritual kolektif, pondok pesantren.***

Kepemimpinan spiritual kolektif dalam konteks pondok pesantren merupakan suatu konstruksi kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai landasan utama dalam membimbing sikap dan praktik kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam serta memformulasikan model kepemimpinan spiritual kolektif yang diterapkan di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep, yang masing-masing merepresentasikan karakteristik budaya pesantren Madura yang beragam. Penelitian ini diarahkan oleh empat pertanyaan pokok: (1) Bagaimana karakter relasi antara pemimpin dan pengikut dalam kerangka kepemimpinan spiritual kolektif? (2) Bagaimana mekanisme pelaksanaan kekuasaan, otoritas, dan komunikasi? (3) Strategi apa yang digunakan untuk menumbuhkan dan mempertahankan budaya religius? dan (4) Bagaimana implikasi kepemimpinan spiritual kolektif terhadap performa santri?

Landasan teori dalam penelitian ini merujuk pada teori kepemimpinan spiritual Fry (2003) yang menekankan visi, keyakinan, dan kasih sayang altruistik sebagai elemen inti yang menopang perilaku kepemimpinan yang bermakna secara spiritual. Selain itu, konsep kepemimpinan kolektif diuraikan melalui teori kepemimpinan bersama (*shared leadership*) dari Pearce dan Conger (2003) yang menjelaskan pembagian peran kepemimpinan secara kolaboratif di antara beberapa pengasuh dalam satu lembaga. Secara metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis dengan metode deskriptif-analitis melalui pendekatan fenomenologis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Hubungan antara pemimpin dan pengikut di kedua pondok pesantren dibentuk oleh ikatan spiritual dan kultural yang erat. Di Mambaul Ulum, hubungan tersebut cenderung bersifat hierarkis namun partisipatif, dengan semangat khidmah (pengabdian) dan barakah (keberkahan). Sebaliknya, di Mashlahatul Hidayah hubungan lebih didominasi oleh senioritas dan karisma pengasuh. (2) Terdapat perbedaan dalam pengelolaan otoritas dan komunikasi: Mambaul Ulum menerapkan pola kepemimpinan yang lebih demokratis dan sistematis, sedangkan Mashlahatul Hidayah lebih formal dan berpegang pada struktur konvensional. (3) Strategi pengembangan budaya religius di Mambaul Ulum lebih partisipatif dan inovatif, sementara Mashlahatul Hidayah menekankan pelestarian praktik spiritual tradisional. (4) Praktik kepemimpinan spiritual kolektif berpengaruh positif terhadap performa santri: Mambaul Ulum mampu menghasilkan santri yang adaptif, aktif secara sosial, dan berorientasi pada pengabdian masyarakat, sedangkan Mashlahatul Hidayah unggul dalam mencetak santri yang disiplin dengan kemampuan hafalan yang baik.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada khazanah kajian kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam dengan memperkaya pemahaman empiris dan teoretis mengenai bagaimana kepemimpinan spiritual kolektif dapat memperkuat budaya religius dan meningkatkan perkembangan peserta didik di berbagai konteks pesantren.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Abstract

Miftahol Arifin, 2025, Student ID: 0841918012. *"COLLECTIVE SPIRITUAL LEADERSHIP IN MADURA AT ISLAMIC BOARDING SCHOOLS (A Multi-Case Study at Mambaul Ulum Islamic Boarding School, Sokobanah, Sampang, and Mashlahatul Hidayah Islamic Boarding School, Bluto, Sumenep)"*
Promoter: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
Co-Promoter: Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.
Keywords: ***Collective spiritual leadership, Islamic boarding schools.***

Collective spiritual leadership within the context of Islamic boarding schools (*pesantren*) represents a distinctive leadership construct in which spiritual values serve as the cornerstone for guiding leadership attitudes and practices. This research aims to investigate and conceptualize the model of collective spiritual leadership practiced at Mambaul Ulum Islamic Boarding School, Sokobanah, Sampang, and Mashlahatul Hidayah Islamic Boarding School, Bluto, Sumenep—each of which embodies unique aspects of Madurese pesantren culture. The study is guided by four principal research questions: (1) What characterizes the leader-follower relationship within the framework of collective spiritual leadership? (2) How are power, authority, and communication operationalized? (3) What strategies are employed to nurture and sustain a religious culture? and (4) What are the implications of collective spiritual leadership for students' performance?

The theoretical foundation of this study draws upon Fry's (2003) spiritual leadership theory, which emphasizes vision, faith, and altruistic love as the core elements underpinning spiritually meaningful leadership behavior. Complementarily, the notion of collective leadership is explored through Pearce and Conger's (2003) shared leadership theory, which conceptualizes leadership roles as collaboratively distributed among multiple caretakers within the same institution. Methodologically, this study adopts a qualitative multi-case study approach. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document analysis, and subsequently analyzed using a descriptive-analytical method supported by a phenomenological perspective.

The findings indicate that: (1) The leader-follower relationship in both pesantren is strongly shaped by intertwined spiritual and cultural bonds. At Mambaul Ulum, the relationship tends to be hierarchical yet participatory, reflecting an ethos of *khidmah* (service) and *barakah* (spiritual blessing). In contrast, Mashlahatul Hidayah exhibits a more seniority-based and charisma-driven relational dynamic. (2) Variations exist in the management of authority and communication processes: Mambaul Ulum demonstrates a more democratic and systematized governance style, whereas Mashlahatul Hidayah remains more formal and adheres to conventional structures. (3) Strategies for fostering a religious culture at Mambaul Ulum are characterized by greater participation and innovation, while Mashlahatul Hidayah places a stronger emphasis on preserving traditional spiritual practices. (4) The practice of collective spiritual leadership positively influences students' performance: Mambaul Ulum tends to produce students who are adaptive, socially active, and community-oriented, while Mashlahatul Hidayah is more successful in producing disciplined students with outstanding memorization abilities.

This study contributes to the discourse on leadership within Islamic educational institutions by providing an empirical and theoretical understanding of how collective spiritual leadership can reinforce religious culture and enhance student development in diverse pesantren contexts.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

المُلَخَّص

مِفْتَاحُ العارِفِين، ٢٠٢٥، رَقْمُ التَّسْجِيلِ: ٠٨٤١٩١٨٠١٢، "القِيَادَةُ الرُّوحِيَّةُ الجَمَاعِيَّةُ فِي المعَاهِدِ الإِسْلَامِيَّةِ التَّقْلِيدِيَّةِ بِمَادُورَا (دِرَاسَةُ الحَالاتِ المتَعَدِّدَةِ فِي مَعْهَدِ مَنْبَعِ العُلُومِ الإسلامي سُكُوبَنَاه، سَمْبَانْغ، وَمَعْهَدِ مَصْلَحَةِ الهِدَايَةِ بْلُوتُو، سُومِنِبْ)"، المشْرِفُ: الأُسْتَاذُ الدُّكْتُورُ الحاج مُحَمَّد حُسْنُ الرضا، الماجستير. المشْرِفُ المسَاعِدُ: الأُسْتَاذُ الدُّكْتُورُ الحاج حِبْنِي، الماجستير.

الكَلِمَاتُ المِفْتَاحِيَّةُ: القِيَادَةُ الرُّوحِيَّةُ الجَمَاعِيَّةُ، المعْهَدُ الإِسْلَامِيُّ (البِسَنتِرِين).

إِنَّ القِيَادَةَ الرُّوحِيَّةَ الجَمَاعِيَّةَ فِي سِيَاقِ المعاهِدِ الإِسلامِيَّةِ (البِسَنْتْرِنْ) تُعَدُّ نَمُوذَجًا قِيادِيًّا يَجْعَلُ القِيَمَ الرُّوحِيَّةَ أَسَاسًا رَئِيسيّا فِي تَوْجِيهِ السُّلُوكِ وَمُمَارَسَاتِ القِيَادَةِ. وَيَهْدِفُ هَذَا البَحْثُ إِلَى دِرَاسَةِ هَذِهِ القِيَادَةِ دِرَاسَةً عَمِيقَةً، وَصِيَاغَةِ نَمُوذَجِ القِيَادَةِ الرُّوحِيَّةِ الجَمَاعِيَّةِ الَّذِي يُطَبَّقُ فِي مَعْهَدِ مَنْبَعِ العُلُومِ بِسُكُوبَنَاه، سَمْبَانْغ، وَمَعْهَدِ مَصْلَحَةِ الهِدَايَةِ بِبْلُوتُو، سُومِنِبْ، وَكُلٌّ مِنْهُمَا يُمَثِّلُ خَصَائِصَ الثَّقَافَةِ المعْهَدِيَّةِ فِي مَادُورَا بِاخْتِلَافَاتِهَا.

وَقَدْ تَمَّ تَوْجِيهُ هَذَا البَحْثِ بِأَرْبَعَةِ أَسْئِلَةٍ أَسَاسِيَّةٍ: (١) كَيْفَ طَبِيعَةُ العَلَاقَةِ بَيْنَ القَائِدِ وَالأَتْبَاعِ فِي إِطَارِ القِيَادَةِ الرُّوحِيَّةِ الجَمَاعِيَّةِ؟ (٢) كَيْفَ يَتِمُّ تَنْفِيذُ السُّلْطَةِ وَالصَّلَاحِيَّةِ وَآلِيَّةُ التَّوَاصُلِ؟ (٣) مَا هِيَ الاسْتِرَاتِيجِيَّاتُ المتَّبَعَةُ لِتَنْشِئَةِ وَصِيَانَةِ الثَّقَافَةِ الدِّينِيَّةِ؟ (٤) مَا هِيَ الآثَارُ النَّاتِجَةُ عن القِيَادَةِ الرُّوحِيَّةِ الجَمَاعِيَّةِ عَلَى أَدَاءِ الطُّلَّابِ (السَّنَاتِرَة)؟

وَقَدِ ارْتَكَزَ الإِطَارُ النَّظَرِيُّ لِهَذَا البَحْثِ عَلَى نَظَرِيَّةِ القِيَادَةِ الرُّوحِيَّةِ لِفْرَايْ(Fry, 2003) ، الَّتِي تُرَكِّزُ عَلَى الرُّؤْيَةِ وَالإِيمَانِ وَالمحَبَّةِ الإِيثَارِيَّةِ كَعَنَاصِرَ أَسَاسِيَّةٍ فِي دَعْمِ سُلُوكِ القِيَادَةِ المعْنَوِيَّةِ. كَمَا تَمَّ تَفْصِيلُ مَفْهُومِ القِيَادَةِ الجَمَاعِيَّةِ مِنْ خِلَالِ نَظَرِيَّةِ القِيَادَةِ المشَارَكَةِ(Shared Leadership) لِبِيرْسْ وَكُونْجَرْ (Pearce & Conger, 2003) الَّتِي تَشْرَحُ تَقْسِيمَ أَدْوَارِ القِيَادَةِ تَقْسِيمًا تَعَاوُنِيًّا بَيْنَ أَعْضَاءِ الإِدَارَةِ فِي المنَظَّمَةِ الوَاحِدَةِ.

أَمَّا مِنْ حَيْثُ المنْهَجِيَّةِ، فَقَدِ اسْتَخْدَمَ هَذَا البَحْثُ المنْهَجَ الكَيْفِيَّ مَعَ تَصْمِيمِ دِرَاسَةِ الحَالَاتِ المتَعَدِّدَةِ. وَتَضَمَّنَتْ أَدَوَاتُ جَمْعِ البَيَانَاتِ المقَابَلَاتِ العَمِيقَةَ، وَالمرَاقَبَةَ المشَارِكَةَ، وَتَحْلِيلَ الوَثَائِقِ، وَتَمَّ تَحْلِيلُهَا بِاسْتِخْدَامِ المنْهَجِ الوَصْفِيِّ التَّحْلِيلِيِّ مِنْ مَنْظُورٍ فِينُومِنُولُوجِيٍّ

وَأَسْفَرَتِ النَّتَائِجُ عَنِ هذا البحث تتمثل فِي الآتِي: (١) إِنَّ العَلَاقَةَ بَيْنَ القَائِدِ وَالأَتْبَاعِ فِي المعْهَدَيْنِ تَتَكَوَّنُ مِنْ رَوَابِطَ رُوحِيَّةٍ وَثَقَافِيَّةٍ وَثِيقَةٍ. فَفِي مَعْهَدِ مَنْبَعِ العُلُومِ تَتَّسِمُ العَلَاقَةُ بِالطَّابَعِ الهَرَمِيِّ مَعَ مُشَارَكَةٍ فَعَّالَةٍ، وَيَسُودُهَا مَبْدَأُ الخِدْمَةِ (الخِدْمَةِ لِلعِلْمِ وَالعُلَمَاءِ) وَالبَرَكَةِ. أَمَّا فِي مَعْهَدِ مَصْلَحَةِ الهِدَايَةِ فَتُهَيْمِنُ عَلَيْهَا السِّنِّيَّةُ وَالأداء لِلْمُشْرِفِينَ. (٢) يَظْهَرُ الاخْتِلَافُ فِي إِدَارَةِ السُّلْطَةِ وَآلِيَّاتِ التَّوَاصُلِ؛ حَيْثُ يَتَّبِعُ مَعْهَدُ مَنْبَعِ العُلُومِ أُسْلُوبًا أَكْثَرَ دِيمُقْرَاطِيَّةً وَنِظَامِيَّةً، بَيْنَمَا يَتَّبِعُ مَعْهَدُ مَصْلَحَةِ الهِدَايَةِ أُسْلُوبًا أَكْثَرَ رَسْمِيَّةً وَيَرْتَكِزُ عَلَى البِنْيَةِ التَّقْلِيدِيَّةِ. (٣) أَمَّا اسْتِرَاتِيجِيَّاتُ تَنْشِئَةِ الثَّقَافَةِ الدِّينِيَّةِ فَفِي مَعْهَدِ مَنْبَعِ العُلُومِ تَتَّسِمُ بِالمشَارَكَةِ وَالابْتِكَارِ، بَيْنَمَا فِي مَعْهَدِ مَصْلَحَةِ الهِدَايَةِ تُرَكِّزُ عَلَى الحِفَاظِ عَلَى المَوَارَثَاتِ الرُّوحِيَّةِ التَّقْلِيدِيَّةِ. (٤) إِنَّ مُمَارَسَةَ القِيَادَةِ الرُّوحِيَّةِ الجَمَاعِيَّةِ تُؤَثِّرُ إِيجَابًا عَلَى أَدَاءِ الطُّلَّابِ؛ فَيُخْرِجُ مَعْهَدُ مَنْبَعِ العُلُومِ طُلَّابًا قَادِرِينَ عَلَى التَّكَيُّفِ وَالنَّشَاطِ الاجْتِمَاعِيِّ وَذَوِي نَزْعَةٍ خِدْمِيَّةٍ لِلْمُجْتَمَعِ، فِيمَا يَتَمَيَّزُ مَعْهَدُ مَصْلَحَةِ الهِدَايَةِ فِي تَخْرِيجِ طُلَّابٍ مُنْضَبِطِينَ ذَوِي قُدْرَةٍ مُمْتَازَةٍ فِي حِفْظِ المتُونِ.

وَيُرْجَى مِنْ أَنْ يُسَاهِمَ هَذَا البَحْثُ فِي إِثْرَاءِ المعْرِفَةِ العِلْمِيَّةِ فِي مَجَالِ القِيَادَةِ التَّرْبَوِيَّةِ فِي المعَاهِدِ الإِسْلَامِيَّةِ، وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ تَعْزِيزِ الفَهْمِ التَّطْبِيقِيِّ وَالنَّظَرِيِّ حَوْلَ كَيْفِيَّةِ إِسْهَامِ القِيَادَةِ الرُّوحِيَّةِ الجَمَاعِيَّةِ فِي تَعْزِيزِ الثَّقَافَةِ الدِّينِيَّةِ وَتَطْوِيرِ أَدَاءِ المتَعَلِّمِينَ فِي سِيَاقَاتٍ مَعْهَدِيَّةٍ مُخْتَلِفَةٍ.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrohim.

Alhamdulillah, segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas kesempurnaan karunia nikmat-Nya sehingga disertasi dengan judul: "**KEPEMIMPINAN SPIRITUAL KOLEKTIF PONDOK PESANTREN DI MADURA (Studi Multikasus Pada Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep)"** ini dapat terselesaikan. Sholawat teriring salam senantiasa tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun dan mengajarkan umatnya tentang halal dan haram, baik dan buruk sehingga terhindar dari kesesatan menuju ridha Allah.

Banyak pihak yang terlibat dalam proses penyusunan disertasi ini. Oleh karena itu patut dan selayaknya penulis ucapkan terima kasih teriring do'a *Jazakumullah Khairan Katsiran* kepada beliau yang telah banyak membantu, memotivasi, membimbing, dan memberikan dukungan penuh demi terselesainya penulisan disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan disertasi ini masih banyak terdapat kelemahan dan kekurangan; yang perlu diperkuat dan dilengkapi. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengharapkan masukan, koreksi dan saran untuk memperkuat kelemahan dan melengkapi kekurangan tersebut.

Perkenankan penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada kepada:

1. Prof. Dr. H. Hepni S.Ag., MM. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiyai Haji Achmad Siddiq Jember, yang juga sebagai Co Promotor. Terima kasih telah diijinkan dan dimotivasi dengan baik selama menempuh program Doktor Manajemen Pendidikan Islam.
2. Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd. selaku Direktur dan Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I selaku Ketua Sidang Ujian Terbuka Promosi Doktor dan Wakil Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiyai Haji Achmad Siddiq Jember yang secara langsung telah memberikan motivasi dalam penyelesaian studi S3 MPI.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

3. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. selaku Promotor dan ketua Program Studi Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam, yang tak pernah lelah men-*support*, me-*reinforcement*, memotivasi penulis sehingga banyak pengetahuan dan arti perjuangan hidup untuk menggapai sukses.
4. Prof. Dr. Lia Yuliana, M.Pd., (selaku Penguji Utama), Prof. Dr. M. Khusna Amal, S.Ag. M.Si., Candidat Prof. Dr. H, Mursalam, M.Ag. dan Dr. H. Ainur Rafik, M.Ag. (Selaku Penguji) dengan semua pertanyaan-pertanyaan, validitasi, rekomendasinya, saran dan kritikan yang konstruktif membuat disertasi ini lebih baik dan bermutu.
5. Dr. Ali Ridho, M.S.I. selaku rektor IAI Al-Khairat Pamekasana yang telah memberikan rekomendasi dalam program 5000 doktor Kemenag RI tahun 2018.
6. Pengasuh PP Mambaul Ulum Bire Timur, Sokobanah, Sampang: (1) RKH Muhammad Itsbat AQ, Lc.; (2) Gus Wabup Sampang RKH Ahmad Mahfud AQ; dan (3) RKH Muhammad Ismail AQ; beserta ketua pengurus, kepala madrasah dan dewan asatidz; dan Pengasuh PP Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep: (1) KH. Amiruddin, A.Ma.; (2) Ny Qurrotul Aini Mustandji; (3) K. Nuril Mujib Mustandji, S.Sos.I.; (4) K. Noer Kholis Ishaq; (5) K. Ainul Yaqin Mustandji, S.Pd.I., M.S.I., C.LQ. beserta ketua pengurus, kepala madrasah dan dewan asatidz, yang telah berkenan untuk diteliti dan menjadi informan, serta memberikan informasi data-data dan dokumentasi dalam penyusunan disertasi ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana khususnya Program Studi Manajemen Pendidikan Islam 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.
8. Kedua orang tua promovendus, ibunda Naf'ah dan ayahanda Alm. Ainul Yaqin; Nenek promovendus Hanik; istri penulis tercinta Santhi Arifah dan anak-anak promovendus tersayang Bilqist Lisana Sidqah El-Miftah, Nuzhatullah Syakira El-Miftah, Shaqueena Tanzila Robbanisbani El-Miftah; adik beradik promovendus Khairunnisa', Dzulfikar, Atikatol Ummah, Ari Putra dan seluruh keponakan tersayang; anom Syamsul Arifin beserta keluarga besarnya; serta santri *Ma'had ad-Dirasat Al-Islamiyah Futuhul Arifin*; Luar biasa disertasi ini

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

promovendus persembahkan untuk kalian semua sebagai bentuk bakti penulis kepada kedua orang tua, bukti cinta kepada istri, serta motivasi kepada anak-anak yang selalu mendampingi dan memberikan semangat dalam penyelesaian Studi Program Doktoral ini.

9. Sahabat-sahabat seperjuangan program doktor Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2018 khususnya ibu ketua kelas Dr. Lailatul Usriyah, M.Pd.I. terimakasih, kalian hebat dan luar biasa telah banyak memberikan pemahaman tentang pentingnya sebuah komitmen perjuangan.

Teriring doa, semoga Allah SWT memberikan kesehatan lahir batin, umur barokah, rizki melimpah, amal sholehah, dan dzurriyat yang berbakti kepada semua, Aamin.

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

Wallohulmuwafieq Ilaa Aqwamith Tharieq

Pamekasan, 1 Juli 2025

Miftahol Arifin
Promovendus

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

DAFTAR ISI

Halaman Sampul ..... **i**

Halaman Persetujuan ..... **ii**

Halaman Pengesahan ..... **iii**

Abstrak ..... **iv**

Kata Pengantar ..... **vii**

Daftar Isi ..... **viii**

Daftar Tabel ..... **xvii**

Daftar Gambar ..... **xviii**

Daftar Lampiran ..... **xx**

Daftar Pedoman Transliterasi ..... **xx**

BAB I PENDAHULUAN **1**

- **A. Konteks Penelitian** **1**
- **B. Fokus Penelitian** **16**
- **C. Tujuan Penelitian** **17**
- **D. Manfaat Penelitian** **18**
- **E. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian** **21**
- **F. Definisi Istilah** **24**
- **G. Asumsi Penelitian** **27**
- **H. Sistematika Penulisasn** **30**

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

BAB II KAJIAN PUSTAKA 32

A. Penelitian Terdahulu 32

B. Kajian Teori 60

1. Teori Kepemimpinan 60

a. Konsep Kepemimpinan.....60

b. Dasar Kepeimpinan.....63

c. Urgensi Kepemimpinan 64

d. Fungsi Kepemimpinan.....68

e. Sebab-sebab Munculnya Kepemimpinan 78

f. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan 81

1) Kekuasaan (*Power*).....84

2) Kewenangan (*Authority)*.....88

3) Komunikasi (*Communication*).....92

g. Gaya Kepemimpinan 99

1) Kepemimpinan Tradisional.....100

2) Kepemimpinan Otoriter 101

3) Kepemimpinan Kharismatik 102

4) Kepemimpinan Demokratik.....104

5) Kepemimpinan *Laissez Faire* 105

6) Kepemimpinan Paternalistik.....106

7) Kepemimpinan Situasional 106

8) Kepemimpinan Transformasional.....106

9) Kepemimpinan Transaksional.....107

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

10) Kepemimpinan Spiritual 108
11) Kepemimpinan Transformatif.....108
12) Kepemimpinan Abad-21 109
h. Dinamika Kepemimpinan 110
i. Teori-Teori Kepemimpinan.....113
1) Teori Sifat 118
2) Teori Perilaku.....121
3) Teori Kontingensi 123
2. Kepemimpinan Spiritual 131
a. Konsep Kepemimpinan Spiritual 131
b. Landasan Kepemimpinan Spiritual 137
c. Teori Kepemimpinan Spiritual.....138
d. Asal-usul dan Perkembangan Teori Kepemimpinan Spiritual.139
e. Ciri-ciri Kepemimpinan Spiritual 131
f. Integrasi Nilai-Nilai Spiritual dalam Struktur Organisasi Pesantren.....141
3. Kepemimpinan Kolektif 145
a. Pengertian Kepemimpinan Kolektif 145
b. Tujuan dan Prinsip Kepemimpinan Kolektif 153
c. Karakteristik Kepemimpinan Kolektif.....156
d. Pengambilan Keputusan Pada Kepemimpinan Kolektif.....159
e. Penangan Konflik Pada Kepemimpinan Kolektif.....162
f. Hubungan Partisipatif dalam Kepemimpinan Kolektif 165

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

g. Kepemimpinan Spiritual Kolektif dalam Perspektif Kontemporer 169

4. Pondok Pesantren.....170

a. Pengertian Pondok Pesantren.....170

b. Landasan Yuridis Formal Pondok Pesantren 173

c. Bentuk-Bentuk Pesantren 174

d. Sistem Pendidikan Pesantren 176

g. Strategi Kebudayaan.....179

1) Konsep Kebudayaan 179

2) Tiga Kebudayaan Manusia Menurut Peursen.....181

3) Tiga Kebudayaan Masyarakat Menurut Kuntowijoyo.....182

4) Tiga Kebudayaan Pengetahuan Islam Menurut Al-Jabiri .184

C. Kerangka Konseptual 192

BAB III METODE PENELITIAN 193

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 193

B. Lokasi Penelitian 195

C. Kehadiran Peneliti 196

D. Subjek Penelitian.....197

E. Sumber Data 198

F. Teknik Pengumpulan Data.....199

1. Wawancara.....199

2. Observasi 200

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

3. Studi Dokumenter 202

G. Analisis Data 203

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*) 204
2. Penyajian Data *(Data Display*) 204
3. Penarikan Kesimpulan (*Conclusions Drawing*) 204

H. Keabsahan Data 205

1. Memperpanjang Masa Observasi 206
2. Melakukan *Peerdebriefing*.....206
3. Triangulasi 207
4. Mengadakan *Member Check* 208

I. Tahapan-tahapan Penelitian 208

BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS.....210

A. Deskripsi Objek Penelitian.....220

1. Deskripsi Objek Situs 1 PP Mambaul Ulum.....220
   a. Sejarah PP Mambaul Ulum.....220
   b. Struktur Pengurus dan Organisasi PP Mambaul Ulum.....218
   c. Karakteristik Budaya PP Mambaul Ulum.....219
   d. Moto, Visi dan Misi 222
   e. Biografi Pengasuh.....223
2. Deskripsi Objek Situs 2 PP Mashlahatul Hidayah.....224
   a. Sejarah PP Mashlahatul Hidayah.....224
   b. Struktur Pengurus dan Organisasi PP Maslahatul Hidayah 228

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

c. Karakteristik Budaya PP Mambaul Ulum.....229
d. Moto, Visi dan Misi 233
e. Biografi Pengasuh.....234

B. Paparan Data.....235
1. Paparan Data Situs 1 PP Mambaul Ulum 236
a. Relasi Pemimpin Dan Pengikutnya Dalam Kepemimpinan Kolektif Spiritual.....236
b. Power, Otoritas dan Komunikasi Kepemimpinan Spiritual Kolektif ... .241
c. Strategi Kepemimpinan Spiritual Kolektif dalam Mengembangkan Budaya Religius.....243
d. Implikasi Kepemimpinan Spiritual Kolektif Terhadap Performa Santri.....244
2. Paparan Data Situs 2 PP Mashlahatul Hidayah 247
a. Relasi Pemimpin Dan Pengikutnya Dalam Kepemimpinan Kolektif Spiritual.....247
b. Power, Otoritas dan Komunikasi Kepemimpinan Kolektif Spiritual.....252
c. Strategi Kepemimpinan Spiritual Kolektif dalam Mengembangkan Budaya Religius 254
d. Implikasi Kepemimpinan Spiritual Kolektif Terhadap Performa Santri 256

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

C. Analisi Data Lintas Situs 259
D. Temuan Penelitian 265
E. Refleksi Teoritik 267
F. Integrasi Temuan dengan Literatur 268
G. Simpulan Kunci dan Implikasi 269

BAB V PEMBAHASAN 271
A. Relasi pemimpin dan pengikutnya dalam Kepemimpinan Spiritual Kolektif di PP. Mambaul Ulum dan PP. Mashlahatul Hidayah 271
B. Power, otoritas dan komunikasi Kepemimpinan Spiritual Kolektif di PP. Mambaul Ulum dan PP. Mashlahatul Hidayah 275
C. Strategi Kepemimpinan Spiritual Kolektif dalam mengembangkan budaya religius di PP. Mambaul Ulum dan PP. Mashlahatul Hidayah 284
D. Implikasi Kepemimpinan Spiritual Kolektif terhadap Performa Santri di PP. Mambaul Ulum dan PP. Mashlahatul Hidayah 289

BAB VI PENUTUP 295
A. Kesimpulan 295
1. Relasi Pemimpin Dan Pengikutnya Dalam Kepemimpinan Spiritual Kolektif Di PP. Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang Dan PP. Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep 295

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

2. **Power, Otoritas Dan Komunikasi Kepemimpinan Spiritual Kolektif Di PP. Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang Dan PP. Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep. 295**
3. **Strategi Kepemimpinan Spiritual Kolektif Dalam Mengembangkan Budaya Religius Di PP. Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang Dan PP. Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep. 296**
4. **Implikasi Kepemimpinan Spiritual Kolektif terhadap performa santri di PP. Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan PP. Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep, Madura**. 297

B. Saran dan Rekomendasi Penelitian 297
1. **Saran 297**
2. **Rekomendasi Penelitian 301**

C. Implikasi Penelitian 304
1. **Implikasi Teoritis 304**
2. **Implikasi Praktis.....307**

DAFTAR RUJUKAN.....311

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN 318

LAMPIRAN-LAMPIRAN 319

RIWAYAT HIDUP.....327

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Daftar Tabel

Tabel 2.1 Tiga Elemen Faktor Kepemimpinan.....83

Tabel 2.2 Tiga Sistem Pengetahuan Masyarakat.....182

Tabel 4.3 Matrix Wawancara dengan Pengasuh 262

Tabel 4.4 Matrix Wawancara dengan Selain Pengasuh.....264

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Daftar Gambar/Bagan

Gambar 2.1 Model of Spiritual Leadership Theory.....142

Gambar 2.2 Model Pengambilan Keputusan Klasik.....160

Gambar 2.3 Kerangka Berfikir Kepemimpinan Spiritual Kolektif 192

Gambar 3.1 Prosedur Analisis Data.....203

Gambar 4.1 Gerbang MTs dan MA Mambaul Ulum Bire Timur 210

Gambar 4.2 Foto Muassis PP Mambaul Ulum Bire Timur RKH Abd Qodir AMZ Dan Ketiga Putranya (Pengasuh Kolektif Spiritual) 224

Gambar 4.3 Peneliti Bersama Pengasuh Ke-5 Kiyai Ainul Yaqin.....224

Gambar 4.4 Peneliti Wawancara Bersama RKH Ahmad Mahfud..... 237

Gambar 4.5 Foto Pasca Wawancara Dengan RKH Muhammad Itsbat 240

Gambar 4.6 Tiga Pengasuh PP Mambaul Ulum, Selalu kompak 242

Gambar 4.7 Para Pengasuh PP Mashlahatul Hidayah 249

Gambar 4.8 Sedang Wawancara dengan K. Samlan Suami Nyai Qurrotul Aini 251

Gambar 4.9 Wawancara Bersama Pengasuh Tertua Kiyai Amiruddin 254

Gambar 4.10 Wawancara dengan Kiyai Nuril Mujib Mustandji 255

Gambar 5.1 Model Pengambilan Keputusan.....277

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Pedoman Transliterasi Arab – Latin

No	Arab	Indonesia	Keterangan	No	Arab	Indonesia	Keterangan
1	أ	’	Koma di atas	16	ط	t}	te dg titik di bawah
2	ب	B	Be	17	ظ	z}	Zed dg titik di bawah
3	ت	T	Te	18	ع	‘	koma terbalik (di atas)
4	ث	Th	te ha	19	غ	Gh	ge ha
5	ج	J	Je	20	ف	F	Ef
6	ح	H	Ha dg titik di bawah	21	ق	Q	Qi
7	خ	Kh	ka ha	22	ك	K	Ka
8	د	D	De	23	ل	L	El
9	ذ	Dh	de ha	24	م	M	Em
10	ر	R	Er	25	ن	N	En
11	ز	Z	Zed	26	و	W	We
12	س	S	Es	27	ه	H	Ha
13	ش	Sh	es ha	28	ء	’	koma di atas
14	ص	s}	es dg titik di bawah	29	ي	Y	Ye
15	ض	d}	de dg titik di bawah				

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pondok pesantren yang pada awalnya dianggap sebagai lembaga pendidikan alternatif, dewasa ini sudah mengalami kenaikan kasta menjadi lembaga pendidikan solutif dan substantif. Menurut Zamakhsyari Dhofier, bahwa pondok pesantren tidak hanya menjadi lembaga transmisi ilmu-ilmu keislaman klasik, tetapi juga pusat pembentukan karakter santri yang berbasis pada nilai-nilai keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, dan penghormatan terhadap guru (adab).[1]

Eksistensi pondok pesantren menurut Muhtarom sebagai institusi pendidikan Islam mengandung makna *indigenous* Indonesia yang ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa, mentransfer ilmu-ilmu ke-islaman, memelihara tradisi ke-Islaman, mereproduksi ulama dan mentransmisikan Islam[2]. Eksistensi ini berlanjut dipetahankan ditengah sulitnya menghadapi tantangan globalisasi, informasi dan modernisasi.

Azyumardi Azra dalam Nurcholis Madjid mengatakan bahwa modernisasi sistem pendidikan pesantren mencakup empat hal. pertama, pembaharuan substansi atau isi pendidikan dengan memusatkan subjek-subjek umum dan *vocational* (kurikulum); kedua, pembaruan metodologi (strategi

[1] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiyai* (Jakarta: LP3ES, 2023), 32

[2]Muhtarom, H.M., *Reproduksi Ulama di Era Globalisasi Resistensi Tradisi Islam,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2023). 11

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

belajar); ketiga, pembaruan kelembagaan (Manajemen); dan keempat, pembaruan fungsi (Visi, misi dan tujuan).[3]

Tujuan diselenggarakan pondok pesantrenpada pasal 3 Undang-undang Republik Indonesia No 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, selain untuk membentuk individu yang unggul diberbagai bidang yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agama; membentuk pemahaman agama dan keberagaman yang moderat, cinta tanah air dan mendorong terciptanya kerukunan hidup beragama; serta bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat yang berdaya dalam memenuhi kebutuhan pendidikan warga negara dan kesejahteraan sosial masyarakat.[4]

Untuk mempertahankan fungsi pondok pesantren, yaitu melahirkan kader-kader yang *rahmatan lil alamin*[5] tentunya dengan menjaga eksistensi pondok pesantren dan menjaga keharmonisan generasi penerus pimpinan pondok pesantren sebagai pembawa tongkat estafet, serta mampu menjaga nilai-nilai pesantren, perilaku religius, pengembangan pendidikan, perubahan sosial dan budaya santri.

Pada masyarakat Madura seseorang dapat menjadi Kiyai karena keturunan kiai, menjadi menantu kiai, mendirikan pesantren atau lembaga pendidikan Islam, menjadi ketua *koloman* (komunitas di masyrakat Madura)

[3]Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan,* (Jakarta: Paramadina, 2022), xxii

[4]Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren (Jakarta: Pemerintah Indonesia, 2019)

[5]*Rahmatal Lil Alamin* dalam penjelasan pasal 6 ayat 2 (a) Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren dijelaskan bahwa salah satu makna *Rahmatan Lil Alamin* adalah memiliki jiwa *ukhuwah* yang bermakna jiwa spiritual.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

seperti Yasinan dan Sholawatan, serta menjadi syarat mutlak diakui oleh masyarakat sebagai kiai[6]. Pengakuan tersebut berupa panggilan kiai, banyak masyarakat datang meminta nasehat, petunjuk, solusi berbagai masalah, hari baik, dan banyak yang datang memasrahkan anaknya untuk dididik belajar ilmu agama dan ilmu pengetahuan yang diinginkan. Kepemimpinan Kiyai di Madura disamakan dengan pemimpin lokal seperti Blater dan Kalebun yang memiliki pengaruh dibidang sosial, politik, ekonomi, dan sebagai makelar budaya di masyarakat masing-masing.[7]

Kiyai dengan para pembantunya merupakan hirarki kekuasaan satu-satunya yang secara eksplisit diakui dalam lingkungan pondok pesantren. Kekuasaan ini absolut, sehingga banyak santri seumur hidupnya merasa terikat dengan kiai, minimal kiainya dijadikan sumber inspirasi dan penunjang moral dalam kehidupan pribadi.[8] Kekuasaan Kiyai ini bersumber pada kombinasi antara (tradisi) pendidikan Islam dan karisma yang diperoleh dan diwarisi dari Kiyai sebelumnya[9]atau kepemimpinan karismatik kiai.[10]

Kekuasaan Kiyai pada masyarakat Madura juga bisa bertambah jika seorang Kiyai memiliki kewibawaan yang didapat: (1) secara *given,* misalnya

---

[6] Menurut Aboe Bakar Atjeh yang dikutip Steenbrink, ada beberapa faktor yang menyebabkan seorang menjadi Kiyai besar, yaitu: pengetahuan, kesalehan, keturunan (geneologis), dan jumlah murid. Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah Pendidikan Islam dalam Kurun Modern,*(Jakarta: LP3ES, 2022), 109

[7]Yanwar Pribadi, *Religious Networks in Madura*, *Pesantren, Nahdlatul Ulama (NU), and Kiyai as the Core of Santri Culture', Al-Jami'ah Journal of Islamic Studies* UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 51 (1), 2013/1434, 3-4.

[8]Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi Esai-esai Pesantren,* cet. ke-3 (Yogyakarta, LKiS, 2022), 42-43

[9]Inayah Rohmaniyah dan Mark Woodward, ‚Wahhabism, Identity and Secular Ritual: Graduation at an Indonesian High School', *al-Jami'ah Journal of Islamic Studies* UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*,* 50 (1), 2012/1433, 123

[10]Sukamto, *Kepemimpinan Kiyai dalam Pesantren,* (Jakarta: Pustaka LP3ES, 2020), 23.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

memiliki tubuh besar, suara keras, dan mata tajam serta punya ikatan genealogis dengan Kiyai karismatik sebelumnya, dan (2) proses perekayasaan melalui kemampuan dalam penguasaan terhadap pengetahuan keagamaan disertai moralitas, kepribadian saleh, dan kesetiaan menyantuni masyarakat.[11]

Kekuasaan yang datang dari karisma Kiyai (kekuasaan karismatik) memiliki persuasi kuat dalam menanamkan ideologi. Kekuasaan karismatik inilah yang disebut dengan kekuasaan ideologis/normatif. Chumaidi Syarif Romas mengutip pendapat Galtung tentang tiga tipologi kekuasaan normatif, yaitu: (1) Renumeratif yang bersumber dari jasa yang menguntungkan dalam pertukaran sosial; (2) punitif yang bersifat hukuman yang melahirkan ketakutan; dan (3) ideologis yang bersumber pada karismatik.[12]

Dalam teori otoritas Weber yang dikutip oleh Bryan S. Turner dijelaskan bahwa karakteristik kekuasaan karismatik bersumber dari ketaatan bukan karena aturan atau tradisi melainkan karena faktor kepribadian yang dihubungkan dengan kesucian, kepahlawanan, maupun karakter luar biasa.[10]

Kekuasaan karismatik juga bisa diperoleh jika seorang Kiyai memiliki kewibawaan yang didapat: (1) secara *given,* misalnya memiliki tubuh besar, suara keras, dan mata tajam serta punya ikatan genealogis dengan Kiyai karismatik sebelumnya, dan (2) proses perekayasaan melalui kemampuan dalam penguasaan terhadap pengetahuan keagamaan disertai moralitas, kepribadian saleh, dan kesetiaan menyantuni masyarakat. [11]

[11]Abdur Rozaki, *Menabur Karisma Menuai Kuasa, Kiprah Kiyai dan Blater sebagai Rezim Kembar di Madura*, (Yogyakarta: Pustaka Marwa, 2021), 87-88
[12]Chumaidi Syarif Romas, *Kekerasan di Kerajaan Surgawi Gagasan Kekuasaan Kyai, dari Mitos Wali hinggaBroker Budaya,* (Yogyakarta: Kreasi Wacana, 2020), 205

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Kepemimpinan karismatik yang bersumber dari nilai spiritual dan kepribadian saleh akan memberikan pengaruh pada ketaatan. Pendapat Hiroko Horikoshi yang dikutip oleh Bambang Budiwiranto, bahwa kepemimpinan karismatik mendorong masyarakat untuk mengikuti perintah Kiyai dan menghindari untuk menentangnya, karena perbuatan melanggar perintah dan menentang Kiyai dapat menghalangi barokah dan menyebabkan *kualat*.[12]

Soekanto menggambarkan beberapa unsur kekuasaan yang dapat dijumpai pada hubungan sosial antara manusia, maupun antar kelompok; unsur kekuasaan tersebut meliputi: Rasa takut, Rasa cinta, Kepercayaan, dan Pemujaan[13]. Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok dalam usaha menentukan tujuan yang ingin dicapainya. Seorang pemimpin harus mampu menggunakan kekuasaan dan wewenang dengan baik dan benar. Seorang pemimpin harus memiliki kecakapan merencanakan dan mengimplementasikan strategi pengembangan pondok pesantren; mampu berkomunikasi, mengkoordinasi, mempengaruhi, membagi tugas sesuai dengan *job*nya[14].

Kepemimpinan adalah daya mempengaruhi melalui keteladanan *(qudwah),* kepercayaan, dan inspirasi kepada seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu yang telah disepakati bersama[15]. Sedangkan menurut

[13]Soerjono Soekanto, *Beberapa Teori Sosiologi Tentang Struktur Sosial* (Jakarta: CV Rajawali, 2023), 78-92
[14]Hefniy Rozak, *Kepemimpinan Pendidikan Al-Qur'an* (Yogyakarta: Sukses Offset, 2014), 1.
[15]Atiqullah, "Varian Kepemimpinan Pondok Pesantren di Jawa Timur",*Karsa,* (Januari, 2012), 34.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

fungsinya kepemimpinan memiliki lima fungsi (fungsi intruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi danpengendalian) [16].

Kepemimpinan dalam pendidikan Islam, termasuk pondok pesantren menurut Thobari memiliki prinsip spiritual diantaranya: *siddiq (integrity), amanah(trust),* dan *tabligh (openly, human relation)* dan *fathanah (working smart*) [17]. Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadimenambahkan seorang pemimpin harus memiliki prinsip adil, dan memiliki etika tauhid serta *amar ma'ruf nahi mungkar.*[18]*Siddiq* (jujur) dalam mengambil keputusan dan kebijakan, *Amanah*(tak hianat) dalam meningkatkan dan mengembangkan lembaga pendidikan. Adil, terhadap hak dan kewajiban. Musyawarah, kepemimpinan yang menangkap aspirasi masyarakat pendidikan secara timbal balik. Etika tauhid dan *Amarma'ruf nahi mungkar*, dalam hal ini adalah merupakan proses memanusiakan manusia secara sungguh-sungguh untuk mencapai visi, misi dan tujuan dari pendidikan pondok pesantren.

Pada pondok pesantren peran Kiyai sebagai pemimpin, sangat besar dalam menentukan strategi dan manajemen yang harus dilakukan. Keadaan ini telah menjadikan hampir seluruh pengelolaan sumber daya dan potensi yang dimiliki, baik fisikal maupun finansial banyak ditangani langsung oleh Kiyai atau oleh Keluarga Kiyai dengan bantuan Pengurus (Santri) pondok pesantren

[16] Veitzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2022), 34.
[17]Thobari, 2015. Spiritual Leadership: A Solutions of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia. *British Journal of Education,* 3 (1), 40-53
[18] Rivai dan Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku*, 85

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

yang dipercaya untuk melakukan dan melaksanakan pengelolaan dan Pengembangan Pondok Pesantren.

Menurut Wayne K Hoy, Cecil G Miskel Ada tiga dimensi substantif kepemimpinan Kiyai di pondok pesantren meliputi: *power, otoritas* dan *komunikasi.Power* (kekuasaan) adalah kemampuan Kiyai untuk membujuk orang lain dalam melakukan sesuatu.[19]*Otoritas* adalah karakter komunikasi dalam organisasi formal berdasarkan yang diterima oleh kontributor atau anggota dari organisasi sebagai pengatur tindakan yang diberikan.[20]Sementara komunikasi adalah proses dimana informasi ditukar dan dipahami oleh dua orang atau lebih dengan maksud untuk memotivasi mempengaruhi perilaku.[21]

Pada Pasal 9, ayat 2 Undang-undang No. 18 Tahun 2019 menjelaskan Kiyai sebagai pimpinan tertinggi pondok pesantren harus mampu menjadi pengasuh, figur, dan teladan dalam penyelenggaraan dan pengembangan pesantren.[22] Menurut Arifin, sosok Kiyai sebagai pimpinan pesantren harus memenuhi beberapa kriteria, diantaranya: Kiyai harus bisa dipercaya sebagai peribadi yang jujur, bertanggungjawab, amanah, cerdas, benar dan berani dalam menegakkan kebenaran. Kiyai harus bisa dita'ati, oleh karena seorang Kiyai harus memiliki kharisma, keahlin dibidang ilmu agama dan diterapkan secara profesional dan tanggap terhadap informasi-informasi secara bijak.[23]

[19]Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational Administration: Theori Research and Practice* Terj. Daryatno dan Pancasari, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2023), 342.
[20]Caster I Bernad, *The Functions of Executif* (Havard: Havard College, 1938), 163.
[21]Richard L. Daft, *Management*, Terj. Diana Angelika (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 414
[22]Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren
[23]Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada Press, 2021), 130

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Kiyai sebagai pemimpin tertinggi di pondok pesantren tidak hanya menjalankan fungsi kepemimpinan *formal leader*, akan tetapi juga sebagai *real leader* yang setiap tindakannya nyata dan seimbang dengan kualitas kepribadiannya. Kepemimpinan Kiyai pada pondok pesantren cendrung berbasis nilai dan etika sehingga santri, asatidz dan masyarakat menghormatinya. Hal ini terjadi karena menurut Pertiwi dkk, Kiyai dipilih dan dipatuhi masyarakat berdasarkan kepribadian dan ilmu yang dimilikinya.[24]

Oleh karenanya Kuntowijoyo menyatakan bahwa pesantren merupakan satu-satunya lembaga pedidikan yang masih konsis mengajarkan dan membiasakan norma interaksi dan nilai-niai sosial, dimana nilai Islami menjadi sumber konsepsi dan motivasi.[25] Steenbreenk juga menyatakan hal yang sama bahwa tidak ada tempat dan institusi lain selain pesantren dengan suasana *relegiusnya* membiasakan norma dan etika, sosial dan budaya yang dapat dirasakan dalam setiap gerak, ruang dan waktu.[26]

Untuk menjaga eksistensi kepemimpinan Kiyai pada pondok pesantren, Kiyai sebagai generasi penerus dari pendiri pondok pesantren terdahulu yang memiliki penerus lebih dari satu orang, seringkali melakukan pengelolaan dan pengembangan pondok pesantren secara bersamaan *(Collective).* Namun tak sedikit yang mendirikan pondok sendiri atau mengambil bagian program dan kompetensi tertentu dengan tetap berada dalam satu yayasan utama yang

[24]Adhe Kusuma Pertiwi dkk., *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Etika: Suatu Kajian Interaksi Simbolik Kiyai dan Santri.* (Malang: FIP UN Malang, 2022), 3
[25]Kuntowijoyo, *Menuju Kemandirian Pesantren dan Pembangunan Desa,* (Jakarta: Prisma, 2022), 103
[26]Steenbreenk, *Pesantren, Madrasah, Sekolah* (Jakarta: LP3ES, 2022), 109

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

didirikan oleh pendiri pondok pesantren. Model kepemimpinan ini biasa disebut kepemimpinan kolektif.

Kepemimpinan kolektif merupakan kepemimpinan yang tidak dijalankan oleh satu orang dalam kapasitas jabatan apa saja.Kepemimpinan kolektiftidak sama dengan kepemimpinan birokrasi yang cenderung sebagai pemimpin tunggal, kepemimpinan kolektif lebih banyak diwarnai oleh nilai-nilai kolektivitas yang berbasis rasa keikhlasan dalam bertanggungjawab untuk melaksanakan amanahnya[27]. Kepemimpinan kolektifadalah upaya kepemimpinan pendidikan dan pengasuhan dalam satu sistem tim secara bersama-sama berdasarkan kedekatan kemampuan profesional sehingga tujuan organisasi dapat tercapai lebih efektif danpartisipatif.[28]

Kepemimpinan kolektifmerupakan sekelompok pemimpin yang memberikan kontribusinya untuk tujuan bersama, dengan prioritas kebijakan pada kebaikan bersama dan keseimbangan antara kebutuhan, keuntungan dan lingkungan masyarakat.[29] Mengingat penentuan kebijakan (*policy*) pengembangan pondok pesantren baik sektor pendidikan formal maupun non formal, lebih-lebih menyangkut aspek manajerial, segala sumber daya, semuanya dilakukan oleh kolektivitas Kiyai secara bersama-sama; adapun pihak lain hanya berfungsi sebagai pelengkap.[30] Oleh karenanya wajar bahwa

[27] Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*, (Malang: Ar-Ruz Media, 2022), 206.
[28]Atiqullah, "Varian Kepemimpinan Pondok Pesantren di Jawa Timur", *Karsa,* (Januari, 2012), 24
[29]Kenneth Leithwood dan Blair Mascall, *Kepemimpinan kolektif Effects on Student Acheivement,* Educational Administration Quarterly 44, No. 4 (2008), 529-561.
[30] Mujamil Qomar, Pesantren dari Tarnsformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi (Jakarta: Erlangga, 2023), 32.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pertumbuhan dan perkembangan suatu pesantren semata-mata bergantung kepada kemampuan kepemimpinan dan manajerial kiai.

Pada penentuan kebijkan, otoritas, kekuasaan dan kewenangan merupakan semua aspek yang berkaitan dengan kemampuan seorang atau sekelompok pemimpin untuk mempengaruhi orang lain. Otoritas biasanya bersumber dari kemampuan untuk memaksa *(coersive),* kemampuan memberi imbalan *(reward),* otoritas formal *(legitimate),* pengaruh hubungan psikologis *(referent),* otoritas profesional *(expert),* dan kewibawaan *(charisma).*

Pulau Madura dikenal dengan pulau yang banyak memiliki pondok pesantren dengan model kepemimpinan kolektif, selain kolektif pendekatan yang dilakukan mayoritas Kiyai menggunakan pendekatan spiritual dalam mengembangkan pesantrennya. Kepemimpinan spiritual kolektif merupakan gabungan dari pola kepemimpinan kolektif dan gaya kepemimpinan spiritual.

Konsep kepemimpinan spiritual muncul sebagai sebuah paradigma baru dalam transformasi dan perkembangan organisasi yang adaptif untuk menjawab tantangan zaman pada era abad ke-21. Kepemimpinan spiritual ini dipandang mampu menyempurnakan model-model kepemimpinan sebelumnya dengan cara mendasarkan visi, misi dan perilaku kepemimpinannya pada nilai-nilai ketuhanan[31].

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniaan kepada dimensi spiritual (keilahian). Karena itu, kepemimpinan

[31]Thobari, "Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran". (*Disertasi*, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2025), 87

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

spiritual sering disebut juga kepemimpinan yang berdasarkan pada etika relijius. Tobroni mengemukakan bahwa kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai- nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses budaya dan perilaku kepemimpinan[32]. Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief, core values* dan filosofi dalam perilakukepemimpinannya.

Integrasi nilai spiritual dalam kepemimpinan kolektif. Penelitian ini menggali dimensi spiritual dalam kepemimpinan kolektif, yang merupakan aspek yang sangat khas dan jarang dieksplorasi dalam konteks manajemen atau kepemimpinan. Kepemimpinan yang tidak hanya mengandalkan pengaruh rasional tetapi juga spiritual memberikan dimensi baru dalam studi kepemimpinan.

Penelitian ini menarik karena mencoba mengaitkan kepemimpinan spiritual kolektif dengan nilai-nilai lokal di Madura, seperti kerukunan, adat, dan relasi sosial yang erat di dalam komunitas pesantren. Bagaimana nilai-nilai budaya lokal ini mempengaruhi cara kepemimpinan dijalankan dalam pesantren adalah topik yang sangat menarik untuk dieksplorasi.

Peran Kiyai dalam mengatur dinamika kepemimpinan kolektif meskipun kepemimpinan spiritual kolektif menekankan pada kolaborasi, peran Kiyai sebagai figur sentral tetap menjadi poin yang menarik untuk dianalisis.

[32]Thobari, 2015. Spiritual Leadership: A Solutions of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia". *British Journal of Education,* 3(1), 40-53

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Bagaimana Kiyai menjalankan kepemimpinan kolektif sambil mempertahankan otentisitasnya sebagai pemimpin spiritual dan otoritas moral menjadi sesuatu yang menarik untuk dijawab.

Tantangan dalam menjaga tradisi dan inovasi pesantren sebagai institusi tradisional memiliki tantangan besar dalam menyeimbangkan antara tradisi dan inovasi. Di satu sisi, pesantren harus mempertahankan nilai-nilai tradisional yang telah lama ada, sementara di sisi lain, mereka juga dihadapkan pada kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan zaman. Penelitian ini akan memberikan wawasan menarik tentang bagaimana pesantren di Madura menanggapi tantangan tersebut dalam konteks kepemimpinan spiritual kolektif.

Hal yang membuat gelisah, potensi konflik dalam kepemimpinan kolektif.kepemimpinan kolektif di pesantren bisa menimbulkan tantangan dalam hal pengambilan keputusan bersama. Dalam sistem kolektif, ada potensi konflik antar para pemimpin (kiai, pengasuh, guru, dan santri senior) mengenai arah kebijakan pesantren. Penelitian ini dapat menggali bagaimana konflik-konflik tersebut diselesaikan dalam konteks pesantren yang masih sangat mempertahankan nilai-nilai kolektif dalam budaya mereka.

Dinamika kepemimpinan dalam pesantren yang heterogeny pesantren, dengan karakteristik multikultural dan multigenerasional, sering kali menghadapi tantangan dalam membangun kesatuan visi dan misi dalam kepemimpinan. Bagaimana para pemimpin kolektif ini menjaga keharmonisan dan mengelola keberagaman internal pesantren (baik dari segi usia, latar belakang sosial, maupun pendidikan) merupakan tantangan yang bisa menimbulkan ketegangan dan kegelisahan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Pertanyaan keberlanjutan model kepemimpinan spiritual kolektif yang menarik adalah apakah model kepemimpinan spiritual kolektif ini dapat dipertahankan dalam jangka panjang, mengingat perubahan sosial dan budaya yang terjadi baik di madura maupun di pesantren-pesantren lain di Indonesia?. Bisakah model ini bertahan di tengah tuntutan globalisasi yang terus berkembang, atau akan ada penyesuaian dan perubahan dalam cara kepemimpinan dijalankan di masa depan?.

Model kepemimpinan spiritual kolektif ini sering diterapkan di beberapa pondok pesantren di Madura. Dua diantaranya yang akan peneliti jadikan objek penelitian. Kedua pondok pesantren tersebut masing-masing mewakili kultur pondok pesantren yang berbeda. Studi Multikasus Pada Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Bire Timur, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep.

Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Bira Timur, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Errabu, Bluto, Sumenep, peneliti mengamati bahwa tipologi kepemimpinan Pesantren tersebut berbasis nilai-nilai spiritual. Selain itu model kepemimpinannya dilakukan oleh beberapa orang pengasuh secara kolektif dan bersama-sama.

Peneliti melihat bahwa santri dan masyarakat sekitar di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep memiliki perilaku religius serta ketaatan dalam menjalankan ajaran Islam secara eksklusif sebagaimana yang diajarkan oleh kiainya, misalnya setiap sholat fardu dilakukan berjamaah di masjid. Saat adzan berkumandang seluruh aktivitas berhenti termasuk sekolah untuk

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

melakukan sholat dhuhur. Istiqomah mengerjakan sholat sunnah dhuha, tahajjud, tasbih, dan amalan-amalan wiridin yang sudah ditentukan oleh pengasuh. Setiap saat kebersihan dijaga oleh tim kebersihan, berperilaku Islami, disana sini terpasang kalegrafi dan kata-kata motivasi islami, Seperti "Kesopanan Lebih Tinggi Nilainya dari Pada Kecerdasan", "*Asholat ma'le ta' malarat* (sholatlah agar hidup tidak susah)" dan lain-lain. Busana yang dipakai santri semua longgar, bagian bawah hingga diatas lutut, menutupi pantat; jilbab juga yang dipakai jilbab lebar bahkan ada yang berentuk cadar.[33]

Perilaku religius santri Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep ini dipengaruhi oleh kepemimpinan spiritual Kiyai yang didasarkan pada nilai-nilai riligius. Kiyai pada Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang menekankan kepada santri agar mengutamakan akhlak kesopanan dari pada ilmu pengetahuan lainnya dan kunci kesuksesan dan kebahagiaan di dunia dan akhirat adalah rajin dan istiqomah ibadah, hingga merasakan nikmatnya ibadah.[34]

Sementara di Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep. Menekankan bahwa adat budaya yang merupakan akhlak orang madura, yang tentunya berdasarkan al-Qur'an dan Hadis harus dikedepankan dari pada pelajaran-pelajaran lainnya, indikator alimnya santri dilihat bukan dari seberapa

[33] Observasi, 12 Januari 2021
[34]Sirajuddin, Wawancara, Sokobanah, 12 Januari 2021.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

banyak ilmu yang miliki tetapi seberapa takdim dia ke orang tuanya, gurunya, dan sikap perilaku dia kepada sesama santri, masyarakat dan lingkungannya.[35]

Berdasarkan pemikiran di atas alasan peneliti melakukan penelitian ini karena penelitian ini memiliki keunikan, hal menarik dan hal yang membuat gelisah. Keunikan Penelitian ini diantaranya: pendekatan studi multikasus di pondok pesantren, Dikatakan Unik Karena membandingkan dua pondok pesantren yaitu Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Bire Timur, Sokobanah dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Errabu, Bluto, Sumenep yang terletak di dua daerah berbeda di Madura. Hal ini Memungkinkan untuk mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan spiritual kolektif dapat berfungsi dengan cara yang sangat kontekstual dan bervariasi meskipun dalam kerangka besar yang sama.

Fokus pada kepemimpinan kolektif di pondok pesantren. Biasanya, kepemimpinan di pondok pesantren dipahami dalam kerangka kepemimpinan individual seorang Kiyai atau pengasuh pondok. Namun, mengangkat topik tentang kepemimpinan spiritual kolektif, yang mengindikasikan adanya keterlibatan lebih banyak orang dalam memimpin, yang bersma-sama bekerja dan dalam pengambilan keputusan serta menyelsaikan masalah.

Peneliti ini menawarkan keunikan dan ketertarikan yang tinggi karena menggali kepemimpinan spiritual kolektif di pesantren yang memiliki tradisi kuat. Hal ini juga membuka ruang untuk menganalisis dinamika internal yang terjadi dalam pesantren, dengan fokus pada konflik, kolaborasi, dan adopsi nilai-nilai spiritual dalam struktur kepemimpinan. Semua ini menjadikannya topik yang menarik sekaligus memunculkan tantangan yang memerlukan

[35]Aiul Yakin, Wawancara*,* Bluto, 21 Desember 2024.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pemahaman mendalam tentang keseimbangan tradisi dan perubahan dalam sistem kepemimpinan pesantren.

Alasan peneliti memilih **Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep** sebagai objek penelitian karena alasan (1) Kedua pondok pesantren tersebut sama-sama menerapkan kepemimpinan spiritual kolektif; (2) Keduanya dari organisasi masyaraat yang berbeda, Pondok Pesantren Maslahatul Hidayah berbasis NU (Nahdatul Ulama), sedangkan Pondok Pesantren Mambaul Ulum berbasis SI (Serikat Islam); dan (3) Keduanya mewakili kultur budaya Madura yang berbeda Pondok Pesantren Mambaul Ulum mewakili Madura bagian barat, sedangkan Pondok Pesantren Maslahatul Hidayah mewakili kultur budaya madura bagian Timur.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas dapat peneliti ajukan fokus penelitian sebagaimana berikut:

1. Bagaiamana relasi pemimpin dan pengikutnya dalam kepemimpinan spiritual kolektif di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep?
2. Bagaiamana power, otoritas dan komunikasi kepemimpinan spiritual kolektif di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep?
3. Bagaimana strategi kepemimpinan spiritual kolektif dalam mengembangkan budaya religius di Pondok Pesantren Mambaul Ulum,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep?

4. Bagaimana implikasi kepemimpinan spiritual kolektif terhadap performa santri di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas dapat diajaukan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis relasi pemimpin dan pengikutnya dalam kepemimpinan spiritual kolektif di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis bentuk power, otoritas dan komunikasikepemimpinan spiritual kolektif di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi kepemimpinan spiritual kolektif dalam mengembangkan budaya religius di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep.
4. Untuk mendeskripsikan implikasi kepemimpinan spiritual kolektif terhadap performa santri di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi secara teoritis maupun praktis berupa prinsip atau dalil dalam bidang kepemimpinan spiritual kolektif pondok pesantren di Madura, khususnya terkait dengan relasi; penggunaan power, otoritas dan komunikasi; strategi kepemimpinan spiritual kolektif dan implikasinya terhadap performa santri. Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

a. Pengembangan Konsep Kepemimpinan Spiritual Kolektif

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan, khususnya konsep kepemimpinan kolektif spiritual dalam konteks pendidikan Islam berbasis pesantren. Ini menjadi sumbangan ilmiah bagi khasanah ilmu kepemimpinan dalam perspektif keislaman dan kultural pesantren di Indonesia.

b. Pemerkayaan Teori Relasi Pemimpin dan Pengikut dalam Lingkungan Spiritual

Penelitian ini memperkaya kajian hubungan pemimpin-pengikut dalam perspektif spiritual dan kolektif, yang selama ini lebih banyak dibahas dalam konteks kepemimpinan individual dan sekuler.

c. Kontribusi terhadap Studi Budaya Organisasi Pesantren

Temuan penelitian ini memberikan sumbangan terhadap teori budaya organisasi Islam, khususnya bagaimana strategi kepemimpinan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

kolektif spiritual dapat membentuk dan mempertahankan budaya religius pesantren.

d. Model Konseptual Implikasi Kepemimpinan terhadap Transformasi Sosial Budaya

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan model teoritis mengenai bagaimana kepemimpinan spiritual kolektif berimplikasi terhadap performa pendidikan, sosial, dan budaya institusi pesantren.

2. Secara Praktis

Secara praktis, hasil penelitian dapat digunakan sebagai acuan dalam pengembangan kepemimpinan spiritual, pengembangan budaya religius dan implikasinya terhadap performa santri yang dilakukan oleh:

a. Bagi Pesantren (Pondok Pesantren Mambaul Ulum dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah)

Penelitian ini dapat menjadi cermin reflektif untuk memperkuat model kepemimpinan spiritual kolektif yang telah berjalan, termasuk dalam memperbaiki komunikasi, distribusi otoritas, dan penguatan strategi pengembangan budaya religius.

b. Bagi Pemimpin Pesantren dan Pengasuh

Hasil penelitian ini dapat menjadi panduan dalam membangun sinergi kepemimpinan yang tidak berfokus pada individu, tetapi pada kesadaran kolektif yang bersumber dari nilai-nilai spiritual dan kearifan pesantren.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

c. Bagi Pascasarjana UIN KH. Ahmad Siddiq, Jember,

sebagai bahan kajian atau rujukan untuk pengembangan keilmuan, khususnya terkait dengan relasi antara pemimpinan dan pengikutnya; power, otoritas dan komunikasi; strategi kepemimpinan spiritual kolektif dalam mengembangkan budaya religius; serta implikasinya terhadap pengembangan performa santri; selain itu sebagai karya ilmiah (disertasi) yang dapat dijadikan bahan referensi.

d. Bagi Pemerhati dan Praktisi Pendidikan Islam

Penelitian ini memberikan contoh konkret implementasi kepemimpinan spiritual kolektif di dunia pendidikan Islam, yang bisa dijadikan rujukan untuk pengembangan manajemen lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai keislaman dan kultural lokal.

e. Bagi Pengambil Kebijakan di Dunia Pendidikan

Penelitian ini dapat menjadi masukan dalam merumuskan kebijakan pendidikan yang mendukung sistem kepemimpinan kolektif berbasis spiritualitas, khususnya dalam lembaga-lembaga tradisional seperti pesantren.

f. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini membuka ruang kajian lanjutan, baik secara teoritis maupun empiris, mengenai kepemimpinan kolektif spiritual dalam berbagai bentuk lembaga keagamaan lainnya di Indonesia.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

E. Ruang Lingkup dan Keabsahan Penelitian

1. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada eksplorasi dan analisis mengenai fenomena kepemimpinan spiritual kolektif di lingkungan pondok pesantren dengan pendekatan studi multikasus. Lokasi penelitian dibatasi pada dua institusi pesantren yang memiliki karakteristik khas dalam konteks sosial-kultural dan pola kepemimpinannya, yakni Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Bire Timur, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Errabu, Bluto, Sumenep..

Ruang lingkup kajian mencakup empat aspek utama:

a. **Relasi antara pemimpin dan pengikut**, dengan menitikberatkan pada interaksi simbolik, nilai-nilai spiritual, serta pola pengasuhan yang tercermin dalam dinamika kehidupan pesantren sehari-hari.
b. **Dimensi kekuasaan (power), otoritas, dan komunikasi** dalam struktur kepemimpinan kolektif spiritual, yang dianalisis melalui lensa sosiologis dan teoritis, khususnya dalam konteks pesantren sebagai komunitas religius tradisional.
c. **Strategi kepemimpinan spiritual kolektif dalam membangun dan mereproduksi budaya religius**, yang meliputi upaya sistematis maupun kultural dalam menginternalisasikan nilai-nilai keagamaan kepada warga pesantren.
d. **Implikasi kepemimpinan spiritual kolektif terhadap performa santri**, yang mencakup dampaknya terhadap dimensi pendidikan,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

sosial, dan budaya, baik dalam konteks internal pesantren maupun dalam hubungan eksternal dengan masyarakat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis dan dilaksanakan dengan metode studi multikasus, guna memahami secara mendalam realitas sosial dan praksis kepemimpinan spiritual yang terjadi secara kolektif di kedua pondok pesantren tersebut.

2. Keabsahan Penelitian

Untuk menjamin **validitas dan reliabilitas** dalam konteks penelitian kualitatif, peneliti menerapkan empat kriteria utama keabsahan data yang disebut *trustworthiness* berdasarkan model **Lincoln dan Guba (1985)**[36], yaitu ***credibility***, ***transferability***, ***dependability***, dan ***confirmability***. Empat kriteria tersebut tidak hanya ditujukan untuk menjamin kualitas data, tetapi juga untuk menjamin integritas dan ketepatan **seluruh proses penelitian**, mulai dari desain hingga interpretasi hasil. Dalam konteks penelitian ini, keabsahan dijaga melalui langkah-langkah berikut:

a. Kredibilitas (*Credibility*)

Kredibilitas menunjukkan sejauh mana hasil penelitian dapat dipercaya sebagai representasi dari realitas yang diteliti. Untuk menjaga kredibilitas, peneliti melakukan:

[36] Yvonna S. Lincoln, & Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry.* (Beverly Hills, CA: Sage Publications., 1985), 290–327

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

1) **Triangulasi data, sumber, dan metode**, dengan menggabungkan wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi dari berbagai pihak (pengasuh pesantren, ustadz, santri senior, dan masyarakat sekitar);
2) **Member check**, yaitu mengembalikan data hasil wawancara dan interpretasi awal kepada informan untuk diverifikasi kebenarannya;
3) **Keterlibatan jangka panjang (prolonged engagement)** di lapangan agar peneliti mendapatkan pemahaman yang mendalam dan membangun hubungan saling percaya dengan subjek penelitian;
4) **Observasi yang terus-menerus (persistent observation)** untuk mendalami isu-isu penting secara lebih tajam.

b. Transferabilitas (*Transferability*)

Transferabilitas merujuk pada sejauh mana hasil penelitian dapat digunakan dalam konteks lain yang serupa. Dalam penelitian ini, transferabilitas dijaga melalui:

1) **Deskripsi mendalam (thick description)** mengenai latar belakang budaya, struktur kepemimpinan, serta kehidupan sosial dan spiritual di pondok pesantren;
2) Penyajian konteks secara rinci memungkinkan pembaca atau peneliti lain menilai relevansi dan keterpindahan hasil ke tempat atau situasi lain.

c. Dependabilitas (*Dependability*)

Dependabilitas mengacu pada konsistensi dan stabilitas proses penelitian. Untuk menjaga dependabilitas, peneliti:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

1) Menyusun **audit trail**, yakni pencatatan rinci seluruh proses penelitian dari perencanaan, pelaksanaan, pengumpulan data, hingga analisis dan penarikan kesimpulan;
2) Melakukan **peer examination** dan konsultasi metodologis secara berkala dengan dosen pembimbing dan rekan sejawat yang ahli di bidang ilmu pendidikan Islam atau studi pesantren, guna menjamin bahwa proses berjalan secara sistematis dan dapat diandalkan.

d. Konfirmabilitas (*Confirmability*)

Konfirmabilitas berkenaan dengan objektivitas hasil penelitian, yakni sejauh mana temuan didasarkan pada data empiris, bukan opini atau bias pribadi peneliti. Untuk menjamin konfirmabilitas, peneliti:

1) Menjaga **netralitas dan refleksivitas**, dengan menyadari posisi dan keterlibatan peneliti dalam konteks sosial budaya pesantren;
2) Menyimpan semua dokumen pendukung seperti transkrip wawancara, catatan lapangan, dan dokumen pesantren sebagai **bukti keterlacakannya (traceability)**;
3) Melibatkan **pembimbing dan narasumber akademik** dalam proses validasi hasil interpretasi.

F. Definisi Istilah

Untuk mempermudah pemahaman serta untuk menghindari kesalahpahaman dalam menafsirkan istilah-istilah dalam judul penelitian ini,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

maka dalam kesepakatan ini penulis memberikan penjelasan agar maksud dan artinya menjadi jelas.

1. **Kepemimpinan**

   Kepemimpinan dalam penelitian ini diartikan sebagai proses mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing individu maupun kelompok dalam pondok pesantren untuk mencapai tujuan tertentu secara bersama-sama, baik dalam aspek spiritual, sosial, maupun pendidikan.

2. **Spiritual**

   Spiritual dalam konteks penelitian ini merujuk pada nilai-nilai dan praktik yang menekankan visi, keyakinan, dan kasih sayang *altruistik* sebagai elemen inti yang menopang perilaku kepemimpinan yang kemudian dijadikan sebagai dasar dan ruh dalam pengelolaan dan pelaksanaan kepemimpinan di pesantren, termasuk di dalamnya nilai keikhlasan, keteladanan, tawakal, dan nilai-nilai ibadah yang bersifat transendental kepada Allah SWT.

3. **Kolektif**

   Kolektif dalam penelitian ini dimaknai sebagai keterlibatan bersama dalam kepemimpinan, di mana proses pengambilan keputusan, pengelolaan lembaga, dan pengaturan aktivitas pesantren tidak hanya dilakukan oleh satu individu pemimpin, melainkan dilakukan secara bersama oleh para pengasuh, ustadz, dan pengurus pesantren berdasarkan nilai musyawarah dan kesepakatan bersama.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

4. **Kepemimpinan Spiritual Kolektif**

   Kepemimpinan Spiritual Kolektif dalam penelitian ini diartikan sebagai pola kepemimpinan di pondok pesantren yang menggabungkan nilai-nilai spiritual Islam sebagai dasar kepemimpinan dan dijalankan secara bersama-sama oleh para pemimpin dalam pesantren untuk mencapai tujuan pendidikan, pengajaran, dan pembinaan santri.

5. **Pondok Pesantren**

   Pondok pesantren dalam penelitian ini adalah lembaga pendidikan Islam tradisional di Madura yang memiliki ciri khas adanya asrama santri, pengajaran kitab kuning, kepemimpinan kiai, serta sistem pendidikan yang berbasis pada nilai-nilai keagamaan dan tradisi pesantren.

6. **Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang**

   Yang dimaksud dalam penelitian ini adalah salah satu pondok pesantren di daerah Sokobanah, Kabupaten Sampang, Madura, yang menjadi subjek penelitian, dengan karakteristik sistem kepemimpinan yang melibatkan beberapa pengasuh dalam pengelolaan pesantren secara spiritual kolektif.

7. **Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep**

   Yang dimaksud dalam penelitian ini adalah salah satu pondok pesantren di daerah Bluto, Kabupaten Sumenep, Madura, yang menjadi subjek penelitian, dengan karakteristik kepemimpinan spiritual kolektif dalam pengelolaan pendidikan dan pembinaan santri.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

8. Studi Multikasus

Studi multikasus dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif yang mempelajari lebih dari satu kasus secara mendalam (pondok pesantren) dengan tujuan memahami kesamaan dan perbedaan pola kepemimpinan spiritual kolektif yang terjadi di masing-masing lokasi penelitian.

Dengan demikian, definisi operasional dari judul penelitian ini, "Kepemimpinan Spiritual Kolektif Pondok Pesantren di Madura (Studi Multikasus Pada Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bire Timur Sokobanah Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Errabu Bluto Sumenep)" diartikan sebagai pola kepemimpinan yang menekankan penguatan nilai-nilai spiritual Islam, dilaksanakan secara bersma-sama oleh tiga orang pimpinan atau pengasuh di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bire Timur Sokobanah Sampang dan lima orang pimpinan atau pengasuh di Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Errabu Bluto Sumenep; baik dalam pengelolaan, bimbingan, dan pengarahan kehidupan pesantren serta dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah di wilayah Madura.

G. Asumsi Dan Keterbatasan Penelitian

1. Asumsi Penelitian

Penelitian ini didasarkan pada beberapa asumsi yang relevan sebagai berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH. ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

a. **Relasi antara pemimpin dan pengikut** dalam kepemimpinan spiritual kolektif dapat diobservasi dan dianalisis secara mendalam di kedua pondok pesantren yang menjadi fokus studi, yaitu Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep.
b. **Bentuk-bentuk power, otoritas, dan komunikasi** dalam kepemimpinan spiritual kolektif di pondok pesantren tersebut dapat diidentifikasi secara jelas dan mencerminkan dinamika khas pesantren Madura.
c. **Strategi kepemimpinan spiritual kolektif** dalam mengembangkan budaya religius di kedua pesantren dapat diungkapkan secara valid melalui pendekatan kualitatif yang melibatkan pengamatan langsung dan wawancara mendalam.
d. **Implikasi kepemimpinan spiritual kolektif** terhadap performa santri di pesantren dapat dianalisis dengan menggunakan data kualitatif yang diperoleh dari sumber-sumber terpercaya di lingkungan pesantren.

Selain itu, penelitian ini berasumsi bahwa para informan (pemimpin pesantren, pengasuh, ustadz, dan santri) memberikan informasi yang jujur dan reflektif mengenai pengalaman dan pandangan mereka, sehingga data yang dikumpulkan dapat menggambarkan realitas kepemimpinan spiritual kolektif di pesantren secara autentik.

2. Keterbatasan Penelitian

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Pada pelaksanaan penelitian ini, terdapat sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

a. Penelitian ini terbatas pada dua lokasi pesantren di Madura, yaitu Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep. Oleh karena itu, hasil penelitian hanya dapat menggambarkan secara mendalam fenomena kepemimpinan spiritual kolektif di konteks kedua pesantren tersebut dan tidak dapat digeneralisasikan secara luas ke semua pesantren di Madura maupun di Indonesia.
b. Kompleksitas hubungan relasi kepemimpinan spiritual kolektif yang melibatkan unsur power, otoritas, dan komunikasi memiliki dimensi yang sangat dinamis dan terkadang sulit untuk sepenuhnya ditangkap melalui metode kualitatif, sehingga mungkin terdapat aspek-aspek yang tidak tersentuh secara mendalam.
c. Penafsiran terhadap strategi kepemimpinan dan implikasinya terhadap performa santri sangat bergantung pada persepsi dan subjektivitas informan serta interpretasi peneliti, sehingga hasilnya bersifat kontekstual dan mungkin berbeda jika diteliti di waktu atau tempat lain.
d. Bahasa, istilah lokal, dan konteks budaya pesantren Madura yang khas dapat menimbulkan tantangan dalam pemahaman data dan analisis, khususnya bagi peneliti yang bukan bagian dari komunitas tersebut, walaupun peneliti berupaya melakukan triangulasi dan member check untuk meminimalisasi kesalahan interpretasi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

e. Faktor eksternal seperti perubahan sosial, kebijakan pesantren, atau kondisi lingkungan selama masa penelitian dapat memengaruhi dinamika kepemimpinan spiritual kolektif dan hasil penelitian.

H. Sistematika Penulisan

Pada penelitian ini peneliti membuat laporan dalam bentuk disertasi menjadi enam bab, masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab, dan sebelum memasuki bab pertama terlebih dahulu peneliti sajikan beberapa bagian permulaan secara lengkap yang sistematikanya meliputi Halaman Sampul, Halaman Judul, Halaman Persetujuan, Halaman Pengesahan, Pernyataan Keaslian Tulisan, Abstrak yang dilengkapi dengan versi bahasa Inggris dan bahasa Arab, Kata Pengantar, Daftar Isi, Daftar Tabel, Daftar Gambar/Bagan, Daftar Lampiran, dan Pedoman Transliterasi Arab – Latin.

Sedangkan bagian isi, pada bab I adalah pendahuluan, yang meliputi konteks penelitian. Setelah menentukan Konteks Penelitian, Fokus Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Ruang ingkup dan Keterbatasan Penelitian, Definisi Istilah, Asumsi Penelitian, dan Sistematika Penulisan

Pada bab II, yaitu Kajian Pustaka. Pada pembahasan kajian pustaka ini peneliti akan mendiskusikan hasil penelitian terdahulu tentang kepemimpinan kolektif dan kepemimpinan spiritual. Setelah itu membahas tentang kajian teori meliputi: konsep kepemimpinan, kepemimpinan kolektif, kepemimpinan spiritual, pondok pesantren, dan strategi kebudayaan. Kemudian bab II diakhiri dengan kerangka konseptual penelitian.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Pada bab III, berisi metode penelitian. Pada pembahasan metode penelitian ini penulis akan menjabarkan tentang Pendekatan dan Jenis Penelitian, Lokasi Penelitian, Kehadiran Peneliti, Subjek Penelitian, Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Analisis Data, Keabsahaan Data, dan Tahapan-tahapan Penelitian.

Bab empat, akan menjelaskan tentang paparan data dan analisis data. Pada sub bab bab IV terbagi menjadi dua, yaitu: Paparan data dan Analisis; serta Temuan penelitian tentang relasi antara pemimpinan dan pengikutnya; power, otoritas dan komunikasi; strategi kepemimpinan spiritual kolektif dalam mengembangkan budaya religius; serta implikasinya terhadap pengembangan performa santri.

Bab V, berisi pembahasan. Pembahasan pada bab V terbagi menjadi 4 yaitu: (1) Relasi pemimpin dan pengikutnya dalam kepemimpinan kolektif spiritual; (2) Power, otoritas dan komunikasikepemimpinan kolektif spiritual; (3) Strategi kepemimpinan spiritual kolektif dalam mengembangkan budaya religius; dan (4) Implikasi kepemimpinan spiritual kolektif terhadap performa pendidikan, sosial dan budaya di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep. Sedangkan Bab VI, berisi penutup. Terdiri dari Kesimpulan dan Saran.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang kepemimpinan kiai, kepemimpinan spiritual, kepemimpinan kolektif, dan pengembangan pondok pesantren telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti; namun penelitian tentang kepemimpinan spiritual kolektif dan kajian strategi kebudayaan belum banyak ditemukan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji aspek-aspek kepemimpinan spiritual, baik dalam konteks organisasi pendidikan, sosial, maupun dalam struktur kepemimpinan di pesantren. Penelitian-penelitian ini memberikan wawasan yang mendalam mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap berbagai dimensi, seperti kesejahteraan, kinerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi.

Pada pembahasan di akhir sub bab penelitian terdahulu ini akan peneliti uraikan perbeaan penelitian yang akan peneliti lakukan dengan penelitian sebelumnya. Sebelum itu akan peneliti uraikan beberapa hasil penelitian terdahulu, sebagai berikut:

1. White, T., Lee, C., & Martin, D. (2023). *Soulful Leadership: Spiritual Practices of School Principals*. Journal of Ethical Educational Leadership:

   "This study explores the spiritual leadership practices of school principals in Texas, USA. The findings indicate that leaders who practice self-reflection, empathy, and spiritual values are able to create a positive

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

school culture and enhance ethical behavior among staff."[37] Penelitian ini mendalami praktik kepemimpinan spiritual kepala sekolah di Texas, AS. Temuan menunjukkan bahwa pemimpin yang mempraktikkan refleksi diri, empati, dan nilai-nilai spiritual mampu menciptakan budaya sekolah yang positif dan meningkatkan perilaku etis di kalangan staf.

Temuan penelitian tersebut tidaklah sama dengan penelitian yang peneliti lakukan. Pada penelitian peneliti ditemukan adanya relasi antara pemimpin dan pengikutnya; ada power, otorias dan komunikasi; serta strategi dalam mengkatkan budaya religious.

2. Wu, H., & Lee, L. (2025). *Exploring the Role of Spiritual Leadership Among Nurse Colleagues*. BMC Nursing.

"*This study examines the impact of spiritual leadership on the enthusiasm and altruism of nurses in hospitals. The results show that spiritual leadership enhances job satisfaction, psychological well-being, and patient-centered care, with enthusiasm acting as a mediator in this relationship."*[38] Studi ini meneliti pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap semangat dan altruisme perawat di rumah sakit. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual meningkatkan kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, dan perawatan berbasis pasien, dengan semangat berperan sebagai mediator dalam hubungan ini.

[37] White, T., Lee, C., & Martin, D. "Soulful Leadership: Spiritual Practices of School Principals". *Journal of Ethical Educational Leadership*, 7(1), (2023), 45-58.
[38] Wu, H., & Lee, L. "Exploring the Role of Spiritual Leadership Among Nurse Colleagues". *BMC Nursing*, 21(1), (Februari 2025), 112-123.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian peneliti adalah pada jenis penelitian. Penelitian tersebut kuantitatif, sedang penelitian yang dilakukan peneliti adalah kualitatif. Objek penelitian juga berbeda penelitian Wu, H., & Lee, L. (2025) objeknya rumah sakit, sedangkan penelitian peneliti objeknya pondok pesantren dan multikasus.

3. Jahroni, S., Sanaji, M., & Witjaksono, A. D. (2024). *Spiritual Leadership, Religiosity, and Change Management Effectiveness*. EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran.

   "This study investigates the role of spiritual leadership and religiosity in the effectiveness of change management in educational organizations. The findings indicate that spiritual leadership helps formulate a strong vision, builds a positive culture, and improves organizational commitment among members."[39] Penelitian ini mengkaji peran kepemimpinan spiritual dan religiositas dalam efektivitas manajemen perubahan di organisasi pendidikan. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual membantu merumuskan visi yang kuat, membangun budaya positif, dan meningkatkan komitmen anggota organisasi.

   Perbedaan penelitian yang peneliti lakukan dengan penelitian Jahroni, S., Sanaji, M., & Witjaksono, A. D. (2024) tersebut adalah penelitian Jahroni menunjukkan temuan bahwa kepemimpinan spiritual

[39] Jahroni, S., Sanaji, M., & Witjaksono, A. D. "Spiritual Leadership, Religiosity, and Change Management Effectiveness". *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), (Juni 2024), 75-90.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

dan religiositas akan membantu merumuskan visi, membangun budaya positif, dan meningkatkan komitmen anggota organisasi sekolah. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti lebih fokus pada pemimpinnya (pengasuh) bagaimana melakukan relasi, power, otoritas, komunikasi dan membangun strategi budaya religius.

4. White et al. (2023*) concluded that "spiritual leadership fosters a supportive work environment, which leads to improved employee well-being and organizational commitment."*[40]

   White et al. (2023) menyimpulkan bahwa "Kepemimpinan spiritual menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang berujung pada peningkatan kesejahteraan karyawan dan komitmen organisasi."

   Perbedaan penelitian peneliti dengan penelitian White et al. (2023*)* adalah penelitian peneliti fokus kajiannya ke kepemimpinan spiritual pengasuh secara kolektif di dua pondok pesantren, mulai dari relasi, power, otoritas dan komunikasi; sedangkan White et al. implikasi kepemimpinan spiritual dalam lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kesejahteraan

5. Joseph & Smith (2022) *found that "spiritual leadership enhances organizational performance by fostering a collaborative culture, promoting trust, and aligning organizational goals with spiritual values*."[41]

[40] White, T., Lee, C., & Martin, D. “Spiritual Leadership and Employee Well-being: A Qualitative Study”. *Journal of Spirituality and Organizational Behavior*, 10(1), (Januari-Maret 2023), 45-58.
[41] Joseph, A., & Smith, B. “Spiritual Leadership and Organizational Performance”. *Journal of Healthcare Management,* 29(2), (Maret-April 2022). 123-139.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Joseph & Smith (2022) menemukan bahwa "kepemimpinan spiritual meningkatkan kinerja organisasi dengan membangun budaya kolaboratif, mempromosikan kepercayaan, dan menyelaraskan tujuan organisasi dengan nilai-nilai spiritual."Penelitian Joseph & Smith (2022) di AS ini membahas bagaimana kepemimpinan spiritual meningkatkan kinerja organisasi dalam sektor kesehatan. Studi ini menemukan bahwa pemimpin yang mengedepankan nilai-nilai spiritual seperti integritas, kasih sayang, dan visi jangka panjang menciptakan budaya organisasi yang lebih kolaboratif, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Tak jauh berbeda dengan penelitian White et al., penelitian Joseph & Smith (2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan spiritual meningkatkan kinerja organisasi dengan nilai spiritual seperti integritas dan kasih sayang. Bedanya dengan penelitian peneliti di kolektivitas pemimpinnya dan di multikasus.

6. Ahmed et al. (2023*) found that "spiritual leadership positively influences team dynamics by fostering a shared sense of purpose and reducing internal conflicts."*[42]

Ahmed et al. (2023) menemukan bahwa "Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap dinamika tim dengan membangun rasa tujuan bersama dan mengurangi konflik internal.

[42] Ahmed, S., Khan, R., & Patel, P. "Spiritual Leadership and Team Dynamics". *Journal of Nonprofit Management and Leadership*, 15(4), (Oktober-Desember 2023). 101-115.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Bedanya dengan penelitian peneliti, penelitian Ahmed et al. (2023) berjenis kuantitatif sedangkan penelitian peneliti berjenis kualitatif. Penelitian Ahmed et al. (2023) di Eropa ini menganalisis bagaimana kepemimpinan spiritual mempengaruhi dinamika tim dalam organisasi nirlaba. Temuan utama mereka menunjukkan bahwa pemimpin spiritual dapat meningkatkan keterlibatan tim dan mengurangi konflik internal. Dengan mengedepankan nilai-nilai spiritual, pemimpin memperkuat solidaritas dan rasa tanggung jawab tim, meningkatkan sinergi dalam mencapai tujuan bersama. Sedangkan penelitian peneliti menganalisis relasi pimpinan dan pengikutnya; power, otoritas, komunikasi dan strategi membangun budaya religius, serta implikasi kepemimpinan spiritual kolektif pada performa Pendidikan.

7. Brown & Harris (2022) concluded that *"spiritual leadership plays a critical role in managing organizational change by fostering resilience and trust among employees."*[43]

Brown & Harris (2022) menyimpulkan bahwa "Kepemimpinan spiritual memainkan peran penting dalam mengelola perubahan organisasi dengan membangun ketahanan dan kepercayaan diantara karyawan." Penelitian oleh Brown & Harris (2022) di Australia ini menganalisis peran kepemimpinan spiritual dalam mengelola perubahan organisasi. Temuan utama menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual membantu organisasi

[43] Brown, T., & Harris, L. "Spiritual Leadership and Organizational Change". *International Journal of Organizational Behavior and Change*, 8(3), (2022). 179-192

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

melewati proses perubahan yang menantang dengan membangun ketahanan dan kepercayaan diantara karyawan. Pemimpin yang spiritual dilihat mampu menginspirasi dan memberikan dukungan moral, yang penting dalam masa transisi. Distingsi penelitian peneliti dengan penelitian Brown & Harris (2022) adalah pada objek penelitian, penelitian penelitian multikasus, dan kepemimpinan spiritual di lakukan secara kolektif.

8. Muhammad Fathurro'uf, Muhammad Ali Fathan Zahrurridlo (2023) artikel dengan judul: *Pengembangan Kepemimpinan Kolektif Di Pondok Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Ngunut Tulungagung).* [44]

Artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis upaya para Kiyai pengasuh penerus Almaghfurlah KH. Muhammad Ali Shodiq Umman membangun kepemimpinan kolektif, apa kendala yang ditemui dalam upaya membangun kepemimpinan kolektif dan efektifitas pelaksanaan kepemimpinan kolektif di Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien (PPHM) Ngunut Tulungagung.

Kepemimpinan Kolektif berarti kepemimpinan yang diselenggarakan atau ditangani secara bersama-sama menurut pembagian tugas masingmasing individu. Otoritas atau wewenang tidak bersifat mutlak di tangan satu orang (individual), akan tetapi ditransfer menjadi otoritas atau wewenang beberapa orang (kolektif).

[44]Muhammad Fathurro'uf, Muhammad Ali Fathan Zahrurridlo, 2023, P*engembangan Kepemimpinan Kolektif Di Pondok Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-Ien Ngunut Tulungagung)*.AL-MAFAZI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 1 Nomor 2 2023: 106-122.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Artikel ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Upaya-upaya yang telah dilakukan segenap pengelola (para pengasuh, pengurus dan asātidh) dalam membangun kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien (PPHM) Ngunut Tulungagung adalah (1) membentuk dewan pengasuh, (2) konsolidasi Yayasan Pondok Pesantren Ngunut, (3) penataan struktur, manajemen dan mekanisme organisasi dari lembaga-lembaga yang ada (4) melembagakan musyawarah/rapat/sidang sebagai forum pengambilan keputusan, (5) penyelesaian konflik, (6) kaderisasi, dan (7) pengembangan sumber dana.

Adapun kendala yang ditemui dalam upaya membangun kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Ngunut Tulungagung adalah (1) keterbatasan dana dan sarana prasarana, (2) teknis: keterbatasan kemampuan melakukan organisasi, koordinasi, dan kontrol terhadap lembaga-lembaga yang ada di PPHM Ngunut, (3) keterbatasan pengetahuan dan wawasan para pengelola, (4) masih adanya kultur kepemimpinan individual.

Efektifitas Pelaksanaan kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Ngunut Tulungagung berlangsung cukup efektif, di mana upaya-upaya yang dilakukan berdampak pada kondisi pesantren yang stabil, tetap eksis dan berkembang lebih maju.

Perbedaan penelitian Muhammad Fathurro'uf, Muhammad Ali Fathan Zahrurridlo (2023) dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pada pada kasus yang diteliti. Penelitian Muhammad Fathurro'uf, Muhammad Ali Fathan Zahrurridlo (2023) satu kasus, dan kepemimpinan kolektif yang dimaksud adalah kolektifitas kepemimpinan antara pengasuh, ketua pengurus dan pimpinan lembaga pendidikan di pondok pesantren Hidayatul Mubtadi-in secara simultan; sedangkan pada penelitian yang peneliti lakukan adalah multi kasus dan kepemmipinan spiritual kolektif yang dimaksud adalah benar-benar kolektivitas pimpinan (pengasuh) pondok pesantren. Situs 1 PP Mambaul Ulum Bire Timur Sokobanah Sampang dengan 3 pengasuh dan situs 2 PP Mashlahatul Hidayah Errabu Bluto Sumenep dengan 5 pengasuh.

9. Muhammad Muslim, (2022). "*Kepemimpinan Kiyai dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember".* Disertasi, Program Pascasarjana UIN Kiyai Haji Achmad Siddiq Jember. *45*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, Komunikasi Kepemimpinan Kiyai dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember dintaranya (1) komunikasi Kiyai berkakter kehati-hatian, terbuka, egaliter, supel, humoris dan kharismatik serta menggunakan simbol-simbol budaya lokal, simbol keagamaan dan memiliki ketersambungan Budaya dengan para pendahulunya. (2) Menempati ruang keagamaan, sosial, pendidikan, ekologi dan ruang *cyber* serta ruang

[45] Muhammad Muslim, *Kepemimpinan Kiyai dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember.* Disertasi, Program Pascasarjana UIN Kiyai Haji Achmad Siddiq Jember. 2022

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pengembangan ekonomi. Komunikasi Kiyai tersebut melalui pendekatan personal, interpersonal, vertikal-horizontal, persuasif dan kolektif serta kolaboratif dengan jenis komunikasi verbal (tausiyah) dan non verbal (uswah). (3) Memiliki elemen komunikasi internal dan elemen ekternal melibatkan dewan pengasuh, santri, alumni dan pihak non muslim yang disalurkan melalui kegiatan pesantren, majlis taklim, kegiatan alumni, kegiatan masyarakat dan kegiatan forum kerukunan umat beragama. (4) Memiliki penguatan (a) Penguatan formal kedalam yaitu penataan sistem pendidikan dan formal keluar melalui FKUB serta melalui kerjasama baik intern pesantren dengan pesantren dan kerjasama dengan non muslim, (b) Penguatan informal melalui fasilitasi, advokasi dan konsolidasi lintas Iman, (c) Penguatan Non formal melalui temu alumni, arisan guru, majelis taklim, tahlilan dan walimahan. (5) memiliki *intensitas* komunikasi mingguan, bulanan, tahunan dan *insidental* yang disertai dengan modal kompetensi sosial kemasyarakatan, pendidikan, literasi dan pembinaan ahlak-tasawuf.

Perbedaan dengan penelitian peneliti di kasusnya. Penelitian Muhammad Muslim (2022) satu kasus sedang penelitian peneliti Multikasus. Muhammad Muslim (2022) meneliti satu kepemimpinan Kiyai sedangkan peneliti meneliti kepemimpinan spiritual kolektif.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

10. Hermanto Halil, (2020). "*Kepemimpinan Kohesif Kiyai Di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura".* Disertasi, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam. UIN KH. Achmad Siddiq Jember. [46]

    Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 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 Kiyai dalam Membangun *Teamwork* Organisasi, dengan; Pertama, Motivasi spiritual, Rasa saling percaya dan menghormaati Kedua, Menyikapi perbedaan dalam kerja tim, Ketiga, Bentuk evaluasi dalam membangun kerja tim.

    Perbedaan penelitian Hermanto Halil (2020) kepemimpinan yang ditelitinya model Kohesif dengan satu objek penelitian, sedangkan penelitian peneliti kepemimpin spiritual kolektif dengan multikasus.

11. Safebriyansyah, M. (2021) penelitian yang berjudul *Kepemimpinan Kolektif Kiyai Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan (Studi Kasus di Pondok Pesantren Thoriqul Huda Babadan Ponorogo).* IAIN Ponorogo[47]

    Penelitian ini bertujuan untuk memaparkan: (1) fungsi instruktif, (2) fungsi konsultatif, dan (3) fungsi partisipasi kepemimpinan kolektif Kiyai dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul

[46] Hermanto Halil, *Kepemimpinan Kohesif Kiyai Di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura.* Disertasi, Program Pascasarjana UIN Kiyai Haji Achmad Siddiq Jember (2020)

[47] M. Safebriyansyah, *Kepemimpinan Kolektif Kiyai Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan (Studi Kasus di Pondok Pesantren Thoriqul Huda Babadan Ponorogo),* IAIN Ponorogo. 2021.*ii.*

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Huda. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitiatif dengan jenis studi kasus dan metode pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menghasilkan: (1) Instruktif kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Thoriqul Huda untuk memberikan motivasi, bimbingan dan arahan kepada para ustadz/ustadzah, pengurus. (2) Konsultatif kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Thoriqul Huda untuk pengambilan keputusan yang dilakukan dengan secara bermusyawarah bersama (kolektif), yang mana dalam hal ini semua anggota atau pengurus harus ikut terlibat secara langsung. (3) Partisipasi kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Thoriqul Huda untuk mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya agar dapat ikut serta dalam berbagai kegiatan bahkan dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaannya.

Perbedaan penelitian Safebriyansyah (2021) dengan penelitian peneliti adalah pada model kepemimpinan. Penelitian peneliti kepemimpinan model spiritual dan dilakukan di dua tempat dan multikasus yaitu di PP Mambaul Ulum Bire Timur Sokobanah Sampang dan PP Mashlahatul Hidayah Errabu Bluto Sumenep; sedangkan penelitian Safebriyansyah (2021) dilaksanakan di satu kasus yaitu di PP Thoriqul Huda Babadan Ponorogo, dengan fokus dan hasil penelitian berbeda pula.

12. Imam Mashuri, Riza Faishol, Nasrodin, Anis Fauzi, (2023), artikel pengabdian kepada masyarakat yang berjudul *Gaya Kepemimpinan Kiyai*

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

dalam Membangun Sinergitas Pesantren. ABDI KAMI. Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat. [48]

Tujuan diselenggarakannya kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat ini adalah untuk menumbuhkan jiwa kepemimpinan pengurus pondok putera dan puteri dengan materi yang telah disesuaikan dengan perkembangan jaman, serta aktual dan terkini. Selain itu diharapkan dapat menggerakkan pengurus pondok putera dan puteri dapat mengembangkan jiwa kepemimpinan mereka. Metode pelaksanaan menggunakan teknik penyuluhan dengan menggunakan proyektor, seminar, diskusi forum dan tanya jawab.

Hasil kegiatan pengabdian ini dapat membuka wawasan pengurus pondok putera dan puteri tentang berbagai gaya kepemimpinan, sehingga tidak hanya memberikan tambahan pengetahuan tetapi juga dapat diterapkan khususnya dalam pengelolaan pondok pesantren. Selain itu juga dapat membantu dan meningkatkan pengetahuan pengurus pondok putera dan puteri terkait berbagai gaya kepemimpinan Kiyai pada masa kini.

Kepemimpinan individual/karismatik akan pudar seiring dengan wafatnya tokoh sentralnya. Alternatif terbaik bagi pesantren yang salaf modern adalah menggunakan kepemimpinan kolektif yaitu membangun sistem dan manajemen pesantren dengan melibatkan pengurus, ustadz

[48] Imam Mashuri, Riza Faishol, Nasrodin, Anis Fauzi, "**G**aya Kepemimpinan Kiyai Dalam Membangun Sinergitas Pesantren*". ABDI KAMI. Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat.* Volume 6, No. 1, (Februari 2023), 126.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

ustadzah sebagai kepanjangan pengasuh pesantren untuk mengatur keorganisasian pesantren dari segi penerapan kebijakan baik undang-undang, peraturan yang disahkan oleh pengasuh.

Membangun sinerginitas antara pesantren dengan sekolah formal yang ada di pesantren agar terciptanya keselarasan, ketentraman, warga pesantren yang bermukim di pesantren dan non mukim. ABDI KAMI. Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat.

Perbedaan pada penelitian tersebut dengan penelitian penulis adalah penelitian tersebut merekomendasikan bahwa kepemimpinan individual dan karismatik tidak efektif dalam membangun sinergi karena seiring dengan berubahnya waktu gaya kepemimpinan individul dan karismatik akan sirna dan terabaikan. Maka merkomendasikan gaya kepemimpinan kolektif. Kolektif yang dimaksud adalah kerjasama antara pimpinan pondok pesantren dengan pimpinan Lembaga-lemabga di pesantren tersebut sebagai bentuk sinergi.

Sedangkan penelitian peneliti kepemimpinan kolektif yang dimaksud adalah kolektif pemimpin atau pengasuh sebagai nahkoda pondok pesantren yang bersama-sama dalam mengambil keputusan dan memecahkan masalah. Multikasus juga sebagai pembeda dari penelitian di atas dan penelitian peneliti. Pada situs 1 PP Mambaul Ulum Bire Timur Sokobanah Sampang dipimpin oleh 3 pengasuh secara bersama; sedangkan di situs 2 PP Maslahatul Hidayah Errabu Bluto Sumenep dipimpin secara kolektif oleh 5 orang pengasuh.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

13. Devi Pramitha, (2020), artikel yang berjudul *Revitalisasi Kepemimpinan kolektif-Kolegial Dalam Membangun Efektifitas Komunikasi organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik Di Pondok Pesantren Jombang).* [49]

    Dewasa ini kepemimpinan pesantren yang terjadi tidak lagi menerapkan kepemimpinan tunggal, dan organisasi pesantren pun telah dimasukkan dalam bentuk yayasan. Dengan gejala baru ini, maka organisasi pesantren menjurus kearah impersonal, tanpa mengurangi peranan Kiyai sebagai pemimpin tertinggi, maka kepemimpinan mengarah pada pola kolektif, sesuai dengan hierarkhi kepemimpinan sebuah organisasi yayasan. Dalam penelitian ini ada dua masalah yang ingin diteliti, yaitu: (1) perilaku kepemimpinan kolektif-kolegial; dan (2) Model komunikasi organisasi pesantren ditinjau dari teori interaksionisme simbolik; di PP Bahrul Ulum Tambak Beras dan PP Mambaul Maarif Denanyar Jombang. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dan jenis penelitiannya adalah fenomenologi dengan menggunakan rancangan interaksionisme simbolik. Data diperoleh dengan wawancara *(interview),* dokumen-dokumen *(documents)* dan observasi *(observation)*. Analisis data menggunakan model *Spradley* yang mengambil salah satu dari analisis yaitu analisis domain. Ada dua hasil temuan yang diperoleh, yaitu, Pertama, perilaku kepemimpinan kolektif-

[49] Devi Pramitha, artikel yang berjudul "Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial Dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik Di Pondok Pesantren Jombang)" *EVALUASI*, 4 (1), Maret 2020, 46.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

kolegial di PPBU Tambak Beras Jombang adalah: (1) partisipatif-demokratis, sedangkan di PPMA Denanyar Jombang adalah (2) partisipatif-konsultatif. Kedua, Ada dua model komunikasi organisasi yang diterapkan baik di PPBU Tambak Beras Jombang maupun di PPMA Denanyar Jombang yaitu, Komunikasi yang bersifat "*top-down*" dan komunikasi yang bersifat "*buttom-up*".

Bedanya di analisis, penelitian tersebut menggunakan Studi Interaksionisme Simbolik sedangkan penelitian peneliti menggunakan Analisis Multikasus. Selain itu pada penelitian peneliti kepemimpinan kolektif dengan gaya spiritual.

14. Norma Sholihah, Rezka Arina Rahma, (2020) "*Model Kepemimpinan Kolektif Pesantren Studi Kasus Pada Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa Karang Besuki Kecamatan Sukun Kabupaten Malang.* Jurnal Pendidikan Nonformal. Jurnal Pendidikan Nonformal [50]

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa (1) Peran para pemimpin kolektif yang ada di pondok pesantren meliputi: berusaha menjalankan visi dan misi, menyusun struktur kepengurusan, menggerakkan para santri, mengambil sebuah keputusan, dan bertanggung jawab di berbagai kegiatan pondok; (2) Kepemimpinan kolektif dalam proses pengambilan keputusan mencakup identifikasi masalah, mendefinisikan masalah pada forum, mengumpulkan ide dan gagasan, memilih solusi yang paling tepat untuk

[50] Norma Sholihah, Rezka Arina Rahma, *"*Model Kepemimpinan Kolektif Pesantren Studi Kasus Pada Pesantren AlAdzkiya' Nurus Shofa Karang Besuki Kecamatan Sukun Kabupaten Malang*".* *Jurnal Pendidikan Nonformal* Volume 15, No. 2, (September 2020), 64.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

memutuskan, dan memberikan hasil putusan yang sudah disepakati oleh para ketua pondok atau pemimpin kolektif yang ada di Pondok Pesantren *Al-Adzkiya' Nurus Shofa Karang Besuki*; (3) Faktor kepemimpinan kolektif dipengaruhi oleh faktor pendukung secara internal meliputi Kiyai dan santri, sedangkan secara eksternal berupa sarana dan prasarana. Sedangkan faktor penghambat adalah kurangnya komunikasi, adanya santri yang kurang taat, dan stigma dari masyarakat.

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian peneliti adalah pada penelitian tersebut adalah model kepemimpinan kolektif secara umum sedangkan penelitian peneliti kepemimpinan spiritual kolektif. Selain itu penelitian tersebut di satu objek peneltian, sedangkan penelitian peneliti pada dua objek penelitian dengan fokus pada relasi, power, otoritas, komunikasi, strategi mengembangkan budaya dan implikasinya pada performa santri.

15. Santosa Budi Raharjo, Tri Gunarsih, Nur Wening, (2024). "Kepemimpinan kolektif dalam pengembangan budaya organisasi: *literature review study* Jurnal Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA) [51]

Kepemimpinan dalam ruang lingkup yang lebih spesifik menjadi modal yang berharga dalam mengelola organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah *Systematic Literature review*. Berdasarkan hasil

[51] Santosa Budi Raharjo, Tri Gunarsih, Nur Wening,. "Kepemimpinan kolektif dalam pengembangan budaya organisasi:: literature review study". *Jurnal Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 5 (1), (Juni 2024), 09-132

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pengumpulan artikel pada klasifikasi sumber, tema dan tahun terbit artikel diperoleh 35 artikel yang memenuhi klasifikasi artikel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kolektif merupakan proses kepemimpinan kolaboratif yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kepastian yang mengakomondasi tujuan bersama.

Kolektivitas kepemimpinan merupakan perilaku dan sifat para pemimpin yang melibatkan seluruh staf, sehingga mampu membentuk budaya organisasi untuk dapat bekerja sesuai dengan kewenangan dan tugas masing-masing melalui budaya organisasi yang telah diatur bersama, serta berkolaborasi dan bertanggung jawab dengan struktur kepemimpinan yang bersifat kolektif.

Perbedaannya pada kolektivitas kepemimpinan. Pada penelitian tersebut kolektivitas kepemimpinan lintas pimpinan lembaga dengan pengasuh pada setiap pesantren sedangkan penelitian peneliti kolektif antar pengasuh sebagai pimpinan pada suatu pondok pesantren.

16. Achmad Muhammad (2023) artikel dengan judul: *Peran Kepemimpinan Kolektif dalam Menumbuhkan Moderasi Beragama Santri: Studi di Pesantren Muhammadiyah Darul Arqom Patean Sukorejo Kendal.* Jurnal MD: Jurnal Manajemen Dakwah.[52]

[52] Achmad Muhammad, "Peran Kepemimpinan Kolektif Dalam Menumbuhkan Moderasi Beragama Santri: Studi Di Pesantren Muhammadiyah Darul Arqom Patean Sukorejo Kendal". *Jurnal MD: Jurnal Manajemen Dakwah*. Vol. 9, No. 2 (Desember 2023), 1-28.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji peran kepemimpinan kolektif yang diimplementasikan di Pesantren Muhammadiyah Darul Arqom Patean Sukorejo Kendal dalam menumbuhkan pola pikir, sikap dan prilaku moderasi beragama santri. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan model deskriptif. Data diperoleh melalui observasi atau pengamatan secara langsung, dokumen pendukung dan wawancara terhadap beberapa informan kunci yang meliputi unsur pimpinan, guru, dan santri. Data dianalisis melalui teknik kondensasi, penyajian dan verifikasi. Hasil penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan kolektif yang diterapkan di Pesantren Muhammadiyah Darul Arqom Patean Sukorejo Kendal cukup efektif dapat mengarahkan santri pada pola pikir, sikap dan prilaku yang menunjukkan moderasi beragama dilihat dari pandangan kebangsaan, sikap santun, terbuka, dan menerima perbedaan, serta menjauhi perilaku kekerasan.

Para pimpinan baik melalui keteladanan dalam berinteraksi secara langsung dengan santri maupun melalui arahan dan penggerakan para guru serta pembinaan secara langsung kepada para santri mengarahkan pada cara pandang dan cara sikap tengahan (wasathiyyah) dalam beragama, baik aspek aqidah, ibadah maupun muamalah. Penerapan pembiasaan interaksi santri lintas asal daerah dan lintas jenjang pendidikan menguatkan perilaku moderasi beragama di kalangan santri.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian peneliti yaitu pada fungsi kepemimpinan dimana pada penelitian tersebut focus pada kepemimpinan dakwah

17. Mohamad Farhan Hidayat, Adhe Dahlan Perdiansyah, Muhamad Arya Zhilla, Ade Tiad Hendayana, (2025). Artikel dengan judul: *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kolektif Terhadap Efektivitas Manajemen Pesantren Dan Kepuasan Karyawan Di Pesantren Leadership Daarut Tarqiyah Primago.* Jurnal: Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO). [53]

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kolektif terhadap efektivitas manajemen dan kepuasan karyawan di Pesantren Leadership Daarut Tarqiyah Primago. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode survei, melibatkan 31 responden yang terdiri dari karyawan pesantren. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berbasis skala *Likert 1-5* dan dianalisis menggunakan regresi linier sederhana dan berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kolektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan dengan kontribusi sebesar 69,6%. Efektivitas manajemen juga memberikan pengaruh signifikan yang lebih besar, yaitu sebesar 76,2%. Secara simultan, kedua variabel independen berkontribusi

[53] Mohamad Farhan Hidayat, Adhe Dahlan Perdiansyah, Muhamad Arya Zhilla, Ade Tiad Hendayana, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kolektif Terhadap Efektivitas Manajemen Pesantren Dan Kepuasan Karyawan Di Pesantren Leadership Daarut Tarqiyah Primago*".* ***Jurnal****: Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO).* Vol. 2 No. 1 (Edisi Januari 2025), 154.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

sebesar 76,9% terhadap kepuasan karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan kepemimpinan kolektif dan manajemen yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola pesantren untuk memperkuat kolaborasi dalam pengambilan keputusan dan mengoptimalkan sistem manajemen. Selain itu, penelitian ini membuka peluang untuk studi lanjutan mengenai faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan di lembaga pendidikan Islam.

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian peneliti pada jenis penelitian. Kalau penelitian tersebut kuantitatif sedangkan penelitian peneliti kualitatif dengan multikasus.

18. Siti Sa'adah, Budi waluyo, Ahmad sayuti, tahun 2025 artikel dengan judul *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Konsep, Gaya, Dan Implikasinya.* [54]

    Penelitian ini merupakan kajian literatur yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis konsep dasar, gaya kepemimpinan, serta implikasi praktis dari kepemimpinan dalam pendidikan Islam. Melalui pendekatan studi pustaka, berbagai sumber klasik dan kontemporer dikaji secara sistematis guna merumuskan pemahaman yang utuh mengenai kepemimpinan Islami dalam konteks lembaga pendidikan.

[54] Siti Sa'adah, Budi waluyo, Ahmad sayuti, "Kepemimpinan Pendidikan Islam: Konsep, Gaya, Dan Implikasinya*". Unisan Jurnal: Jurnal Manajemen dan Pendidikan.* Vol. 04 No. 02 (Februari 2025), 1-9

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Hasil telah menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam berlandaskan pada nilai-nilai tauhid, akhlak, dan tanggung jawab kolektif, dengan orientasi membina manusia seutuhnya. Gaya kepemimpinan yang sering diangkat dalam literatur mencakup kepemimpinan *profetik, transformasional, dan partisipatif,* yang semuanya menekankan keteladanan (uswah), pelayanan (khidmah), dan musyawarah (syura). Implikasi dari penerapan gaya kepemimpinan ini terlihat dalam meningkatnya motivasi kerja guru, budaya organisasi yang sehat, serta tercapainya visi misi lembaga pendidikan Islam secara berkelanjutan. Kajian ini merekomendasikan penguatan kapasitas pemimpinan Islam yang tidak hanya menguasai aspek manajerial, tetapi juga spiritual dan etis sebagai fondasi utama dalam membangun pendidikan Islam yang bermutu. kepemimpinan yang berbasis nilai-nilai Islam menjadi kunci utama dalam pengelolaan dan pengembangan lembaga pendidikan Islam yang berkelanjutan. Untuk itu, penguatan kapasitas kepemimpinan Islami perlu dijadikan agenda prioritas dalam kebijakan dan praktik pendidikan Islam di Indonesia dan dunia Islam pada umumnya.

19. Dasep Ahmad Rukbi, Nandang Hidayat, Henny Suharyati, (2025). Artikel dengan judul *Strategi Penguatan Kepemimpinan Visioner, Komunitas Belajar, Dan Efikasi Kolektif Untuk Meningkatkan Efektivitas*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Pembelajaran Berdiferensiasi. ELSE (*Elementary School Education Journal*) [55]

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi efektivitas pembelajaran berdiferensiasi melalui penguatan kepemimpinan visioner, komunitas belajar, dan efikasi kolektif, serta menemukan strategi dan langkah optimalisasi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan keberhasilannya. Penelitian menggunakan metode *path analysis* dan analisis *SITOREM* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian 173 guru dan sample dihitung menggunakan rumus slovin sebanyak 121 guru sekolah menengah pertama negeri. Uji statistik yang dilibatkan dalam penelitian ini diantaranya uji prasayat, uji hipotesis dengan analisis jalur, uji korelasi serta uji koefisien determinasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan visioner, komunitas belajar, dan efikasi kolektif adalah faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran berdiferensiasi. Efikasi kolektif berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan visioner dan komunitas belajar terhadap efektivitas pembelajaran berdiferensiasi. Efikasi kolektif guru dapat mengatasi kendala dalam melaksanakan pembelajaran berdiferensiasi

[55] Dasep Ahmad Rukbi, Nandang Hidayat, Henny Suharyati. Artikel dengan judul "Strategi Penguatan Kepemimpinan Visioner, Komunitas Belajar, Dan Efikasi Kolektif Untuk Meningkatkan Efektivitas Pembelajaran Berdiferensiasi". ELSE (*Elementary School Education Journal*) Vol. 8 | No. 3 | SPECIAL ISSUE | 2024 (resmi dirilis Januari 2025), 262.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

secara efektif. Hal ini menciptakan sinergi yang menghubungkan visi pemimpin sekolah dengan kerja kolaboratif guru dalam komunitas belajar.

20. M. Munir (2022), Disertasi dengan judul "*Kepemimpinan Kolektif Kiyai dalam Mempertahankan Eksistensi Pondok Pesantren Lirboyo Kediri Jawa Timur*" UIN Kiyai Haji Achmad Siddiq Jember. [56]

    Hasil penelitian adalah 1) Kepemimpinan kolektif Kiyai di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri lahir karena adanya ide atau gagasan dari dzuriyah untuk mempersatukan keluarga dan menghindari terjadinya miskomunikasi, yang beranggotaan dzuriyah yang mendapatkan persetujuan dari anggota dan memiliki tugas pokok untuk menjaga eksistensi dan mempertahankan ajaran-ajaran pendahulu 2) Peran Badan Pembina dan Kesejahteraan Pondok Pesantren Lirboyo (BPK-P2L) sebagai wadah kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Lirboyo merupakan organisasi Kiyai yang beranggotakan dzuriyah dari pengasuh pondok yang terdahulu, memiliki tugas pokok untuk menentukan kepengasuhan pondok dan menjaga eksistensi pondok dan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya melibatkan semua dzuriyah sebagai penyangga utama eksistensi pondok 3) Implikasi kepemimpinan kolektif Kiyai dalam Badan Pembina Kesejahteraan Pondok Pesantren Lirboyo (BPK-P2L) adalah berperan dalam penentuan kepengasuhan

[56] Munir, M. "*Kepemimpinan Kolektif Kiyai dalam Mempertahankan Eksistensi Pondok Pesantren Lirboyo Kediri Jawa Timur*" Disertasi, Program Pascasarjana UIN Kiyai Haji Achmad Siddiq (Jember 2022). IX. http://repo.uinsatu.ac.id

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pondok dan pengembangannya dan menjalankan peran strategisnya untuk menjaga dan mempertahankan nilai-nilai luhur tinggalan para pendiri.

Perbedaan dengan penelitian peneliti bahwa kepemimpinan kolektif di Lirboyo kolektif secara umum masing-masing Kiyai memiliki pondok otonomi sendiri-sendiri. Di Lirboyo ada 14 pondok pesantren dengan masing-masing seorang pengasuh atau pimpinan pondok. Berbeda dengan di PP Mambaul Ulum Bire Timur Sokobanah sampang yang 1 pondok dengan 3 pengasuh dan PP Mashlahatul Hidayah Errabu Bluto Sumenep 1 pondok dengan 5 pengasuh.

21. Muhamad Aldo Al Fikri, Muhammmad Lailan Arqam (2021), "*Pengaplikasian Kepemimpinan Kolektif Kolegial Organisasi Muhammadiyah Indonesia".* Jurnal Al Qalam: jurnal Kajian Islam dan Pendidikan.[57]

Penulisan arikel ini mengungkapkan konsep kepemimpinan kolektif kolegial dengan mengupas, mendalami, dan meggambarkannya serta menampilkan pengaplikasiannya yang dilakukan oleh organisasi keagamaan yakni Muhammadiyah mulai dari hakikat istilah kolektif kolegial, teori, pendapat yang kemudian yang dikaji dan diteliti dengan mengangkat organisasi Muhammadiyah sebagai contoh kasus penerapan

[57] Muhamad Aldo Al Fikri, Muhammmad Lailan Arqam, "Pengaplikasian Kepemimpinan Kolektif Kolegial Organisasi Muhammadiyah Indonesia". *Jurnal Al Qalam jurnal Kajian Islam dan Pendidikan* Vol. 13 No. 2, (Desember 2021), 102. *https://journal.uiad.ac.id/index.php/al-qalam/issue/view/102*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

sistem kepemimpinan tersebut dengan bahasa ilmiah yang dilakukan penulis.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *library research* atau studi kepustakaan untuk mendapatkan data yang bersifat teoritis sebagai landasan teori ilmiah lalu memilih dan menganalisa sumber literaur-literatur yang sesuai dengan judul yang akan diteliti. Hasil dari penelitian ini ialah yang pertama, kepemimpinan kolektif kolegial suatu sistem kepemimpinan yang berkelompok dengan pemangaku jabatan pemimpin lebih dari satu hingga dua orang dengan cara menetapkan keputusan yang tidak absolut namun dengan demokratis. Kedua, pengambaran cara kerja sistem kepemimpinan kolektif kolegial dalam penerapannya di organisasi Muhammadiyah memiliki dampak yang signifikan terhadap perkembangan organisasi tersebut tentunya akan menjadi sebuah formulasi proyeksi pembentukan atau pengembangan organisasi-organisasi lain serta pijakan rujukan dimasa yang akan datang.

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian peneliti adalah jenis penelitian. Penelitian tersebut *library research*, sedangkan penelitian peneliti adalah *kualitatif research*.

22. Markhaban, 2020. *Kepemimpinan Kiyai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Diponegoro Klungkung Bali).* Disertasi. Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam. Universitas Islam Negeri Kiyai Haji Achmad Siddiq Jember.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Hasil penelitian ini pertama, pola kepemimpinan Kiyai dalam membentuk budaya pesantren menerapkan pola kepemimpinan Demokratis Kolektif dan Demokratis situasional yang dipraktekkan pemimpin dari waktu ke waktu. Keduanya Budaya pesantren terintegrasi dalam spirit pendiri/ falsafah nama "Diponegoro", visi, misi, tujuan, nilai-nilai, standar penguasaan kompetensi, standar pola pikir, sikap dan perilaku, sistem kedisplinan melalui aturan dan tata tertib, kebijakan program, baik pondok pesantren maupun madrasah. b). Karakteristik budaya Pesantren Diponegoro secara internal nampak budaya yang memiliki spirit tafaqquh fi addin, ditandai dengan aktivitas Qiyamu al-lail, marosim, hafalan alQuran, pengajian kitab, khataman al-Qur'an, perilaku hidup bersih, berbicara bahasa arab dan inggris, shalat berjamaah. Secara eksternal, nampak budaya toleransi dalam adat istiadat masyarakat muslim seperti Tahlilan, Maulidan, Grebeg Suro, menghormati hari-hari besar Islam dan Hindu. Ketiga, pengembangan budaya pesantren Diponegoro Klungkung Bali melalui upaya 1) merefleksi dan membaca realitas potensi dan kelemahan pondok pesantren dengan berbagai pendekatan. 2) merumuskan ide-ide pengembangan pesantren melalui pendidikan formalnya yang terdeskripsikan dalam rencana strategis dengan mengacu kepada tujuan madrasah dan tujuan pondok pesantren, 3) memegang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

prinsip, nilai dan sikap moderat, terbuka, dan adaptif terhadap perubahan.[58]

Berdasarkan kajian dari beberapa hasil penelitian terdahulu di atas, baik yang berupa Desertasi, maupun jurnal, tidak memiliki kesamaan judul maupun fokus kajian. Kesamaan hanya konten tema tentang kepemipinan kolektif atau sepiritual dan pengembangan pondok pesantren saja. Tidak ada yang membahas tentang kepemimpinan kolektif spiritual dalam mengembangkan pondok pesantren dalam satu kesatuan kajian. Selain itu yang membedakan adalah semua penelitian di atas tidak ada yang mengkaji bagaimana dampak strategi kebudayaan pada pengembangan pendidikan, sosial, maupun budaya pada pondok pesantren.

Penelitian-penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh yang sangat positif terhadap berbagai dimensi dalam organisasi, baik dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, kinerja organisasi, dinamika tim, dan komitmen jangka panjang. Pemimpin yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan mereka mampu menciptakan lingkungan yang lebih mendukung, kolaboratif, dan harmonis. Penemuan ini sangat relevan dengan kepemimpinan spiritual kolektif dalam pesantren, yang menekankan nilai-nilai keikhlasan, kesederhanaan, dan kerjasama kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

[58] Markhaban, *Kepemimpinan Kiyai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Diponegoro Klungkung Bali)*. Disertasi, Program Pascasarjana UIN Kiyai Haji Achmad Siddiq Jember 2020 .xii. https://digilib.uinkhas.ac.id /1630/1/Markhaban_0841915011.pdf

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

B. Kajian Teori

1. Teori Kepemimpinan

a. Konsep Kepemimpinan

Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tentang kepemimpinan banyak yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu ilmu[59] dan kegiatan mempengaruhi[60], mengajak[61] membujuk[62] memotivasi, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (bila perlu) orang lain atau suatu kelompok organisasi agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan secara efektif efisien.[63] Menurut Imam al-Ghazali....

يقولُ الإِمَامُ الغَزَالِيُّ فِي كِتَابِهِ إِحْيَاءُ عُلُومِ الدِّينِ: "تَوَلِّي أَمْرِ التَّعْلِيمِ وَالتَّرْبِيَةِ مِنْ أَكْبَرِ الوَظَائِفِ؛ لأَنَّهُ بِهِ تَصْلُحُ القُلُوبُ وَتَنْتَظِمُ أُمُورُ الدِّينِ وَالدُّنْيَا[64]

---

[59]Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi,*(Bandung: Alfabeta, 2013), 15.

[60]Koontz, Harold Cyril O'Donnel, 1980, Management, Edition VII, Tokyo: Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd; Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003) "beyond leadership" (*12 konsep kepemimpinan*) " (Jakarta: PT Elek Media Komputindo); Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi, Vol. 1.*(Jakarta: Prenhallindo, 1996); Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejujuran*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1993), 184.; Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2013), 187; dan Terry, George R, *Guide to Management*, terj. J. Smith. D.F.M, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006) .

[61]Davis, K. dan Newstrom, J. *Human Behavior at Work. Organization Behavior 8th Edition*. (Singapore: Mc. Graw-Hill. International, 1989.), 77

[62]Locke, Edwin A, Shelley Kirkpatrick, Jill K. Wheeler, Jodi Schneider, Kathryn Niles, Harold Goldstein, Kurt Welsh, Dong-Ok Chah, *The Essence of Leadership, The Four Keys to Leading Successfully* (New York.Lexington Books, 1991), 185

[63] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, (Konsep, Strategi dan Implementasi),* (Bandung: Rosdakarya, 2003), 107. Dan Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Mas Agung, 1998), 81

[64] Abu Hamid Al-Ghazali, *Ikhya' Ulumudddin,* (Bairut: Dzar al-Kutub al-Ilmiyah Juz 1, 2005), 45

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Imam al-Ghazālī dalam *Iḥyā' 'Ulūm ad-Dīn* menegaskan bahwa mengemban urusan pendidikan dan pengajaran adalah salah satu tugas terbesar, karena dengannya hati menjadi baik, dan urusan agama serta dunia menjadi teratur.

.

Imam an-Nawawī dalam kitab *Tahdzīb al-Asmā' wa al-Lughāt* menjelaskan.

"تَعْلِيمُ النَّاسِ وَإِرْشَادُهُمْ مِنْ أَفْضَلِ الوَظَائِفِ وَأَكْبَرِ الأَمَانَاتِ؛ لِأَنَّهُ يَحْمِلُ مَعْنَى القِيَادَةِ الرُّوحِيَّةِ وَتَرْبِيَةِ النُّفُوسِ[65]

"Mengajar dan membimbing manusia adalah pekerjaan yang paling mulia dan amanah terbesar; karena di dalamnya terkandung makna kepemimpinan spiritual dan pendidikan jiwa."

Imam Yusuf Al-Qardawi dalam kitab At-Tarbiyah al-Islāmiyyah wa Manāhijuhā menjelaskan:

"القِيَادَةُ فِي المُؤَسَّسَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ وَالتَّرْبَوِيَّةِ هِيَ تَوْجِيهُ الأَفْرَادِ نَحْوَ الأَهْدَافِ الإِسْلَامِيَّةِ بِالرِّعَايَةِ وَالتَّقْوِيمِ وَالتَّقْدِيرِ.[66]

Artinya:

"Kepemimpinan di lembaga pendidikan dan pengajaran adalah mengarahkan individu menuju tujuan Islami dengan perhatian, pembinaan, dan penghargaan."

Dari kutipan di atas, kepemimpinan dalam lembaga pendidikan menurut para ulama dan pemikir Islam bukan sekadar wewenang

[65] Yahya Ibnu Sarofin Nawawi, *Tahdzibul Asma'i wal Lughat,* (Bairut: Dar Al-Kitabi Al-Gharbiyyu, 1996), 22

[66] Yusuf Al-Qardawi, *At-Tarbiyah al-Islāmiyyah wa Manāhijuhā,* (Cairo Mesir: Maktabah Wahbah, 2001), 61

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

administratif, melainkan tugas suci membina akhlak, membimbing jiwa, dan mengatur proses belajar-mengajar demi tercapainya tujuan syariat.

Menurut F. Fiedler Kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.[67] Atau menurut Greenberg dan Baron yang dikutip oleh Prim Masrokan Mutohar, sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna mensukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya.[68]

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengevaluasi orang lain untuk melakukan sesuatu berdasarkan otoritas, kekuasaan dan wewenangnya dalam rangka tercapainya tujuan organisasi atau institusi.

Pengertian tersebut menunjukkan bagaimana seorang pemimpin mampu menggunakan kewenangannya untuk menggerakkan organisasi melampui keputusan yang dibuat. Pengertian yang lebih populer menunjukkan pola keharmonisan interaksi antara pimpinan dengan bawahan sehingga kewenangan yang dimiliki oleh seorang pemimpin

[67]Fiedler, F. *A theory of leadership effectiveness*. (New York: McGraw-Hill.1967), 112
[68] Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 264

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

diimplementasikan dalam bentuk pembimbingan dan pengarahan terhadap bawahan.

b. Dasar Kepemimpinan

Dasar kepemimpinan menurut Al-Qur'an dan Hadits diantaranya ialah QS Al-Baqarah ayat 124:

وَاِذِابْتَلٰٓى اِبْرٰهٖمَ رَبُّهٗ بِكَلِمٰتٍ فَاَتَمَّهُنَّۗ قَالَ اِنِّيْ جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ اِمَامًاۗ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِيْۗ قَالَ لَاَيَنَالُ عَهْدِى الظّٰلِمِيْنَ[69]

Artinya:

"Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya." Allah berfirman: "Sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim". (QS. Al-Baqarah: 124).

وَجَعَلْنَامِنْهُمْ اَئِمَّةً يَهْدُوْنَ بِاَمْرِنَا لَمَّاصَبَرُوْاۗ وَكَانُوْا بِاٰيٰتِنَايُوْقِنُوْنَ[70]

Artinya:

"Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami". (QS. Al-Sajdah: 24) .

Dasar dalam hadits tentang kepemimpinan adalah sebagai berikut:

عَنْ عَبْدِ اللهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللهُ عَنْهُمَا قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللهِ ﷺ يَقُولُ: "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْإِمَامُ رَاعٍ وَهُوَ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ فِي أَهْلِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا رَاعِيَةٌ وَهِيَ مَسْؤُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا..."[71]

---

[69] Al-Qur'an Al-Karim, *Gerakan Waqaf Al-Qur'an PP Studi Islam Futuhul Arifin, Pamekasan,* (Cimahi Bandung: PT Gema Risalah), 19

[70] Al-Qur'an Al-Karim, *Gerakan Waqaf Al-Qur'an* 417

[71] Muḥammad ibn Ismā'īl al-Bukhārī, *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*, Kitāb al-Aḥkām, Bāb al-Imām Ra'iyyah, Hadis no. 7138 (Beirut: Dār Ṭawq al-Najāt, Juz 13, 1422 H), 124. dan Muslim ibn al-Ḥajjāj al-Qushayrī, *Ṣaḥīḥ Muslim*, Kitāb al-Imārah, Bāb Wujūb al-Imām Ra'iyyah, Hadis no. 1829 (Beirut: Dār Iḥyā' al-Turāth al-'Arabī, JUz 12, 1374 H), 212.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Artinya:

Dari Abdullah bin Umar radhiyallahu ‘anhuma, dia berkata: Aku mendengar Rasulullah ﷺ bersabda: "Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang imam (pemimpin) adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas rakyatnya, seorang laki-laki adalah pemimpin dalam keluarganya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya, seorang wanita adalah pemimpin di rumah suaminya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya..."

Berdasarkan dalil Al-Qur’an dan Hadis, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam Islam merupakan amanah Ilahi yang menuntut keimanan, keadilan, tanggung jawab, dan kesabaran. Al-Qur’an Surah Al-Baqarah ayat 124 menegaskan bahwa hanya orang yang taat dan tidak zalim yang layak diangkat sebagai pemimpin. Surah Al-Sajdah ayat 24 menguatkan bahwa para pemimpin harus sabar dan memiliki keyakinan yang kuat terhadap ajaran Allah. Sementara itu, hadis Nabi Muhammad ﷺ menegaskan bahwa setiap individu, pada hakikatnya, adalah pemimpin pada level tanggung jawab masing-masing, baik dalam lingkup keluarga maupun masyarakat luas, dan kelak akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Dengan demikian, kepemimpinan dalam Islam bukan sekadar jabatan, melainkan amanah suci untuk menuntun, mengayomi, dan menegakkan keadilan demi kemaslahatan umat.

c. Urgensi Kepemimpinan

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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

وَاِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰۤئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِي الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۗ قَالُوْٓا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاۤءَۚ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّيْٓ اَعْلَمُ مَالَا تَعْلَمُوْنَ[72]

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).

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.

Dalam hadits riwayat imam At-Turmudzi dan imam Ahmad:

عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ: "إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ، فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ"[73]

[72] Al-Qur'an Al-Karim, *Gerakan Waqaf Al-Qur'an* 6

[73] Abū 'Īsā Muḥammad ibn 'Īsā al-Tirmidhī, *Sunan al-Tirmidhī*, Kitāb al-Jihād, Bāb Mā Jā'a fī Imārat al-Safar, Hadis no. 2609 (Beirut: Dār al-Gharb al-Islāmī, Juz 4, 1998), 227. dan Aḥmad ibn Ḥanbal, *Musnad Aḥmad*, Musnad Abī Sa'īd al-Khudrī, Hadis no. 11154 (Beirut: Mu'assasah al-Risālah, Juz 3, 1995), 44.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Artinya:

Dari Abu Sa'id al-Khudri radhiyallāhu 'anhu, ia berkata: Rasulullah ﷺ bersabda: "Apabila tiga orang keluar bepergian, maka hendaklah mereka mengangkat salah seorang di antara mereka sebagai pemimpin."

Hadis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu keharusan, bahkan dalam kelompok kecil sekalipun, demi terwujudnya keteraturan, koordinasi, dan tercapainya tujuan bersama. Dengan demikian, urgensi kepemimpinan dalam Islam bukan hanya pada level negara, tetapi pada semua aktivitas sosial yang melibatkan lebih dari satu orang.

Hadis ini menegaskan bahwa keberadaan pemimpin dalam suatu kelompok sangat urgen untuk mengatur, mengarahkan, dan menjaga keteraturan, meskipun jumlah anggotanya sedikit. Dengan demikian, prinsip kepemimpinan adalah nilai mendasar dalam tatanan sosial Islam.

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 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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

memimpin, mengarahkan dan mengawasi setiap langkah dan kegiatan dalam masyarakat[74.]

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:

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.

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.

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. Sekelompok muslim akan menjadi kuat bila bersatu dalam kelompok (*amal jama'i*) [75].

[74] RB. Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*, (Jakarta: Amzah, 2005), 86
[75] RB. Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam ...*, 87.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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.

d. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan secara operasional dapat dibedakan tujuh fungsi pokok kepemimpinan, yaitu fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, fungsi pengendalian dan fungsi keteladanan yang akan dijabarkan sebagaimana berikut.

1) Fungsi instruktif

Fungsi instruktif adalah fungsi kepemimpinan yang bersifat satu arah, berbentuk aba-aba dan pemberian perintah kepada bawahan. Di dalam masyarakat, fungsi instruktif ini biasaya berlaku untuk lingkungan yang bersifat formal. gambaran fungsi instruktif terdapat dalam QS an-Naml ayat 32-33 sebagaimana berikut:

قَالَتْ يٰٓاَيُّهَا الْمَلَؤُا اَفْتُوْنِيْ فِيْٓ اَمْرِيْ مَا كُنْتُ قَاطِعَةً اَمْرًا حَتّٰى تَشْهَدُوْنِ ٣٢ قَالُوْا نَحْنُ اُولُوْا قُوَّةٍ وَّاُولُوْا بَأْسٍ شَدِيْدٍۙ وَّالْاَمْرُ اِلَيْكِ فَانْظُرِيْ مَاذَا تَأْمُرِيْنَ ٣٣

Artinya:
"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

[76] Al-Qur'an Al-Karim, *Gerakan Waqaf Al-Qur'an ....,* 378-379

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

kekuatan dan (juga) memiliki keberanian yang sangat (dalam peperangan), dan keputusan berada ditanganmu: Maka pertimbangkanlah apa yang akan kamu perintahkan." (QS. An-Naml: 32-33)

Adapun dalam hadis nabi sebagai berikut:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ "مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللهَ، وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللهَ، وَمَنْ يُطِعِ الْأَمِيرَ فَقَدْ أَطَاعَنِي، وَمَنْ يَعْصِ الْأَمِيرَ فَقَدْ عَصَانِي"[77]

Artinya:
"Barang siapa taat kepadaku, maka sungguh ia telah taat kepada Allah; barang siapa durhaka kepadaku, maka sungguh ia telah durhaka kepada Allah; barang siapa taat kepada pemimpin, maka sungguh ia telah taat kepadaku; barang siapa durhaka kepada pemimpin, maka sungguh ia telah durhaka kepadaku."

Hadis ini menegaskan bahwa pemimpin memiliki otoritas untuk memberikan instruksi yang harus ditaati oleh anggota atau rakyatnya sebagai bentuk ketaatan berjenjang kepada Rasulullah ﷺ dan Allah Swt. Fungsi instruksi penting untuk menjaga keteraturan dan jalannya kebijakan dalam sebuah organisasi atau negara.

2) 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

[77] Muḥammad ibn Ismā'īl al-Bukhārī, *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*, Kitāb al-Aḥkām, Juz 13, Bāb Qawl Allāh Ta'ālā: Ati'ullāh wa Ati'ur Rasūl..., Hadis no. 7137 (Beirut: Dār Ṭawq al-Najāt, 1422 H), 122.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

yang dihasilkannya. gambaran fungsi ini terdapat dalam Al-Qur'an Surah az-Zumar ayat 18 sebagaimana berikut:

اَلَّذِيْنَ يَسْتَمِعُوْنَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُوْنَ اَحْسَنَهٗۗ اُولٰۤىِٕكَ الَّذِيْنَ هَدٰىهُمُ اللّٰهُ وَاُولٰۤىِٕكَ هُمْ اُولُوا الْاَلْبَابِ[78]

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." (QS. Az Zumar: 18)

Dalam hadits, nabi Muhamma SAW berfsabda:

عَنْ أَنَسٍ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ قَالَ: مَا رَأَيْتُ أَحَدًا كَانَ أَكْثَرَ مُشَاوَرَةً لِأَصْحَابِهِ مِنْ رَسُولِ اللهِ ﷺ[79]

Artinya:
"Aku tidak pernah melihat seseorang yang lebih banyak bermusyawarah dengan para sahabatnya selain Rasulullah ﷺ."

Hadis ini menunjukkan bahwa pemimpin yang baik tidak otoriter, tetapi melibatkan pendapat orang lain melalui musyawarah, sehingga keputusan yang diambil lebih bijak, diterima bersama, dan minim konflik.

3) 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

[78] Al-Qur'an Al-Karim, *Gerakan Waqaf Al-Qur'an ....,* 18
[79] Ibn Ḥanbal, *Musnad Aḥmad*, Musnad Anas ibn Mālik Juz 3, Hadis no. 12275 (Beirut: Mu'assasah al-Risālah, 1995), 213.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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 sebagaimana berikut:

فَبِمَارَحْمَةٍ مِّنَ اللهِ لِنْتَ لَهُمْۚ وَلَوْكُنْتَ فَظًّا غَلِيْظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوْا مِنْ حَوْلِكَۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْاَمْرِۚ فَاِذَاعَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّٰهِۗ اِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِيْنَ [80]

Artinya:
"Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaralah dengan mereka dalam urusan itu[81]. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya." (QS. Ali Imran: 159)

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ»:الْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا[82]

Artinya:
"Seorang mukmin bagi mukmin lainnya bagaikan sebuah bangunan, yang satu sama lain saling menguatkan."

Hadis ini menunjukkan pentingnya semangat kebersamaan dan kerja sama dalam kepemimpinan. Pemimpin mendorong partisipasi anggota, sehingga tercipta sinergi untuk mencapai tujuan bersama.

[80] Al-Qur'an Al-Karim, *Gerakan Waqaf Al-Qur'an ....,* 71
[81] Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya.
[82] al-Bukhārī, *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*, Kitāb al-Adab, Bāb Ta'āwun al-Mu'minīn, Juz 10, Hadis no. 6026 (Beirut: Dār Ṭawq al-Najāt, 1422 H), 412.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

4) Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi bermaksud seorang 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.

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُوْدَ وَالنَّصٰرٰٓى اَوْلِيَاۤءَ ۘ بَعْضُهُمْ اَوْلِيَاۤءُ بَعْضٍ ۗ وَمَنْ يَّتَوَلَّهُمْ مِّنْكُمْ فَاِنَّهٗ مِنْهُمْ ۗ اِنَّ اللّٰهَ لَا يَهْدِى الْقَوْمَ الظّٰلِمِيْنَ[83]

Artinya:
"Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu menjadikan orang Yahudi dan Nasrani sebagai teman setia(mu) [wali, pelindung atau pemimpin]; mereka satu sama lain saling melindungi. Barangsiapa di antara kamu yang menjadikan mereka teman setia [wali, pelindung atau pemimpin], maka sesungguhnya dia termasuk golongan mereka. Sungguh, Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang zhalim (QS. Al-Maidah: 51).

Selanjutnya QS. Al-Maidah: 57:

[83] Al-Qur'an Al-Karim, Gerakan Waqaf Al-Qur'an ...., 117

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

يٰٓاَيُّهَاالَّذِيْنَ اٰمَنُوْالَاتَتَّخِذُوااالَّذِيْنَ اتَّخَذُوْادِيْنَكُمْ هُزُوًاوَّلَعِبًامِنَ الَّذِيْنَ اُوْتُواالْكِتٰبَ مِنْ قَبْلِكُمْ وَالْكُفَّارَ اَوْلِيَاۤءَ ۚ وَاتَّقُوااللّٰهَ اِنْ كُنْتُمْ مُّؤْمِنِيْنَ[84]

Artinya:
"Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu menjadikan pemimpinmu orang-orang yang membuat agamamu jadi bahan ejekan dan permainan, (yaitu) di antara orang-orang yang telah diberi kitab sebelummu dan orang-orang kafir (orang musyrik). Dan bertakwalah kepada Allah jika kamu orang-orang beriman.

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ بَعَثَ مُعَاذَ بْنَ جَبَلٍ إِلَى الْيَمَنِ[85]

"Rasulullah ﷺ mengutus Mu'adz bin Jabal ke Yaman."

Hadis ini menegaskan bahwa seorang pemimpin tidak harus mengerjakan semua hal sendiri, melainkan perlu mendelegasikan tugas kepada orang yang kompeten agar organisasi berjalan efektif dan tertib.

5) Fungsi Korektif

Fungsi korektif dalam kepemimpinan adalah upaya pemimpin untuk memperbaiki setiap penyimpangan, kesalahan, atau ketidaksesuaian yang terjadi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab anggota organisasi atau masyarakat, sehingga

[84] Al-Qur'an Al-Karim, Gerakan Waqaf Al-Qur'an ....,177
[85] al-Bukhārī, Ṣaḥīḥ al-Bukhārī, Kitāb al-Aḥkām, Juz 9, Bāb Ba'th al-Amīr al-Wulāt ilā al-Amsār, Hadis no. 4341 (Beirut: Dār Ṭawq al-Najāt, 1422 H), 550.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

segala aktivitas dapat kembali selaras dengan aturan, norma, nilai moral, serta tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam Islam, fungsi korektif erat kaitannya dengan amar ma'ruf nahi munkar, yaitu mengajak kepada kebaikan dan mencegah kemungkaran. Pemimpin memiliki peran aktif untuk menegur, menasihati, membina, serta memberikan sanksi dengan bijak agar kesalahan tidak terulang dan ketertiban dapat terjaga. Allah SWT berfirman:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُوْنَ بِالْمَعْرُوْفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُوْنَ بِاللهِ[86]

Artinya:
"Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah..."

Ayat di atas menegaskan bahwa fungsi korektif dalam kepemimpinan merupakan tanggung jawab bersama umat Islam, yaitu menegakkan amar ma'ruf nahi munkar. Pemimpin maupun anggota masyarakat sama-sama berkewajiban memperbaiki kemungkaran dan menguatkan kebaikan demi menjaga ketertiban, moralitas, dan keadilan sosial. Allah berfirman dalam QS Ali Imran ayat 110.

مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُغَيِّرْهُ بِيَدِهِ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ، وَذَلِكَ أَضْعَفُ الْإِيمَانِ[87]

Artinya:

[86] Al-Qur'an Al-Karim, Gerakan Waqaf Al-Qur'an ...., 64
[87] Muslim ibn al-Ḥajjāj al-Qushayrī, *Ṣaḥīḥ Muslim*, Kitāb al-Īmān, Juz 1, Bāb Bayān Kawn al-Nahyu 'an al-Munkar min al-Īmān, Hadis no. 49 (Beirut: Dār Iḥyā' al-Turāth al-'Arabī, 1374 H), 69.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

"Barang siapa di antara kalian melihat kemungkaran, hendaklah ia mengubahnya dengan tangannya; jika tidak mampu, maka dengan lisannya; jika tidak mampu juga, maka dengan hatinya dan itulah selemah-lemahnya iman."

Hadis ini mengajarkan bahwa salah satu tugas kepemimpinan adalah mengawasi, memperbaiki, dan menegur kesalahan. Fungsi korektif ini menjaga moralitas, keadilan, dan kebenaran di masyarakat atau organisasi.

Kelima fungsi instruksi, konsultasi, koreksi, partisipasi, dan delegasi, membentuk kerangka kerja kepemimpinan Islami yang lengkap, dinamis, dan mendukung tata kelola yang adil, bijak, serta produktif.

6) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian (control) dalam kepemimpinan adalah proses mengawasi, memeriksa, menilai, serta mengoreksi semua tindakan dan kegiatan dalam suatu organisasi atau masyarakat agar sesuai dengan aturan, rencana, kebijakan, dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam Islam, pengendalian tidak hanya bersifat administratif tetapi juga moral, yakni mengajak kepada kebaikan (ma‘ruf) dan mencegah kemungkaran (munkar). Dengan pengendalian yang baik, seorang pemimpin dapat menjamin stabilitas, menegakkan disiplin, dan menjaga keberlangsungan nilai-nilai kebaikan di tengah masyarakat. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur’an Surat At-Taubah: 71:

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

وَالْمُؤْمِنُوْنَ وَالْمُؤْمِنٰتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُوْنَ بِالْمَعْرُوْفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ[88]

Artinya:

"Dan orang-orang mukmin, laki-laki dan perempuan, sebagian mereka menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh (berbuat) yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar..."

Nabi Muhammad bersabda:

مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُغَيِّرْهُ بِيَدِهِ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ، وَذَلِكَ أَضْعَفُ الْإِيمَانِ[89]

Artinya:

"Barang siapa di antara kalian melihat kemungkaran, hendaklah ia mengubahnya dengan tangannya; jika tidak mampu, maka dengan lisannya; jika tidak mampu juga, maka dengan hatinya dan itulah selemah-lemahnya iman."

Ayat dan hadis di atas menegaskan bahwa fungsi pengendalian adalah kewajiban bagi setiap pemimpin dan anggota masyarakat muslim. Tugas ini dilakukan dengan menegakkan amar ma'ruf nahi munkar: mengawasi jalannya perintah Allah, meluruskan penyimpangan, dan menegakkan disiplin. Seorang pemimpin harus tegas dalam pengawasan tetapi tetap bijaksana dan bertahap dalam melakukan tindakan koreksi, sesuai kemampuan dan kondisi.

[88] Al-Qur'an Al-Karim, Gerakan Waqaf Al-Qur'an ...., 198

[89] Muslim ibn al-Ḥajjāj al-Qushayrī, *Ṣaḥīḥ Muslim*, Kitāb al-Īmān, Juz 1, Bāb Bayān Kawn al-Nahyu 'an al-Munkar min al-Īmān, Hadis no. 49 (Beirut: Dār Iḥyā' al-Turāth al-'Arabī, 1374 H), 69.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

7) Fungsi keteladanan

Dalam Islam, keteladanan (*uswah hasanah*) adalah fungsi mendasar dalam kepemimpinan. Pemimpin yang ideal tidak hanya menyampaikan perintah dan arahan, tetapi juga menjadi teladan dalam tutur kata, sikap, dan perbuatannya. Keteladanan membangun kepercayaan, mempermudah ketaatan, serta menginspirasi pengikut untuk berbuat baik. Oleh karena itu, Rasulullah SAW diutus sebagai contoh nyata, bukan hanya sebagai pembawa wahyu, tetapi juga sebagai figur panutan kehidupan sehari-hari. Allah berfirman dalam QS Al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِيْ رَسُوْلِ اللّٰهِ اُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَنْ كَانَ يَرْجُو اللّٰهَ وَالْيَوْمَ الْاٰخِرَ وَذَكَرَ اللّٰهَ كَثِيْرًا[90]

Artinya:

"Sungguh telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu, (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan yang banyak mengingat Allah."

Dabi Muhammad SAW bersabda:

عَنْ مَالِكِ بْنِ الْحُوَيْرِثِ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ: صَلُّوا كَمَا رَأَيْتُمُونِي أُصَلِّي[91]

Artinya:

Dari Mālik bin al-Ḥuwairith radhiyallāhu ʻanhu, ia berkata: Rasulullah ﷺ bersabda: "Shalatlah kalian sebagaimana kalian melihat aku shalat."

---

[90] Al-Qur'an Al-Karim, Gerakan Waqaf Al-Qur'an ...., 420

[91] Muḥammad ibn Ismāʻīl al-Bukhārī, *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*, Kitāb al-Adhān, Juz 2, Bāb al-Adhān lil-Musāfir wa Iqāmatihi, Hadis no. 631 (Beirut: Dār Ṭawq al-Najāt, 1422 H), 161.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Ayat dan hadis di atas menunjukkan bahwa Rasulullah ﷺ adalah pemimpin yang menanamkan ajaran dengan cara mencontohkannya secara nyata. Begitu pula seorang pemimpin umat, lembaga, atau keluarga wajib menunjukkan integritas, akhlak, dan perilaku baik sehingga menjadi uswah (teladan) bagi orang yang dipimpinnya. Tanpa keteladanan, ucapan pemimpin akan kehilangan wibawa, dan sulit diikuti oleh pengikutnya.

e. Sebab-Sebab Munculnya Kepemipinan

RB. Khatib Pahlawan Kayo menjelaskan tentang faktor-faktor yang menjadi penyebab timbulnya kepemimpinan di dalam masyarakat Islam yaitu sebagai berikut:

a) 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.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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 di dalam anggota kelompok terjadi polarisasi dimana muncul kesepakatan memilih seseorang sebagai pemimpin yang dipercayai.

b) 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

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

secara tidak langsung dalam arena kompetisi kesehariannya yang dinilai oleh anggota-anggota kelempok. Komponen lain yang tidak kalah pentingnya adalah faktor kepribadian dan intelektualitas seoramg calon pemimpin.

c) Sebagai jawaban dari faktor-faktor kondisional dan situasional.

Situasi dan kondisi yang terjadi dalam suatu masyarakat biasanya sangat berpengaruh terhadap eksistensi kepemimpinan seseorang. Suksesi 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 tersebut 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.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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 demensi, 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.[92]

Dari beberapa penyebab timbulnya kepemimpinan di dalam 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.

f. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

William Ouchi berpendapat bahwa manajemen terlalu banyak seninya dan terlalu sedikit ilmunya,[93]artinya semua ahli seluas mungkin berusaha untuk mencoba menguraikan kepemimpinan yang efektif

[92] Kayo, *Kepemimpinan Islam .....,* 19.
[93]William Ouchi, Teori Z: *Bagaimana Perusahaan Amerika Menghadap Jepang dalam Dunia Bisnis* (Jakarta: Aksara Persada, 1985), 94

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

harus tunduk pada seni pemimpin itu sendiri dalam menjalankan organisasi.

Banyak kritik mengenai implikasi teori birokrasi weber dan doktrin manajemen ilmiah yang didengungkan Tylor. Akan tetapi babak baru kemudian muncul dengan publikasi *Bernard yaitu the Function of the Executive.* Ia mengatakan bahwa organisasi adalah sistem orang bukan struktur yang direkayasa secara mekanis. *Bernard* mengajukan definisi organisasi sebagai sistem dua orang atau lebih yang dilakukan secara sadar dan terkoordinasikan menitik beratkan konsep sistem dan konsep orang.[94]

Eksistensi organisasi dengan demikian sebagai sebuah sistem kerjasama bergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan untuk bekerjasama mencapai tujuan yang sama.[95]

Konsep sistem menggambarkan sebuah jalinan antar bagian yang saling mempengaruhi satu dengan lainnya dan penghubung utama jalinan tersebut adalah komunikasi. *Scoot dalam pace* menyatakan bahwa organisasi terdiri dari bagian-bagian yang berkomunikasi antara satu dengan lainnya, menerima pesan dari luar dan menyimpan organisasi.[96]

---

[94]R. Wayne Pace, Don F Faules, *Organizational Communication,* (New Jersy: Prentice Hall: 1989), 57

[95]Scoot (1996) juga menguatkan pendapat bahwa organisasi dan kepemimpinan adalah sebagai sebuah sistem. Ia menyatakan bahwa satu satunya cara yang bermakna untuk mempelajari organisasi adalah sebagai suatu sistem. Lihat R. Wayne Pace, Don F Faules, *Organizational Communication*,..... 63

[96]R. Wayne Pace, Don F Faules, *Organizational Communication,*....67

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Fungsi komunikasi bagian ini merupakan konfigurasi yang menggambarkan sebuah sistem. *Locke* merangkum tiga elemen penting dalam kepemimpinan yaitu:

a) Kepemimpinan adalah konsep rasional antara *leader* dan *follower.*

b) Kepemimpinan adalah suatu peroses yang lebih dari sekedar memegang posisi wewenang dan otoritas.

c) Kepemimpinan menuntut orang lain untuk bertindak dimana pemimpin mendorong pengikut mereka untuk bertindak dalam berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang sah, pemodelan, penetapan tujuan, penghargaan dan hukuman, organisasi, restrukturisasi, membangun tim, dan mengkomunikasikan sebuah visi."

Berdasarkan pemikiran *Locke Bernard, Scoot, Ouchi, Yukl* yang dikemukakan di atas, maka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, dalam *leadership* terdapat elemen-elemen yang menentukan *efective leadership*. Elemen-elemen tersebut disimpulkan menjadi tiga bagian yaitu: elemen yang melekat pada diri *leader,* elemen proses *influence*, dan *elemen followers*, dari tiga elemen tersebut terdapat beberapa faktor yang disimpulkan dalam tabel berikut:

Tabel 2.1
Tiga Elemen Faktor Kepemimpinan

Leader	***Organization/influence Procces***	***Followers/Members***
Power	*Change*	*Values*
Expertise	*Communication*	*Norm*
Position	*Tactic*	*Cohessiviness*
Autority	*Mentoring*	*Motivation*
	Motivating	*Satisfaction*

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Tabel tersebut dapat memberikan gambaran bahwa, seseorang pemimpin dapat melaksanakan kepemimpinannya secara efektif apabila dia memiliki *power, expertise, position,* dan *authority.* Dalam melaksanakan kepemimpinan langkah mempengaruhi orang lain diperlukan suatu proses mempengaruhi agar orang lain dapat bertindak sesuai dengan tujuan utama. Proses mempengaruhi tersebut meliputi *change, communication, tactic* untuk mempengaruhi. Ia juga harus menjadi seorang mentor dan mampu melaksanakan motivasi terhadap orang lain.

Tanpa proses tersebut niscaya kepemimpinan yang dijalankan hanya akan menjadi bentuk tanpa dirasakan oleh orang lain. Dari segi *followers* atau *members* organisasi, seorang pemimpin harus menanamkan nilai, norma dan menciptakan kohesifitas, memotivasi dan menciptakan harapan terhadap anggota agar tujuan organisasi dapat terwujud secara efektif dan efesien. Dalam penelitian ini akan diuraikan secara rinci *power, authority* dan komunikasi sebab ketiganya memegang peran paling urgen dalam proses kepemimpinan.

a) Kekuasaan (*Power*)

Hoy dan Miskelmendefinisikan kekuasaan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain melakukan apa yang diinginkan. Menurut Weber kekuasaan adalah probabilitas seorang aktordalam suatu hubungan sosial untuk berada dalam

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

menjalankan kehendaknya sendiri kendatipun mendapatkan perlawanan.[97]

Kekuasaan *(power*) adalah sebuah konstruk yang sangat luas yang mencakup metode-metode untuk memunculkan kepatuhan baik yang sah maupun yang tidak sah, formal dan dan informal, kohersif dan politis.[98] Kekuasaan merupakan sumber daya yang memungkinkan pemimpin mendapatkan kepatuhan dari bawahannya. Kekuasaan adalah daya atau kemampuan yang dipergunakan untuk mempengaruhi, perbedaan antara kekuasaan dengan wewenang adalah bahwa kekuasaan merupakan kemampuan, sedangkan wewenang merupakan hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik.[99]

Kekuasaan adalah kesempatan seseorang atau sekelompok orang untuk menyadarkan masyarakat akan kemauan-kemauan sendiri, dengan sekaligus menerapkannya terhadap tindakan-tindakan perlawanan dari orang-orang atau golongan - golongan tertentu.[100]Seseorang dapat memiliki kekuasaan jika dia memiliki

[97]Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational Administration*: *Theori Research and practice* Terj, Daryatno & Pancasari, 342.
[98]Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational ...,* 341.
[99]Husaini Usman, 2013, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT. Ikrar MandiriAbadi), 416
[100]Soerjono Soekanto, *Kukuasaan dan Wewenang*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 268

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

kontrol terhadap apa yang diinginkan.[101]Secara umum ada dua bentuk kekuasaan:

(1) Kekuasaan pribadi, kekuasaan yang didapat dari para pengikut dan didasarkan pada seberapa besar pengikut mengagumi, respek dan terikat pada pemimpin.

(2) Kekuasaan formal, kekuasaan didasarkan pada posisi seseorang individu di dalam organisasi. Ini dapat berasal dari kemampuan untuk memaksa atau memberikan imbalan, atau dari wewenang formal.[102]

Menurut Sergiovanni sumber *power* adalah *reward power, coercive power, legitimate power, referent power, expert power,*[103]

(1) *Reward power*. Kekuasaan berdasarkan kepemilikan, yaitu kemampuan untuk memberi sesuatu yang diinginkan oleh orang lain atau mengambil sesuatu yang tidak disukai/diinginkan orang.

(2) *Coercive power*. Kekuasaanatas dasar ancaman. Seseorang dikatakan mempunyai *coercivepower* apabila Ia mempengaruhi dengan cara mengancam akan mengambil sesuatu atauatau mampu memberikan ancaman secara fisik.

[101] Stephen P. Robbins., Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi/Organizational Behavior*, (Jakarta: Salemba Empat,2015), 280

[102]J.R.P. Frensh Jr. Dan B. Raven, 1959, *The bases of Social Power,* dalam *D. Cartwright (ed), Studies in Social Power*, (Ann Arbor, MI: University of Michigan Institute for Social Research), 150

[103]Thomas J Sergiovanni, Robert J Starratt,*Supervision, Human Prespective* (New York:McGrow-Hill), 110.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

(3) *Legitimate power*. Kekuasaan atas dasar legitimasi atau suatu kekuasaan atas dasar pengakuan hak untuk melakukannya disebabkan wewenang, status atau kedudukan sosial yang di miliki.

(4) *Expert power*; adalah kekuasaan atas dasar pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki seorang pemimpin mengenai cara-cara terbaik untuk melakukan sesuatu. Orang patuh karena mengakui keahliannya.

(5) *Referent power*; Kekuasaan atas dasar kekaguman atau kelebihan yang dimiliki seorang pemimpin sehingga orang lain berusaha menjadikan dia sebagai pemimpin

Kotter dalam *Stoner*[104] menggambarkan karakteristik manajer yang berhasil menggunakan *power* dan kunci kekuatan organisasi, karakter tersebut meliputi: 1) Peka terhadap sumber kekuasaan atau *power*; 2) Mengakui perbedaan *costs, risks*, dan *benefits* atas kelima sumber *power*; 3) Mengapresiasi terhadap lima sumber *power* dimana masing masing mempunyai kelebihan; 4) Bertindak dengan matang dan melakukan kontrol diri; 5) Memahami bahwa *power* diperlukan untuk menyelesaikan sesuatu.

Sesuai dengan sifatnya sebagai ilmu pengetahuan kemasyarakatan. Tidak memandang kekuasaan sebagai sesuatu yang baik atau yang buruk. Sosiologi mengakui kekuasaan sebagai

[104]James A. F Stoner, R. Edward Freeman, *Management* (New Jersy: Prentice Hall: 1992), 350.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

unsur yang sangat penting dalam kehidupan suatu masyarakat. Penilaian baik atau buruk senantiasa harus diukur dengan kegunaannya untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditentukan atau disadari oleh masyarakat. Karena kekuasaan sendiri mempunyai sifat yang netral, maka menilai baik atau buruknya harus dililhat pada penggunaannya bagi keperluan masyarakat.

Beda antara kekuasaan dan wewenang (*authority* atau *legalized power*) ialah bahwa setiap kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain dapat dinamakan kekuasaan. Sedangkan wewenang adalah kekuasaan yang ada pada seseorang atau sekelompok orang, yang mempunyai dukungan atau pendapat pengakuan dari masyarakat. Karena memerlukan pengakuan masyarakat, maka di dalam suatu masyarakat yang sudah kompleks susunannya serta sudah mengenal pembagian kerja yang terperinci, wewenang biasanya terbatas pada hal-hal yang diliputinya, waktunya dan cara menggunakan kekusaan itu pengertian wewenang timbul pada waktu masyarakat mulai mengatur pembagian kekuasaan dan menentukan pembagiannya.

b) Kewenangan (*Authority*)

Weber mendefinisikan sebagai propabilitas bahwa perintah akan dipatuhi oleh sekelompok orang.[105] Otoritas adalah karakter

[105]Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational Administration*: *Theori Research and practice* Terj, Daryatno & Pancasari, (Yogjakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 343.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

komunikasi (ketertiban) dalam organisasi formal berdasarkan yang diterima oleh kontributor atau anggota dari organisasi sebagai pengatur tindakan yang diberikan[106].

Seperti mengatur atau menentukan apa yang dia lakukan atau tidak dilakukan dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut definisi ini, otoritas melibatkan dua aspek: Pertama, the Subject, pribadi menerima komunikasi sebagai otoritas, artinya jika komunikasi direktif diterima oleh seseorang dan ditetapkanmaka pengakuan itu adalah otoritas sebaliknya kekebalan menerima komunikasi directive berarti penyangkalan atas suatu otoritas[107]

Seorang atasantidak memiliki otoritas untuk berbicara dengan tegasdan tidak otoritatif kecuali jika itu adalah upaya atau tindakan organisasi. Artinya individu hanya dapat menggunakan otoritas saat mereka bertindak secara resmi, sebuah prinsip yang mapan dalam hukum, karena itu pentingnya dikaitkan dengan waktu, tempat, pakaian, upacara. dalam sistem yang jelas terorganisir.[108]

Obyek authority adalah: (1) Saluran komunikasi diketahui secara jelas; (2) Saluran komunikasiformal yang pasti; (3) Line komunikasi harus langsung atau sesingkat mungkin; (4) Seluruh saluran komunikasi harus dapat digunakan; (5) Person yang

[106]Chaster I. Bernad, *The Functions of Executif (Harvard: Harvard College*, 1938), 163.
[107]Chaster I. Bernad, *The Functions*...., 163
[108]Chaster I. Bernad, *The Functions*....., 173

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

melakukan komunikasi harus memadai; (6) Saluran komunikasi tidak terputus sebelum waktunya; dan (7) Komunikasi dapat dikonfirmasi[109]

Authority adalah kemungkinan seseorang diikuti pernyataannya, Sergiovanni merujuk konsep klasik Weber yang membagi *Authority*kedalam tiga kategori, yaitu *traditional authority, charismatic authority,* dan *rational-legal* authority.[110] Tradisional *Authority* adalah wewenang yangberbasis pada kesucian tradisi yang diberikan pada seseorang atas dasar *heridity.*[111]

Seseorang yang memiliki otoritas tradisional dihormati karena mereka mempunyai kekuasaan dan otoritas yang telah melembaga dan bahkan menjiwai masyarakat. Ciri utama dari otoritas tradisional ini antara lain: (1) adanya ketentuan-ketentuan tradisional yang mengikat pimpinan yang mempunyai otoritas, serta orang-orang lain dalam masyarakat; (2) adanya otoritas yang lebih tinggi daripada kedudukan seseorang; dan (3) selama tak ada pertentangan dengan ketentuan-ketentuan tradisional, orang-orang dapat bertindak secara bebas.

[109]Chaster I. Bernad, *The Functions*...., 176-180.
[110]Thomas J Sergiovanni, Robert J Starratt, *Supervision, Human Prespective*, 105.
[111]Otoritas tradisional berakar pada keprcayaan yang kukuh pada kesakralan status seseorang yang memegang otoritas masa lalu, berdasarkan warisan, adat istiadat. Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational Administration*: *Theori Research and practice* Terj, Daryatno & Pancasari, (Yogjakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 345.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

C*harismatic authority* adalah kepercayaan terhadap sesuatu yang bersifat super natural atau intrinsik pada seseorang. Sesorang merespons otoritas ini karena percaya bahwa hal tersebut adalah sesuatu yang istimewa.[112]Weber menyebut pemimpin dengan otoritas kharismatik sebagai pemimpin alamiah. Struktur kharismatik dicirikan (1) tidak mengenal suatu bentuk atau prosedur pengangkatan maupun pemecatan yang tertata, (2) tidak mengenal karir, kenaikan pangkat dan gaji yang tertata (3) tidak mengenal pelatihan teratur (4) tidak mengenal agensi kontrol atau peringatan (5) tidak mengenal kekuasaan lokal atau yuridiksi fungsional eksklusif (6) tidak memiliki institusi permanen[113]

Sedangkan otoritas *legal-rasional* adalah otoritas yang diperoleh seseorang karena mereka memenuhi persyaratan tertentu atau oleh sebuah sistem hukum yang telah ada. Orang melihat pemimpin sebagai memiliki hak untuk bertindak ketika mereka mendapatkan posisi dalam cara prosedural yang benar. Sistem hukum di sini dimaksudkan sebagai kaedah-kaedah yang telah diakui serta ditaati oleh masyarakat, bahkan yang telah diperkuat

[112]Hoy dan Miskel menyebut otoritas kharismatik berpijak pada individu luar biasa yang merupakan pemimpin berdasarkan kepercayaan pribadi atau ciri-ciri teladan, cenderung tidak rasional afektif, atau emosional, dan sangat mengandalkan kualitas dan karakteristik pribadi. Hal iti disebabkan karena pemimpin kharismatik berasal dari daya tarik peribadi si pemimpin yang luar biasa, Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational Administration*: *Theori Research and practice* Terj, Daryatno & Pancasari, (Yogjakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 344.

[113]Max Weber, *Sosiologi*, Terj. Noorkholish (Yogjakarta: Pustaka Pelajar,2009), 294-295

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

oleh negara. Orang yang diberi otoritas biasanya dibatasi dalam jangka waktu tertentu.

c) Komunikasi (*Communication*)

Barnad menyatakan *"an organization exists and functions effectively when three essential elements are present: A system of communication among members; A willingness of members to contribute to the cooperative system; A common purpose"*[114] Suatu organisasi dapat eksis dan berfungsi secara efektif apabila memiliki tiga unsur pokok yaitu: Sistem komunikasi antar anggota, Kesediaan anggota untuk memberikan kontribusi pada sistem kerja sama, dan tujuan bersama.

Sistem Komunikasi harus ada saluran komunikasi yang efektif antara seluruh anggota organisasi. Komunikasi memungkinkan terjadinya pemahaman, koordinasi, dan penyatuan usaha. Melalui komunikasi, tujuan disampaikan, perintah dijalankan, dan kerja sama tercipta.

Kesediaan untuk berkontribusi maksudnya setiap anggota harus memiliki kemauan untuk memberikan kontribusi kepada organisasi. Tanpa adanya kemauan ini, sebaik apa pun sistem komunikasi dan kejelasan tujuan, organisasi tidak akan berjalan.

[114] Barnard, C. I.. *The Functions of the Executive*. (Cambridge, MA: Harvard University Press. 1938); Pace, Wayne R., & Faules, Don F. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2010); Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson Education. dan Luthans, Fred. *Organizational Behavior* (12th ed.). (New York: McGraw-Hill., 2011).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Tujuan Bersama maksudnya semua anggota harus memiliki kesamaan tujuan. Tujuan bersama ini menjadi arah dan makna dari setiap aktivitas yang dilakukan dalam organisasi.

Pernyataan tersebut memberikan ketegasan bahwa hal terpenting dalam organisasi adalah kerjasama, komunikasi dan membangun tujuan bersama. Dengan kata lain bahwa kerjasama untuk membangun tujuan bersama dibutuhkan komunikasi sebagai alat yang paling penting, menunut Bernard tehnik komunikasi adalah bagian penting dalam setiap organisasi dan menjadi masalah utama setiap manusia,sedangkan metode komunikasi utama adalah bahasa, lisan dan tulisan.[115]

Stoner mendefinisikan komunikasi sebagai proses yang digunakan manusia dalam usaha untuk berbagai arti lewat transmisi pesan simbolik.[116] Dalam definisi Stoner terkandung tiga hal pokok yaitu: pertama komunikasi itu melibatkan orang, artinya memahami komunikasi berarti memahami cara manusia saling berhubungan, kedua komunikasi adalah kesamaan arti. ketiga, bentuk komunikasi melibatkan simbol, gerak badan, suara, huruf, angka, dan kata yang hanya digunakan untuk mewakili atau mendekati ide yang mereka maksudkan untuk dikomunikasikan.

[115]Chaster I. Bernad, *The Functions,*89.
[116]James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R Gilbert Jr, *Management,* terj, Alexander Sindoro, (Jakarta: Prahallindo, 1996), 216

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Definisi tersebut juga memberikan arti tiga komponen utama dalam proses kumunikasi yaitu pengirim, pesan, dan penerima. Pengirim atau sender adalah pemrakarsa suatu komunikasi atau sumber komunikasi. Pesan adalah informasi yang telah di sandikan oleh sender kepada receiver. Selain itu komunikasi menyangkutkaitannya dengan proses interaksisosial dalam masyarakat termasuk konten interaksi yang dilakukan secara langsung maupun media komuniukasi.

Komunikasi di masyarakat menurut Burhan Bungin dibagi dalam lima jenis, yaitu (1) komunikasi individu dengan individu (2) Komunikasi kelompok (3) Komunikasi organisasi (4) Komunikasi sosial (5) Komunikasi Massa.

Komunikasi yang efektif menjadi sangat urgen bagi seorang pemimpin dan manajer, Stoner [117]memberikan tiga argumentasi dalam hal ini, yaitu pertama, komunikasi menyediakan saluranumum dalam proses manajemen, membuat perencanaan, mengorganisasikan, mengetahui bahwa kebijakannya menciptakan komunikasi, membentuk tim dan berbagai aktifitas manajerial lainnya. Kedua komunikasi yang efektif dapat membuat seorang manajer menggunakan berbagai bakat yang tersedia dalam dunia multi-budaya dan organisasi. Ketiga pada kenyataannya seorang

[117]James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R Gilbert Jr, *Management....,* 215.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

manajer atau leader menghabiskan banyak waktu untuk melakukan komunikasi.

Dari segi peran, Mintzberg dalam Stoner membagi tiga peran komunikasi dalam peran manajerial (1) peran antar pribadi. Penelitian Mintzberg menunjukkan 45% seseorang menggunakan waktu kontak dengan teman sejawat, 45% dengan unit diluar mereka dan hanya 10% dengan pimpinannya. (2) peran informal (3) peran pengambil keputusan

Keefektifan informasi menurut Reymond V Lesikar dalam Stoner, ada empat faktor yaitu saluran komunikasi formal, authority structure, spesialisasi pekerjaan dan informan ownership.[118] Suatu cara komukasi yang didukungdan mungkin dikendalikan oleh manajer.

Stoner mengelompokkan jenis komunikasi dalam vertikal adalah (1) komunikasi yang bergerak dari atas kebawah atau bawah ke atas melalui rantai komando (2) Komunikasi lateral, yaitu komunikasi yang mengikuti pola arus pekerjaan dalam sebuah organisasi, terjadi antara anggota kelompok kerja, antar kelompok kerja, antara staf dan antar departemen (3) Komunikasi informal, yaitu komunikasi dalam organisasi yang tidak disetujui secara resmi.[119]

[118]Stoner, Freeman, Gilbert Jr, *Management,* ....,216
[119]Stoner, Freeman, Gilbert Jr, *Management,* ....,227.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Sedangkan proses komunikasi menurut stoner meliputi: (1) Massage (Information,Ideas, Understanding, feelings), (2)The source(Sender) the person who has idea or message to communicate to another person or person, (3) Reciever penerima pesan, (4) Encoding pemilihan simbol-simbol yang dipergunakan mengirim pesan, (5) Decoding menerjemahkan simbol-simbol yang digunakan dalam sebuah pesandengan tujuan untuk menginterpretasikanartinya, (6) Noice gangguan yang mengakibatkan pesan tidak efektif, (7) Channel the means by wich information is transmisitted in organizations[120]

Mondey, Premeaux membagi hambatan komunikasi menjadi tiga kategori. Kategori pertama adalah technical barriers, languangebarriers dan Psyikological barriers. Technical barriers meliputi timing, infoirmation. overload, dan cultural differences. Languange barriers meliputi vocabulary dan semantics. Sedangkan Psycological barriers termasuk informatiopn filtering, lack of trust and openess, jealously, preoccupation, hearing what we expect to hear, perseption se differences, noise

Komunikasi tidak hanya merupakan pangkal tetapi juga substansib Konsep iklim organisasi. Argumetasi bahwa komunikasi sebagai inti dalam iklim organisasi, juga dikemukakan oleh *Marshall Scott Poole* dalam Harjana. Dua alasan tentang

[120]Stoner, Freeman, Gilbert Jr, *Management,* ....,218.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

keniscayaan dari komunikasi sebagai inti dari iklim organisasi. Pertama, komunikasi itu sendiri merupakan praktik atau kegiatan-kegiatan yang asasi dalam kehidupan organisasi. Kedua, praktik organisasi selain mempunyai tujuan juga mengandung nilai sosial karena dimaknai oleh karyawan di dalam hubungan kerja.[121]

Artinya komunikasi merupakan kegiatan antar manusia yang paling asasi dan menimbulkan pengaruh pada kegiatan-kegiatan lain di lingkungan kerja. Lagi pula, perilaku antar manusia berawal dari komunikasi. Maka watak komunikasi yang berlangsung dan berkembang di dalam organisasi menentukan kondisi manusiawi sebagai lingkungan kerja karyawan. Bahkan karena kedudukannya yang sentral tersebut komunikasi kemudian dipandang sebagai suatu iklim yang khas dari organisasi tersebut dapat dibedakan dari organisasi-organisasi lain dan terkait dengan semangat motivasi dan inovasi yang juga khas.[122]

---

[121]Andre Harjana, *Iklim Komunikasi Organisasi* dalam *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 180 Volume 4, Nomor 2, Desember 2007. Dalam jurnal tersebut Harjana memperkuat alasan bahwa komunikasi adalah inti dari iklimk organisasi yaitu: **Pertama**, dalam praktik pelaksanaan iklim organisasi dengan berbagai dimensinya berlangsung melalui komunikasi. Misalnya iklim organisasi yang inovatif mengasumsikan bahwa di kalangan karyawan terjadi pembicaraan ataupun diskusi tentang ide-ide inovasi. **Kedua**, iklim organisasi sangat tergantung pada pimpinan organisasi, sehingga filosofi dan gaya kepemimpinan—sebagaimana termanifestasi dalam pola-pola komunikasi pimpinan—menentukan jenis-jenis iklim organisasi, misalnya iklim kejar target, iklim kebersamaan, dan iklim kompetitif. **Ketiga**, gaya kepemimpinan yang merupakan elemen kunci dalam iklim organisasi, pada dasarnya merupakan perilaku komunikasi manajerial. Dampak dan pengaruh dari perlakuan organisasi terhadap karyawan—dalam bentuk peraturan, kebijakan, tata kerja, dan kepemimpinan-dapat terjadi melalui komunikasi. Akhirnya, dinamika iklim organisasi terjadi melalui proses komunikasi. Iklim organisasi tumbuh dan berkembang menjadi mapan karena proses sosialisasi dan dapat hidup lestari melalui interaksi sosial dan komunikasi antar karyawan.

[122]Dengan asumsi tersebut Paul Munchinsky (1974, 1977) menyatakan organisasi mengembangkan iklim komunikasi *(communication climate)* sendiri yang khas sebagaimana halnya setiap organisasi mengembangkan iklim rganisasi. Pencetusan konsep iklim komunikasi dapat

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Hal tersebut diperkuat pendapat *Redding dalam Wayne Pace dan Don F Faules* yang menyatakan bahwa iklim (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripadatehnik komunikasi semata untuk menciptakan organisasi yang efektif.[123]

Komunikasi adalah proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Suatu komunikasi yang tepat tidak bakal terjadi kalau penyampai berita tidak menyampaikan secara patut berita atau informasi yang akan disampaikannya. Dalam komunikasi, seringkali terjadi *block* (penghalang) atau *filters* (penyaring) di dalam saluran komunikasi. Pengirim seringkali berusaha mengkodekan berita ke dalam suatu bentuk yang dianggapnya paling tepat dan penerima berupaya memahami kode tersebut (*decoding*) .

Hanson mengemukakan proses komunikasi dengan teori klasik yang dikenal dengan Model S-M-C-R yang berarti bahwa dalam proses komunikasi, setidaknya harus terdapat empat unsur, yakni: (1) S=*Source* (Sumber); (2) M=*Message* (Pesan); (3) C=*Channel* (Saluran/Media), dan (4) R-*Reciever* (Penerima)[124]

memberikan pemahaman lebih baik tentang kedudukan iklim organisasi sebagai alat penciptaan organisasi yang efektif—melalui motivasi karyawan—karena'iklim komunikasi' dapat dianggap sebagai jembatan penghubung antara iklim organisasi dalam kaitannya dengan produktivitas dan kepuasan karyawan. Akibatnya, iklim organisasi perlu direkonseptualisasikan batas pengertian baru yang lebih tegas dari sebelumnya yang terlalu luas dan agak kabur.

[123]R. Wayne Pace, Don F Faules, *Organizational Communication..,*121.

[124]Mark. E. Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior*. (Boston. Allyn and Bacon, 1996), 223

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Sebelum komunikasi dapat terjadi dibutuhkan satu tujuan yang terekspresikan sebagai pesan untuk disampaikan pesan tersebut disampaikan dari seorang pengirim kepada penerima.

g. 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*) :[125] (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

[125] 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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

tetap menjalin komunikasi (*sharing*) dan *supportive* lebih banyak 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.[126]

[126] George P Hansen, *Max Weber,Charisma, and the disenchanment of the world* (chapter 8),(PA: Xlibris,2001), 2-3

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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 di dalamnya ditandai dengan adanya hubungan pribadi yang kuat dan bersifat kekeluargaan. Pemimpin dengan pengikutnya memiliki hubngan yang menyerupai ketaatan dan kepatuhan sebagai wujud rasa cinta di antara mereka. Pemimpin tradisional dipandang sebagai pemiliki 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.[127]kekuasaan menjadi pusat pemimpin otoriter dalam pembuatan keputusan organisasi. Otoritarian menjadikan otoritas sebagai alat untuk memengaruhi orang yang dipimpin. Pemimpin otoriter, raja adalah hukum, sehngga kata-katanya menjadi ketetapan yang harus dipatuhi.

[127] Davis, Keith dan John W. Newstrom. *Human Behaviour at Work,* Ter: Agus Dharma, Perilaku Dalam Organisasi, (Jakarta: Erlangga, 1985), 164

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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 berwenag 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)* .[128]

Adapun ciri-ciri dari kepemimpinan otoriter sebgai berikut:

(a) Keputusan ditentukan sepihak oleh pemimpin
(b) Satuan tugas pokok dan fungsi dibagi tuntas oleh atasan
(c) Unsur subjectivitas terhadap bawahan sangat tinggi
(d) Tidak memperdulikan masukan dari para pengikut
(e) Mereka mengawasi kinerja bawahan secara terus menerus.[129]

3) Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik didasarkan pada kualitas luar biasa yang dimiliki seseorang sebagai pribadi.[130]dalam kamus

[128] L.E, Boone & D. L. Kurtz, *Contemporary Business (1st).* (Jakarta: Salemba Empat, 2007)
[129] R. B, Sutikno, *The Power of Empathy in Leadership: to enhance Long-term Company Performance*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), 21
[130] Sukamto, *Kepemimpinan Demokratis*,……. 25

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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 mendaya gunakan dalam kelebihan atau keistimewaan dalam sifat kepribadian yang dimiliki pemimpin.[131]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 tothe succes of the mission. Attribution of 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*.[132]

Berdasarkan pengertian tersebut unsur-unsur kepemimpinan kharismatik mencakup keyakinan pengikut terhadap kemampuan pemimpin, pengikut menerima kepemimpinnnya tanpa reserve pengikut mengasihi dan

[131] Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang efektif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004), 103

[132] Gary Yulk, *Leadership in Organization. Alih Bahasa oleh Udaya Jusuf: Kepemimpinan dalam Organisasi*.(Jakarta: Prehallindo, 2010), 244

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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 diduniawi, luar biasa atau sekurang-kurangnya pengecualian dalam hal-hal tertentu.[133]

4) Kepemimpinan Demokratik

Kepemimpinan demokratik merupakan frase dari dua konep, 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 holistikdan integralistik. Holistik merupakan cerminan keseluruhan aspek yang harus dipikirkan oleh pemimpin baik input, proses maupun out-putnya. 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 adanya kebersamaan yang kuat antara

[133]Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization* (New York: Free Press, 1964), 358

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pemimpin dengan yang dipimpin. Mereka dilihat sebagai satu kesatuan mereka terlibat secara aktif dan bersama-sama pada peroses perencanaan, *staffing*, implementasi dan evaluasi. Manusia yang terlibat dalam kepemimpinan demoratis dipandang sebagai entitas yang memiliki fitrah yang positif.[134]

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.[135]

Praktek kepemimpinan ini memiliki berbedaan yang mencolok dari kepemimpinan *otoriter* yang deterministik dan mengontrol segala prilaku 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

[134] Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*, (Malang: Ar-Ruz Media, 2012), 56
[135] Nawawi, *Kepemimpinan*, 168

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

memutuskan sehingga mencerminkan diri sebagai pemimpin segala-galanya.

6) Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan Paternalistik adalah pemimpin yang perannya diwarnai oleh sifat kebapak an dalam arti bersikap melindungi, mengayomi dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya.[136] 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.[137]

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-Suwaiteori kepemimpinan ini terbaik dan telah terbukti berhasil dalam dunia nyata.[138]

8) Kepemimpinan Transformasional

[136] Nawawi, *Kepemimpinan*....164
[137] Siagian, *Teori dan Praktek*....34
[138] Siagian, *Teori dan Praktek*....37

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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 prilaku pengaruh *ideal*, pertimbangan, individual, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual. Prilaku *ideal* adalah prilaku yang membangkitlkan 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 prilaku yang tepat. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan yang memengaruhi pengikut untuk memandang masalah dari perspektif baru.[139]

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.[140] Praktek hubungan

[139] Yulk, *Leadership*,305
[140] Robbin, *Organizational Behaviour*,141

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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.[141]

10) Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan Spiritual memiliki pengaruh motivasional yang kuat pada pengikutnya.[142] Temuan para peneliti menyatakan bahwa kepemimpinan kharismatik menghasilkan capaian yang lebih tinggi karena mampu membuat para pengikutnya lebih termotivasi dan merasa puas.[143]Dengan demikian, spiritualitas pemimpin menjadi *episentrum* bagi peruabahan nilai sikap, dan perilaku individu.

11) Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpinan transformatif adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan 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

[141] Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 75
[142] 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
[143] Lois W. Fry,Laura.L, Matherly, *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study* (Georgia: Presented at Academy Management Meeting, 2006), 16-18

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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;(4) Memperlihatkan 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.[144]

12) Kepemimpinan Abad ke-21

Selain teori-teori kepemimpinan sebagaimana diuraikan di atas, terdapat dua tipe kepemimpinan baru yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan tipe pertama ini menekankan transaksi antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin untuk memotivasi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja. Artinya, *reward* akan diberikan kepada bawahan jika mereka mampu menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan kesepakatan awal. Hal ini sebagaimana penjelasan Burns dalam Mardiyah, Bahwa kepemimpinan transaksional itu mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan tugas dengan baik.[145]

[144] Yulk, *Leadership*,316
[145] Mardiyah, *Kepemimpinan*, 42.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Sedangakn tipe yang kedua (kepemimpinan transformasional) adalah seorang pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi keuntungan organisasi. Pengaruh kepemimpinan transformasional sangatlah besar bagi para bawahan, yaitu dapat meningkatkan kinerja bawahan. Kemudian, bagaimana pemimpin transformasional bekerja.[146]

Pemimpin transformasional cenderung efektif karena mereka kreatif. Artinya, selain diri mereka kreatif mereka juga mendorong para pengikutnya untuk kreatif. Dalam organisasi yang dipimpin oleh pemimpin transformasional memiliki desentralisasi tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin memiliki kecenderungan yang sangat besar untuk mengambil risiko.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional oleh Bass dalam Mardiyah, didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, pola kerja, nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu dalam mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.[147]

h. Dinamika Kepemimpinan

Pemimpin dalam manajemen memegang peranan untuk menggerakan seluruh sumber daya yang ada pada organisasi[148] Dalam

[146] Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi/Organizational Behavior*, 262
[147] Mardiyah, *Kepemimpinan…*, 43.
[148] Robert Kreitner, *Management, 4thedision, Houghton Mifflin Company: Boston. 1989, 9*

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

hal ini pemimpin harus mampu mempengaruhi personelnya 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"*[149]. Kepemimpinan adalah sebuah aktivitas "orang-orang", berbeda dari pekerjaan administratifdengan kertas atau aktifitas penyelesaian masalah. Kepemimpinan adalah dinamis dan melibatkan penggunaaan wewenang[150].

Kemampuan untuk memimpin kadang-kadang dilihat sebagai kualitas kepribadianseseorang 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 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.[151] Dalam studinya pemain

[149] *Stoner, The Truth About Managing People and Nothing But The Truth.*(New Jersey: Prentice. Inc. 2006), 15
[150] Daft, Richard L.*Management*.(Jakarta: Salemba Empat. 2006), 313
[151] Nadzmi Akbar, Tipe da Gaya Kepemimpinan Pendidikan dan Dakwah, Alhiwar Jurnal Ilmu dan Teknik Dakwah Vol. 05 No. 09 Januari - Juni 2017, 45

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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 di keputusan 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. Proses yangmempengaruhi 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 esensisal untuk perkembangan manusia[152]

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

[152] Yunus Jamalulail. *Leadership Model*.(Malang: UIN Malang Press. 2009), 4

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pemimpin dengan manajer. Ada beberapa perbedaan antara manajer dengan pemimpin yaitu: (1) Manajer melaksanakan, pemimpin berinovasi; (2) Manajer memelihara, pemimpin mengembangkan; (3) Manajer mengontrol, pemimpin menginpirasi; (4) Manajer bertanya bagaimana dan kapan, pemimpin bertanya apa dan mengapa; (5) Manajer meniru,pemimpin menciptakan sesuatu yang original; (6) 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.

i. Teori-Teori Kepemimpinan

Pada dasarnya teori kepemimpinan dapat dikategorisasi menjadi dua kelompok yaitu kelompok *Determinisme* yang berasusmi bahwa seorang pemimpin dilahirkan, dan kelompok *Non Determinisme* yang berasusmi bahwa seorang pemimpin merupakan suatu proses yang dapat dipelajari. Studi tentang kepemimpinan telah melahirkan berbagai beberapa pendekatan seperti yang ditemukan Shemerhon yaitu[153].;

Pertama,*Theory Trait*. Kepemimpinan dengan pendekatan sifat adalah pemimpin terseleksi secara fisik, mental, sosial dan

[153] Yulk, *Leadership*,11-12.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

psikologis[154]. Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (*traits*) yang tampak pada seseorang fokus pada persona lpemimpin. 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 karakteristik sosial, seperti kooperatif, interpersonal skill, dan kemampuan *administrative*[155]

Fondasi penting 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 ber ucapan maupun tindakannya. *Self confidence*, artinya seorang

[154] James A. F Stoner, R. Edward Freeaman,*Management*.....335
[155] Koontz Harold, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich, *Management*. (New York: McGraw-Hill 2020), 508.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pemimpin harus mampu menentukan dan tegas dan percaya diri dihadapan orang lain, *Intellegency*,artinya seorang pemimpin harus mampu mengetahu bagaimana integritas harus lakukan dan mengumpulkan sebanyak mungkin informasi, *Knowledge*, artinya Seorang pemimpin mempunyai pengetahuan yang baik terhadap organisasi dan berbegai pengetahuan tentang visi misi organisasi yang ia pimpin.[156]

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.[157]

Kedua *teori behavioral*, Pendekatan perilaku, bermaksud mengidentifikasi perilaku perilaku (*behaviors*) pendekatan kepemimpinan efektif fokus pada prilaku pemimpin dan pengikut atau anggota, dengan kata lain tujuan dari pendekatan *behavior* adalah fokus pada penyelesaian tugas dan anggota yang meliputi, (1) merencanakan an mendefinisakan tugas yang akan dilaksanakan, (2) menetapkan tanggungjawab (3) menyusun standar tugas (4) mendesak penyelesaian

[156] Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich, *Management* ..... 508.
[157] Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich, *Management* ..... 509.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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 respektasi terhadap perasaan pengikut (4) sensitive terhadap keinginan pengikut (5) membangun kepercayaan pengikut.[158]

Pendekatan ketiga adalah *Contingency.* Pendekatan ini mengasumsikan seberapa besar efektifitas gaya kepemimpinan tertentu dengan fokus antara prilaku 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.[159]

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 tanggung jawab untuk keputusan tugas. (2) *Participating*, gaya participacing menekankan berbagi ide, keputusandan penetapan arah tugas(3) Selling, menjelaskan arah tugas dengan cara *persuasive* (4) *Telling*,

[158] Jhon Schemerhon Jr, *Management for Productivity*, (Canada: Jhon Wike & Shon, 1993), 416.
[159] Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich, *Management* 518

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

memberikan arahan tugas secara khusus dan mengawasi pekerjaan secara seksama.[160]

Keempat, *Transformational*, Pemimpin *transformational* adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memimpin melalui strategi perubahan. Perubahan tersebut seperti memodifikasi struktur visi dan sistem sumber daya manusiadan secara *kontinyu* memberikanarah organisasi untuk mencapai tujuannya.[161]Fokus keepemimpinan situasional adalah pada (1) inspirasional, (2) memberdayakan kualitas pemimpin[162]

Visionary artinya berfokus pada visi yang jelas dan terukur. *Inspirational* artinya gaya kepemimpinan *transformational* mampu mempengaruhi keyakinan, nilai dan tujuan para anggota atau pengikut.[163] Stoner pemberikan pengertian yang sama antara *Tranformational* dengan kharismatik ia mendefinikan sebagai personal yang yang mempengaruhi orang lain dengan visi dan energi dan memberikan inspirasi pengikut dan mempunyai pengaruh paling kuat dalam organisasi.[164]

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

[160] Schemerhon Jr, *Management for Productivity*, 420.
[161]Mondey and Premeaux, *Management, Concepts, Practice,and Skills*...., 337
[162] Schemerhon Jr, *Management for Productivity*, 411
[163] Schemerhon Jr, *Management for Productivity*, 425.
[164] James A. F Stoner, R. Edward Freeaman¸Management....., 489.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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 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.[165]

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.[166]

[165] Peter G. Northouse, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Jakarta: PT. Indeks, 2013), 19.
[166] Peter G. Northouse, *Kepemimpinan*…,. 19.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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.[167] Intinya adalah pemimpin tersebut dianugerahi kelebihan-kelebihan yang luar biasa yang tidak dimiliki oleh orang lain.[168]

Uraian yang lebih dalam lagi diuraikan oleh Stogdill dalam penelitiannya yang menemukan bahwa pemimpin yang hebat adalah pemimpin yang mampu menyelaraskan antara sifat-sifat yang dimilikinya dengan situasi dimana pemimpin itu menjalankan fungsinya.[169] 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 positifdikaitkan dengan kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

(1) Hasrat untuk melaksanakan tanggung jawab dan penyelesaian tugas.

[167] Yulk, *Kepemimpinan*, 13.
[168] Zainal dkk, *Kepemimpinan*, 7.
[169] Northouse, *Kepemimpinan*, 21.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

(2) Semangat dan tekun dalam mengejar tujuan.
(3) Berani mengambil risiko dan kreatif dalam memecahkan masalah.
(4) Bersedia untuk melaksanakan inisiatif dalam situasi sosial.
(5) Yakin dan paham akan identitas diri.
(6) Bersedia menerima konsekuensi atas keputusan dan tindakan.
(7) Siap untuk memahami stres antar pribadi.
(8) Bersedia untuk menoleransi rasa frustasi dan penundaan.
(9) Mampu untuk memengaruhi perilaku orang lain.
(10) Mampu untuk membentuk sistem interaksi sosial demi tujuan yang ada.[170]

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 spiritual, keyakinan diri, ketekunan, integritas, dan kemampuan bersosialisasi.[171]

[170] Northouse, *Kepemimpinan*…, 21.
[171] Peter G. Northouse, *Kepemimpinan*…, 23.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

2) Teori Perilaku

Teori ini dikembangkan setelah peneliti merasakan ketidak puasan atas teori sifat. Pada waktu inilah para peneliti memberikan perhatian penuh terhadapa perilaku pemimpin di dalam 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 menanggulangi permintaan, keterbatasan dan konflik peran dalam pekerjaan mereka. Adapun tujuan ini sebenarnya adalah agar pemimpin dapat memfungsikan kepemimpinanya secara afektif.[172]

Untuk membantu pemahaman kita tentang kepemimpinan, 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

[172] Yulk, *Kepemimpinan*…, 14.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

daripada pemimpin, yakni memprakarsai struktur (*intiating structure*) dan keramahan (*concideration*).

Memprakarsai struktur (*intiating 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 (*concideration*) adalah hubungan perkerjaan yang dibingkai oleh kasih saying, rasa saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan mengahargai perasaan mereka. Seorang pemimpin yang ramah akan memperlakukan para bawahannya secara sama dan tidak membeda-bedakan 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

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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.[173] *Fiedler* menyatakan dalam *Peter G. Northouse* bahwa yang dikatakan teori

[173] Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi*, 249-253.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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.[174]

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

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

[174] Northouse, *Kepemimpinan*, 117.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

menurut Husaini Usman, adalah susunan tugas yang menguntungkan situasi, atau dapat dikatakan derajat susunan tugas yang didasarkan pada *profesionalisme*, pemimpin yang mampu memimpin (*capable*) .[175]

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.[176]

Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, mempengaruhi orang-orang untuk hubungan tugas yang diinginkan pemimpin.[177] 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.

[175] Usman, *Manajemen*, 360.
[176] Northouse, *Kepemimpinan*…, 119.
[177]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

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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 berhubungan dengan kegiatan kepemimpinan[178]. 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 lokce* dalam Halim Soebahar memaknai kepemimpinan sebagai sebuah proses untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain, dengan tujuan terwujudnya sasaran bersama.[179] 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 tidaknlah cukup mengandalkan posisi otoritas formal-nya, akan tetapi harus melakukan suatu tindakan, *ketiga,* suatu kepemimpinan haruslah memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain untuk bertindak.

[178] Ahmad Soebahar. *Modernisasi Pesantren dan Pendidikan Islam di Indonesia.* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013.), 59
[179] Ahmad Soebahar. *Modernisasi Pesantren* …59

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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 Kiyai 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.

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

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Miftah Thoha[180] menyata-kan 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*[181] 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*[182] 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*[183] 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*".

[180] Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen,*(Jakarta, Rajagrafindo Persada, 2012), 121
[181] Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, (New York, Pearson Education, 2010), 26
[182] Robert, N. Luissier, *"Human Relations in Organizations, A Skill Building Approach*", (Chicago, Irwin, 1996), 208
[183] Jones, G.R., and George J.M.,*Contemporary Management*, (New York, McGraw-Hill Company, 2006), 495

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Kepemimpinan menurut Tim Dosen Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) [184] berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakan, 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[185] 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.

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 kesusaian dengan karakteristik kohesisitas, yakni sebagaimana yang dikatakan oleh Hartinah menjelaskan bahwa ketertarikan pada kelompok ditentukan oleh kejelasan keberhasilan pencapaian tujuan, karakteristik kelompok

[184] Universitas Pendidikan Indonesia, Tim Dosen Administrasi Pendidikan, *Manajemen Pendidika*n, (Bandung, Alfabeta, 2010), 125

[185] Kartini Kartono, *"Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah kepemimpinan Abnormal itu?",*(Jakarta, Raja Grafindo, 1983), 51

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

yang mempunyai hubungan dengan kebutuhan dan nilai-nilai pribadi, kerjasama antar anggota kelompok, dan memandang kelompok tersebut lebih menguntungkan dibanding kelompok lainnya.

Sebagai yang dijelaskan oleh *Harold Koontz* dalam Mangement bahwasanya, pendekatan sifat adalah, Drive, artinya seorang pemimpinharus 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 tindakannya. *Self confidence*, artinya seorang pemimpin harus mampu menentukan dan tegas dan percaya diri dihadapan orang lain. *Intellegency*, artinya seorang pemimpin harus mampu mengetahu bagaimana integritas harus lakukan dan mengumpulkan sebanyak mungkin informasi. *Knowledge*, artinya Seorang pemimpin mempunyai pengetahuan yang baik terhadap organisasi dan berbegai pengetahuan tentang visi misi organisasi yang ia pimpin.

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

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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.[186]

2. Kepemimpinan Spiritual

a. Konsep Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniaan kepada dimensi spiritual (keilahian). Karena itu, kepemimpinan spiritual sering disebut juga kepemimpinan yang berdasarkan pada etika relijius. Konsep kepemimpinan spiritual muncul sebagai sebuah paradigma baru dalam transformasi dan perkembangan organisasi yang adaptif untuk menjawab tantangan zaman pada era abad ke-21. Kepemimpinan spiritual ini dipandang mampu menyempurnakan model-model kepemimpinan sebelumnya dengan cara mendasarkan visi, misi dan perilaku kepemimpinannya pada nilai-nilai ketuhanan[187].

Tobroni mengemukakan bahwa kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai- nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya

[186] Koontz, Management..... 509.
[187]Thobari, *Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran*. *Disertasi*, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2005),27

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

dalam tujuan, proses budaya dan perilaku kepemimpinan. [188] Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief, core values* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya.

Kepemimpinan spiritual (القيادة الروحية) adalah konsep kepemimpinan yang menekankan keterhubungan antara dimensi ruhani (spiritualitas) dengan praktik memimpin dalam konteks sosial. Seorang pemimpin spiritual tidak hanya berfungsi sebagai pengarah dan pengendali organisasi, tetapi juga sebagai pembimbing moral dan teladan keteladanan bagi para pengikutnya. Secara etimologi, kata spiritual berasal dari bahasa Latin spiritus yang berarti roh atau nafas kehidupan. Dalam Islam, kepemimpinan spiritual melekat erat dengan tazkiyatun nafs (penyucian jiwa) dan keteladanan akhlak sebagai basis moral kepemimpinan.[189]

Secara historisitas Islam, model kepemimpinan spiritual ini dapat merujuk kepada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Nabi Muhammad SAW yang mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan sukses dengan sifat- sifatnya yang utama, yaitu *siddiq (integrity), amanah(trust),* dan *tabligh (openly, human relation)* dan *fathanah (working smart*). Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual

[188]Thobari, *Perilaku Kepemimpinan Spiritual,*28

[189] Louis W. Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *The Leadership Quarterly* 14, no. 6 (2003): 694–695; Danah Zohar and Ian Marshall, Spiritual Capital: Wealth We Can Live By (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004), 23; Burhanuddin, Kepemimpinan Spiritual: Teori dan Aplikasinya dalam Organisasi Islam (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), 35–38; Abu Hamid al-Ghazali, Iḥyā' 'Ulūm ad-Dīn Jilid III (Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, 2002), 29–31.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

adalah kepemimpinan yang memimpin dengan hati berdasarkan pada etika religius, mampu membentuk karakter, integritas dan keteladanan.

Dalam perspektif Islam, konsep kepemimpinan spiritual telah lama dikenal, sebagaimana tercermin dalam figur para nabi dan ulama yang tidak hanya memimpin umat dalam urusan duniawi, tetapi juga membimbing secara ruhani. Al-Ghazālī menyatakan bahwa kepemimpinan dalam Islam mencakup aspek dunia dan akhirat, sebagaimana tertuang dalam pernyataannya:

الإِمَامُ هُوَ القَائِمُ بِرِعَايَةِ الدِيْنِ وَالدُّنْيَا نِيَابَةً عَنْ صَاحِبِ الشَّرْعِ

"Imam adalah orang yang bertugas menjaga urusan agama dan dunia atas nama syariat."[190]

Dengan demikian, kepemimpinan spiritual dalam Islam bukanlah konsep baru, melainkan telah menjadi bagian integral dari tradisi keilmuan dan praksis umat Islam.

Selain Al-Ghazali, beberapa ulama Ahlussunnah lainnya juga menegaskan pentingnya dimensi spiritual dalam kepemimpinan:

1) Imam Nawawi (631–676 H)

Imam Nawawi menekankan bahwa pemimpin umat harus senantiasa bertakwa, mendahulukan maslahat umat, dan menjauhkan diri dari hawa nafsu. Dalam *Syarḥ Ṣaḥīḥ Muslim*, beliau menjelaskan:

[190] Al-Ghazālī, *Al-Iqtiṣād fī al-I'tiqād* (Kairo: Maktabah al-Jundī, t.t.), 114.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

يَجِبُ عَلَى الْإِمَامِ أَنْ يَرْفُقَ بِالْمُسْلِمِينَ وَيَسْعَى فِي مَصَالِحِهِمْ وَيَرْفَعَ الْمَظَالِمَ وَيُقِيمَ الْحُدُودَ

"Wajib bagi seorang imam (pemimpin) untuk bersikap lembut kepada kaum Muslimin, berusaha demi kemaslahatan mereka, mengangkat kezaliman, dan menegakkan hukum-hukum (hudud)."[191]

b. Imam Al-Mawardi (364–450 H)

Dalam *Al-Aḥkām as-Sulṭāniyyah*, Al-Mawardi menekankan bahwa imam (pemimpin) bertugas menegakkan agama dan mengatur dunia berdasarkan agama:

إِنَّ الْإِمَامَةَ مَوْضُوعَةٌ لِخِلَافَةِ النُّبُوَّةِ فِي حِرَاسَةِ الدِّينِ وَسِيَاسَةِ الدُّنْيَا

"Imamah (kepemimpinan) ditetapkan sebagai pengganti kenabian dalam menjaga agama dan mengatur urusan dunia."[192]

c. Imam Asy-Syafi'i (150–204 H)

Dalam beberapa fatwanya, Asy-Syafi'i menekankan sifat *'adalah* (keadilan) dan *taqwā* (ketakwaan) sebagai syarat mutlak seorang pemimpin.

وَالإِمَامَةُ جُعِلَتْ لِتَقُوْمَ بِهَا الْحُجَّةُ، وَتُحْفَظَ بِهَا الْجَمَاعَةُ، وَيُقَامَ بِهَا الْعَدْلُ، وَتُحْقَنَ بِهَا الدِّمَاءُ، وَيُقَاتَلَ بِهَا الْعَدُوُّ، وَتُقَامَ بِهَا الْجُمَعُ وَالأَعْيَادُ

[191] Yahya bin Syaraf an-Nawawi, *Syarḥ Ṣaḥīḥ Muslim* Jilid 12 (Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, 2021), 317.
[192] Ali bin Muhammad al-Mawardi, *Al-Aḥkām as-Sulṭāniyyah wa al-Wilāyāt ad-Dīniyyah* (Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, 2022), 15

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

> *"Kepemimpinan (al-imamah) ditetapkan agar dengannya hujjah agama dapat ditegakkan, jamaah dapat terjaga, keadilan dapat ditegakkan, darah dapat dilindungi, musuh dapat diperangi, dan dengannya shalat Jumat serta hari raya dapat ditegakkan."*[193]

Dari kajian di atas dapat diformalak bahwa kepemimpinan spiritual dalam perspektif Islam, khususnya Ahlussunnah, menekankan keterpaduan antara kekuatan iman, kemuliaan akhlak, keadilan sosial, dan tanggung jawab moral. Kepemimpinan bukan hanya jabatan strategis, tetapi juga ibadah dan amanah ilahiyah yang akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Pemimpin spiritual ideal adalah mereka yang meneladani Rasulullah ﷺ dalam akhlak, menjadikan Al-Qur'an dan Sunnah sebagai pedoman, serta memprioritaskan maslahat umat di atas kepentingan pribadi.

Model kepemimpinannya tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal semata, melainkan lebih banyak dibimbing oleh faktor internal hati nuraninya.Namun demikian, kepemimpinan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang anti intelektual. Kepemimpinan spiritual bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjemihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nurani dan kecerdasan spiritual[194].

Salah satu teori kepemimpinan spiritual yang telah berkembang saat ini adalah *Spiritual Leadership Theory* (SLT) yang diperkenalkan oleh *Louis W. Fry* pada tahun 2003 dan dikembangkan lagi pada tahun

[193] Muhammad bin Idris al-Syafi'i, *al-Umm*, Juz IV, (Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, Beirut, 2020 M.
[194]Thobari, *Perilaku Kepemimpinan Spiritual,*32

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

2005. *Spiritual Leadership Theory* adalah suatu model kepemimpinan yang menggunakan model motivasi intrinsik dengan menggabungkan adanya visi (*vision*), harapan/keyakinan (*hope/faith*), dan nilai altruism (*altruistic love*) serta spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*), dan kesejahteraan spiritual/ *spiritual survival (Fry et al*., 2005). *Spiritual Leadership Theory* ini telah banyak diterapkan secara universal di berbagai setting tempat kerja. *Louis W. Fry* (2005) mendefinisikan *spiritualleadership* sebagaiberikut:

> *"The values, attitudes, and behaviors required to intrinsically motivate one's self and others in order to have a sense of spiritual survival through calling and membership— i.e., they experience meaning in their lives, have a sense of making a difference, and feel understood andappreciated".*

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa kepemimpinan spiritualmerupakan sebuah nilai, sikap dan perilaku pemimpin yang diperlukan dalam upaya memotivasi diri sendiri maupun orang lain melalui *calling* (perasaan memiliki makna) dan *membership* (perasaan dihargai dan dimengerti) sehingga terbentuk perasaan sejahtera secara spiritual.

Oleh karena itu, kepemimpinan spiritual ini bertujuan untuk memotivasi dan menginspirasi para karyawan melalui penciptaan visi dan budaya yang *didasarkan* pada nilai-nilai altruistik untuk menghasilkan para tenaga kerja yang memiliki komitmen organisasi dan produktivitas (Fry *et al*., 2005) .

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

b. Landasan Kepemimpinan Spiritual dalam Al-Qur'an dan Hadits

Al-Qur'an banyak memuat ayat-ayat yang menjadi dasar bagi konsep kepemimpinan spiritual. Di antaranya adalah perintah untuk bertakwa dan menjadi teladan dalam kebaikan:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُوْنَ بِأَمْرِنَا لمَاَّ صَبَرُوْا وَكَانُوْا بِأَيَاتِنَا يُوقِنُوْنْ[195]

"Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami selama mereka sabar, dan mereka meyakini ayat-ayat Kami." (Q.S. As-Sajdah: 24)

Ayat ini menunjukkan bahwa syarat utama kepemimpinan spiritual adalah sabar (الصبر) dan keyakinan yang kuat (اليقين) terhadap wahyu Allah.

Selain itu, Allah juga berfirman:

قُلْ إِنَّ صَلاَتِي وَنُسُكِيْ وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِيْ للهِ رَبِّ الْعَالمَِيْنْ [196]

"Katakanlah: Sesungguhnya shalatku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam." (Q.S. Al-An'am: 162).

Ayat ini menekankan totalitas spiritualitas seorang Muslim dalam seluruh aspek kehidupan, termasuk dalam memimpin.

Dalam hadis, Rasulullah ﷺ menegaskan pentingnya kepemimpinan sebagai tanggung jawab moral dan spiritual. Beliau bersabda:

[195] Al-Qur'an Al-Karim, *Gerakan Waqaf Al-Qur'an* 417
[196] Al-Qur'an Al-Karim, *Gerakan Waqaf Al-Qur'an* 150

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُوْلٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ [197]

"Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya."[3]

Hadis ini menegaskan bahwa kepemimpinan dalam Islam bukan sekadar jabatan administratif, tetapi amanah spiritual yang kelak akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah.

c. Teori Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual merupakan pendekatan kontemporer yang memandang kepemimpinan dari perspektif nilai-nilai transendental dan orientasi spiritual. Fry mendefinisikan spiritual leadership sebagai *"the values, attitudes, and behaviors necessary to intrinsically motivate one's self and others so that they have a sense of spiritual survival through calling and membership."*[198] Dalam teori ini, pemimpin bertindak sebagai teladan dalam menerapkan nilai-nilai spiritual, seperti kejujuran, kasih sayang, keikhlasan, dan pengabdian kepada Tuhan.

Louis W. Fry, seorang pelopor dalam bidang ini, mendefinisikan kepemimpinan spiritual sebagai: "*the values, attitudes, and behaviors that are necessary to intrinsically motivate one's self and others so that*

[197] Muhammad bin Ismail al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari*, Kitab al-Ahkam, Bab "Pemimpin adalah Penanggung Jawab," Hadis No. 7138, Juz 13 (Beirut: Dār Ṭawq al-Najāt, 1422 H/2001 M), 133

[198] Louis W. Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *The Leadership Quarterly* 14, no. 6 (2003): 693–727.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

they have a sense of spiritual survival through calling and membership."[199] Definisi ini menekankan bahwa kepemimpinan spiritual mengedepankan dua elemen penting: panggilan (calling) dan keanggotaan (membership). Panggilan mengacu pada persepsi bahwa kehidupan dan pekerjaan memiliki makna lebih dari sekadar rutinitas, sementara keanggotaan merujuk pada hubungan yang mendalam dan saling menghargai dalam suatu komunitas.

Dalam penelitian-penelitian terkini, kepemimpinan spiritual terbukti meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan pegawai, dan kebermaknaan dalam bekerja. Reave menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual erat kaitannya dengan prinsip etika dan moralitas yang tinggi, serta pengaruh positif terhadap kesejahteraan psikologis pengikut.[200]

Dalam konteks pesantren, konsep kepemimpinan spiritual sangat relevan karena mencerminkan dimensi moral dan religius dari peran kyai. Kepemimpinan spiritual di pesantren juga memuat aspek keteladanan dalam praktik keagamaan, pembinaan karakter, dan pembentukan komunitas yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam.

d. Asal-usul dan Perkembangan Teori Kepemimpinan Spiritual

[199] Louis W. Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *The Leadership Quarterly* 14 (2003): 693

[200] Laura Reave, "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness," *The Leadership Quarterly* 16, no. 5 (2005): 655–687.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Teori kepemimpinan spiritual berkembang sebagai respon terhadap krisis nilai dalam organisasi modern, terutama sejak era kapitalisme global yang mengutamakan efisiensi dan keuntungan material semata. Louis W. Fry menciptakan Spiritual Leadership Theory (SLT) sebagai kerangka teoretis yang menggabungkan konsep spiritualitas dengan prinsip-prinsip kepemimpinan efektif.

Fry menekankan bahwa SLT bertujuan menciptakan budaya organisasi yang berbasis nilai, dengan memberikan makna dan tujuan kepada anggota organisasi. Tujuan ini dicapai melalui pengembangan visi transendental, kasih sayang altruistik (altruistic love), serta harapan dan keyakinan (hope/faith).[201]

Perkembangan teori ini tidak lepas dari kontribusi para pemikir seperti Margaret Benefiel, Reave, dan Zohar & Marshall, yang memandang spiritualitas sebagai bagian integral dari kehidupan kerja dan manajemen. Reave, misalnya, dalam penelitiannya menyatakan bahwa nilai-nilai spiritual seperti kejujuran, empati, dan pelayanan terbukti berkorelasi positif dengan efektivitas kepemimpinan.[202]

Dalam konteks Indonesia, kepemimpinan spiritual mulai dikaji secara akademik terutama dalam kajian pendidikan Islam dan studi pesantren. Penelitian oleh Muslih Hasyim, misalnya, menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual seperti tawadhu, ikhlas, dan istiqamah menjadi

[201] Louis W. Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership… 694
[202] Laura Reave, "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness," *The Leadership Quarterly* 16 (2005): 655–687.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

fondasi utama kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam.[203]

e. Ciri-ciri Kepemimpinan Spiritual

Fry mengidentifikasi tiga pilar utama dalam kepemimpinan spiritual, yaitu:

1) Visi: Merupakan proyeksi masa depan yang memberi arah dan makna, serta menjadi sumber motivasi bagi pengikut.
2) Kasih sayang altruistik (Altruistic Love): Rasa kasih tanpa pamrih yang mendorong iklim kerja yang penuh saling menghargai.
3) Harapan dan Keyakinan (Hope/Faith): Sikap optimis yang didasarkan pada kepercayaan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai melalui usaha kolektif yang bermakna.

Di luar ketiga elemen ini, kepemimpinan spiritual juga dicirikan oleh integritas moral, keteladanan perilaku, empati, serta komitmen terhadap pengembangan manusia secara utuh (holistik). Dalam Islam, ciri-ciri tersebut senada dengan sifat kenabian seperti shiddiq (jujur), amanah (dapat dipercaya), tabligh (menyampaikan kebenaran), dan fathanah (cerdas).[204]

f. Integrasi Nilai-Nilai Spiritual dalam Struktur Organisasi Pesantren

Struktur organisasi pesantren secara umum tidak mengikuti model birokrasi modern, melainkan lebih menyerupai sistem sosial

[203] Muslih Hasyim, "Kepemimpinan Spiritual di Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Pendidikan Islam* Vol. 3 No. 1 (2014): 34.
[204] Al-Suyūḥī, *Al-Khaṭīm al-Kabīr*, ed. 'Abd al-Majīd al-Sharfī (Beirut: Dār al-Kutub al-Ilmiyyah, 2004), 93.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

berbasis nilai. Kiyai sebagai pemimpin utama memegang otoritas tertinggi, namun pelaksanaan tugas dan fungsi pendidikan dilakukan secara kolektif oleh para ustadz, pengurus, dan santri senior. Struktur ini memungkinkan terjadinya integrasi nilai-nilai spiritual ke dalam seluruh aspek kehidupan pesantren.

Menurut penelitian oleh Hasan Basri dan rekan-rekannya (2022), nilai-nilai spiritual seperti keikhlasan, tawakkal, dan khidmah menjadi prinsip utama dalam praktik kepemimpinan di pesantren.[205] Pemimpin tidak hanya mengatur aktivitas pendidikan, tetapi juga menjadi suri teladan dalam menjalani kehidupan spiritual. Integrasi nilai spiritual ini menjadikan pesantren sebagai model pendidikan holistik yang memadukan akal, hati, dan perilaku.

Kepemimpinan spiritual kolektif di pesantren juga menunjukkan fleksibilitas dalam pembagian peran dan wewenang. Tidak ada dominasi tunggal, tetapi lebih pada kolaborasi yang didasarkan pada maqasid syari'ah dan prinsip musyawarah. Hal ini memperkuat ikatan batin antara pemimpin dan pengikut serta menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perkembangan spiritual individu dan komunitas.

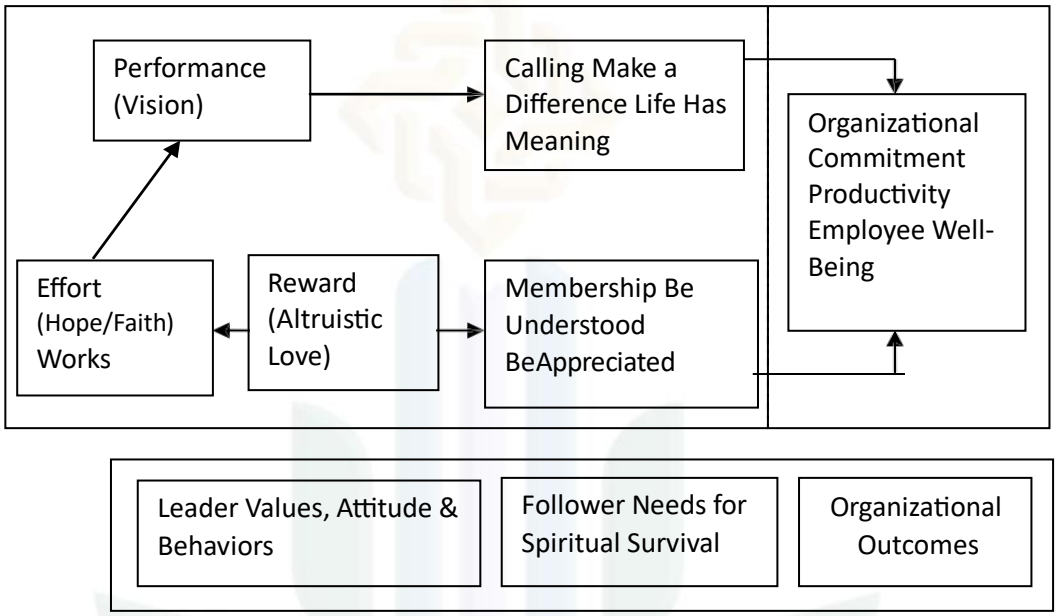
Model *Spiritual Leadership Theory* ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Model of Spiritual Leadership Theory

[205] Hasan Basri et al., "Spiritual Leadership Practices in Indonesian Islamic Boarding Schools," *International Journal of Educational Management* 36, no. 1 (2022): 88–105

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id



Sumber: Fry (2005)

Gambar di atas mendeskripsikan bahwa dalam model *Spiritual Leadership Theory terdapat* 3 (tiga) dimensi utama dan 6 (enam) variabel yang membentuk kerangka dasar teori ini, yaitu: (1) dimensi *leader values, attitude and behaviors* (nilai, sikap dan perilaku pemimpin), yang meliputi: *vision* (visi), *hope/faith* (keyakinan) dan *altruistic love*; (2) dimensi *spiritual survival*, yang meliputi: *calling* dan *membership*; dan (3) dimensi *organizational outcomes*, yaitu komitmen organisasi (Fry *et al.,* 2005). Hal inilah yang *dipandang*dapat membantu terciptanya kepuasan dari para sumber daya manusia akan kebutuhanya terhadap spiritualitas melalui *calling* (perasaan memiliki makna) dan *membership* (perasaan dihargai dan dimengerti), yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerjaorganisasi.

Studi Fry *et al*. (2005) mengenai model kausal *spiritual*

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

leadership *theory* menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kualitas *spiritual leadership, spiritualsurvival*dengan *organizational outcomes*, yang terdiri darikomitmen dan produktivitas. Nilai-nilai kepemimpinan spiritual yang dikembangkan oleh Fry *et al*. (2005) adalah: *vision, hope/faith, altruistic love (trust, forgiveness, integrity, honesty, courage, humility, kindness, empathy, patience*). Nilai-nilai spiritualitas dalam bekerja juga dikembangkan oleh Giacalone & Jurkiewicz (dalam Sulistyo, 2009) antara lain: *honesty, forgiveness, hope, gratitude, humility, compassion* dan*integrity*.

Sementara itu, Tobroni (2015) mengemukakan beberapa karakteristik kepemimpinan spiritual adalah sebagaiberikut:

> *True honesty*, *fairness*, *the spirit of pious deed*, *the hatred of formality and organized religion*, *little talk, hard work and relax*, *arousing the best for our self and others*, *openess to the change*, *beloved leaders*, *think globally and act locally*, *discipline, smart and enthusiastic* dan*modesty*.[206]

Beberapa studi telah menyatakan pentingnya nilai-nilai spiritualitas dalam organisasi. Nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan mampu memotivasi dan menginspirasi para karyawan dalam membangun visi dan budaya organisasi serta menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan kepuasankerja dandengan *organizational outcomes*, yang terdiri darikomitmen dan produktivitas. Nilai-nilai kepemimpinan spiritual yang dikembangkan oleh Fry et *al*. (2005) adalah: *vision,*

[206]Thobari, *Perilaku Kepemimpinan Spiritual,* 32

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

hope/faith, altruistic love (trust, forgiveness, integrity, honesty, courage, humility, kindness, empathy, patience). Nilai-nilai spiritualitas dalam bekerja juga dikembangkan oleh Giacalone & Jurkiewicz (dalam Sulistyo, 2009) antara lain: *honesty, forgiveness, hope, gratitude, humility, compassion* dan*integrity*.

Sementara itu, Tobroni (2015) mengemukakan beberapa karakteristik kepemimpinan spiritual adalah sebagaiberikut: *true honesty*, *fairness*, *the spirit of pious deed*, *the hatred of formality and organized religion*, *little talk, hard work and relax*, *arousing the best for our self and others*, *openess to the change*, *beloved leaders*, *think globally and act locally*, *discipline, smart and enthusiastic and modesty*.

Beberapa studi telah menyatakan pentingnya nilai-nilai spiritualitas dalam organisasi. Nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan mampu memotivasi dan menginspirasi para karyawan dalam membangun visi dan budaya organisasi serta menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan kepuasankerja dan kinerjakaryawan.

3. Kepemimpinan Kolektif

a. Pengertian Kepemimpinan Kolektif

Para pakar mendefinisikan tentang kepemimpinan dengan berbeda-beda pendapat, dari setiap perbedaan pendapat justru saling melengkapi satu sama lain. Adapun beberapa pendapat tentang kepemimpinan antara lain: Secara umum kepemimpinan adalah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu, selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.[207]

U. Husna Asmara, kepemimpinan adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personil dilingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar melalui kerja sama mau bekerja dengan penuh tangguungjawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditentukan.[208] Max De Pree mendefinisikan kepemimpinan adalah panggilan yang keluar dari hati, ia bukanlah sebuah jabatan *(a position)* tetapi sebuah pekerjaan *(a job)* .[209] Sedangkan menurut John P. Kotter, kepemimpinan adalah proses membujuk *(inducing)* orang- orang lain mengambil langkah menuju suaru sasaran bersama.[210]

K. Levin, berpendapat bahwa kelompok merupakan hakikat dari seluruh proses interaksi yang dikembangkan individu yang menyadari adanya struktur yang relatif stabil dan adanya kekuatan (power) yang relatif berubah karena aadanya tujuan tertentu prilaku, atau kegiatan komperatif yang terjadi di dalam kelompok.[211] Thoha berpendapat

[207]Henry Soetopo, Waty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1984), 1
[208] Dadi Permadi, Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformasional dan Komite Sekolah* (Bandung: PT. Sarana Pancakarya Nusa, 2007) 45.
[209] Andreas Harefa, *Menjadi Manusia Pembelajar* (Jakarta: Kompas, 2000), 150.
[210] Andreas Harefa, *Menjadi Manusia ....,* 150.
[211] Sukarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif* (Bogor: Galia Indonesia, 2006), 71.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

bahwa kepemimpinan dalam organisasi, kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.[212]

Kepemimpinan bersama (*shared leadership*) merupakan salah satu bentuk konseptualisasi kepemimpinan kontemporer yang menekankan distribusi peran kepemimpinan secara kolektif di antara anggota tim atau organisasi. Pearce dan Conger (2003) secara fundamental mendefinisikan kepemimpinan bersama sebagai sebuah paradigma di mana pengaruh kepemimpinan tidak lagi terpusat pada satu individu saja, melainkan terdistribusi secara horizontal di antara anggota kelompok. Hal ini menjadi dasar pengembangan model kepemimpinan kolektif yang relevan dalam konteks pondok pesantren yang mengedepankan musyawarah, kebersamaan, dan pembagian tanggung jawab pengasuhan.

Sebagaimana dijelaskan oleh Pearce dan Conger:

> *"Shared leadership is a dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both."*[213]

"Kepemimpinan bersama adalah suatu proses pengaruh yang dinamis dan interaktif di antara individu-individu dalam suatu kelompok, dengan tujuan untuk saling memimpin satu sama lain demi

[212] Hasan Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 12.
[213] Craig L. Pearce and Jay A. Conger, *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc., 2003), p. 1.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

mencapai tujuan kelompok atau organisasi, atau keduanya."

Dengan demikian, Pearce dan Conger menegaskan bahwa inti dari kepemimpinan bersama terletak pada *mutual influence*, pembagian tanggung jawab, dan keterlibatan aktif anggota dalam proses pengambilan keputusan. Dalam perspektif ini, peran seorang pemimpin tidak lagi dilihat sebagai posisi formal semata, melainkan sebagai fungsi yang dapat dijalankan secara bergantian oleh anggota yang memiliki keahlian, pengetahuan, atau otoritas moral tertentu. Oleh sebab itu, teori ini sangat relevan untuk memahami struktur kepemimpinan di pondok pesantren yang menempatkan beberapa Kiyai atau pengasuh sebagai figur sentral yang secara kolektif membimbing, membina, dan mengawal kehidupan santri.

Kepemimpinan bersama juga dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, memperkuat kohesi kelompok, serta meningkatkan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi tantangan dinamis. Hal ini selaras dengan tujuan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan berbasis komunitas yang menekankan keseimbangan antara otoritas spiritual dan kebersamaan dalam pengambilan keputusan.

Richard Bolden (2011) memperluas kerangka kepemimpinan kolektif dalam kerangka kepemimpinan kontemporer dengan menekankan pentingnya *shared sense-making* dan *collaborative agency* dalam suatu kelompok.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

"Collective leadership describes leadership as a social process shared among members of a group, where influence and responsibility are distributed across individuals rather than concentrated in a single leader."[214]

Kepemimpinan kolektif menggambarkan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial yang dibagi di antara anggota kelompok, di mana pengaruh dan tanggung jawab tersebar pada individu-individu, bukan terpusat pada satu pemimpin.

Berdasarkan kerangka konseptual yang dikemukakan oleh Pearce dan Conger (2003), kepemimpinan kolektif atau *shared leadership* dipahami sebagai sebuah proses pengaruh yang dinamis dan interaktif, di mana peran kepemimpinan tidak terpusat pada satu individu semata, melainkan didistribusikan di antara anggota kelompok secara sadar untuk mencapai tujuan bersama. Paradigma ini menekankan prinsip saling memimpin (*leading one another*) yang mendorong setiap anggota memiliki andil dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan visi, dan tanggung jawab moral atas kinerja organisasi secara kolektif. Dengan demikian, *shared leadership* menggeser pola kepemimpinan tradisional yang bersifat hierarkis menuju pola yang lebih kolaboratif, demokratis, dan partisipatif.

Sementara itu, Bolden (2011) memperkaya pemahaman tentang kepemimpinan kolektif dengan menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya berupa distribusi peran, tetapi juga sebuah proses sosial

[214] Richard Bolden, "Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research," *International Journal of Management Reviews* 13, no. 3 (2011): p. 256.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

yang tercipta melalui interaksi timbal balik, pembentukan makna bersama (*shared sense-making*), dan pembangunan komitmen kolektif di antara anggota kelompok. Bolden memandang kepemimpinan kolektif sebagai kerangka kerja yang memungkinkan distribusi pengaruh dan tanggung jawab ke seluruh anggota, sehingga organisasi menjadi lebih adaptif, responsif, dan tangguh dalam menghadapi dinamika perubahan. Dalam konteks pendidikan keagamaan seperti pondok pesantren, model ini sejalan dengan tradisi musyawarah dan tanggung jawab moral bersama yang menjadi ciri khas kepemimpinan berbasis nilai spiritual.

Dengan demikian, baik Pearce & Conger maupun Bolden sama-sama menekankan esensi kepemimpinan kolektif sebagai proses yang menumbuhkan keterlibatan aktif, pemberdayaan anggota, dan pencapaian tujuan bersama melalui prinsip kolaborasi, saling memengaruhi, dan pembagian tanggung jawab secara berkesinambungan.

Amin Hadari dan M. Isom El-saha mengartikan kepemimpinan kolektif sebagai proses kepemimpinan kolaboratif yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kepastian yang mengakomondasi tujuan bersama.[215]

[215] Amir Hadari dan M. Isom El-saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Psantren dan Madrasah Diniyah,*(Jakarta: Diva Pustaka, 2004), 22

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Kepemimpinan kolektif adalah metode memimpin yang tidak bertumpu pada segelintir orang/tokoh yang menonjol, Karena sifat organisasi serikat buruh tidak hanya milik anggotanya saja tapi juga milik seluruh kaum buruh atau golongan yang diperjuangkannya. Kepemimpinan kolektif adalah suatu sistem kebersamaan dalam berorganisasi yang saling memberikan pengaruh berupa kontribusi, partisipasi, gagasan, pengalamanuntuk tujuan sistemik.[216] Kepemimpinnan kolektif itu merupakan kegiatan antar anggota yang berbeda tetapi saling erat perannya dalam mencapaitujuan yang diharapkan.[217]

Kepemimpinan kolektif merupakan kepemimpinan yang tidak dijalankan oleh seorang dalam kapasitas jabatan apa saja, kepemimpinan kolektif tidak sama dengan kepemimpinan birokrasi yang cenderung sebagai pemimpin tunggal, kepemimpinan kolektif lebih banyak diwarnai oleh nilai-nilai kolektivitas yang berbasis rasa keikhlasan dalam bertanggungjawab untuk melaksanakan amanahnya.[218] Kepemimpinankolektif sitem kepemimpinan dimana pengambilan keputusan dilakukan secara bermusyaawarah bersama (kolektif), yang mana dalam hal ini semua anggota atau pengurus harus ikut terlibat secaralangsung.

Chirichello, menyatakan bahwa *kepemimpinan kolektif as creating*

[216] Atiqulllah, *Prilaku....,* 26.
[217] Thomas Johnson, "Kepemimpinan kolektif A Case Study of the All Blacks", 1 (Januari, 2012), 55.
[218] Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan.....,* 206.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

a culture in which followers become leaders and leaders know when to follow mutuality and synergy predominate over isolationism and individualism. "kepemimpinan kolektif adalah menciptakan budaya yang manapengikut (bawahannya) menjadi pemimpin dan pemimpin tersebut tahu kapan harus mengikuti sifat mutualisme dan sinergi serta mampu mendominasi sifat sosial dan individualism.[219]

Kepemimpinan kolektif *(colective-ledership)* dapat diartikan sebagai usaha memimpin bersama sebagai mitra. Petra Kunkel Mendefinisikan kepemimpinan kolektif sebagai kapasitas sekelompok pemimpin untuk memberikan kontribusi dalam pelayanan umum melalui asumsi kepemimpinan bersama dan fleksibel, dengan sesuai apa yang diinginkan dan dibutuhkan.[220]

Kepemimpinan itu mengandung beberapa unsur pokok diantaranya adalah: 1) Kepemimpinan melibatkan beberapa orang lain dan adanya situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi. 2) Dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses memengaruhi bawahan oleh pemimpin, dan 3) Adanya tujuan bersama yang ingin dicapai.[221]

Dari definisi yang ada diatas tentang kepemimpinan kolektif, peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan kolektif adalah suatu aktifitas yang dilaksanakan lebih dari dua orang dengan cara

[219] Thomas Johnson, "*Kepemimpinan kolektif .....* 55.
[220] Petra Kunkel, *Kepemimpinan kolektif- A Pathway to Collective Intelligance* (Mespellburn, Germany: Kepemimpinan kolektif Institute, 2005), 5.
[221] Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan*, 13.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

berinteraksi saling memberikan pengaruh melalui komunikasi guna mencapai tujuan bersama di dalam sebuah lembaga.

Peneliti berusaha menguji teori kepemimpinan yang berdasarkan pada dinamika kelompok menurut Darwin Cartwight dan Alvin Zedor menyatakan bahwa suatu dimensi dari salah satu gaya kepemimpinan akan memperhatikan beberapa tujuan tertentu. Disamping itu gaya itu akan memengaruhi anggota kelompok dalam rangka memelihara (mempertahankan) hubungan kerjasama kelompokitu.

b. Tujuan dan Prinsip Kepemimpinan Kolektif

Padasuatu pengertian kepemimpinan terdapat faktor-faktor penting yaitu: (1) Pendayagunaan pengaruh, (2) Hubungan antar manusia, (3) Proses komunikasi, dan (4) Pencapaian tujuan.[222]

Tujuan kepemimpinan kolektif adalah menyukseskan tujuan bersama sebuah kelompok organisasi masyarakatnya, dengan membangun kelompok yang menanamkan pada kepentingan bersama, mendorong memudahkan interaksi yang memuaskan.[223]

Suatu kepemimpinan kelompok yang efektif dapat memenuhi kebutuhan anggotanya, dalam hal ini memiliki tujuan membuahkan kepastian dari setiap kegiatan, kepemimpina rajin berkreasi dengan anggotanya, memiliki rasa ketergantungan kepada anggota dengan

[222] Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan*, 14
[223] Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan*,32

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

tidak berlebihan.[224]

Cara melaksanakan pimpinan kolektif yaitu dengan mengadakan rapat-rapat periodik didalam badan-badan kolektif. Rapat-rapat periodik itu harus teratur. Masing-masing anggota kolektif harus mempersiapkan diri sebelum berapat. Masing-masing anggota kolektif melaporkan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, Sesuai dengan tanggungjawab atas pekerjaannya masing- masing.

Fungsi pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan peran penting bagikeberadaan dan kemajuan organisasinya, fungsi kepemimpinan memiliki dua aspek yaitu: 1) fungsi administrasi, yang mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya. 2) fungsi sebagai top manajemen, yaitu mengadakan *planing, organizing, staffing, directing, commanding, controling.*[225]

Menurut Hadari Nawawi, fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam bukan di luar, pemimpin harus berusaha menjadi bagian di dalam situaassi kelompok atau organisasinya. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi:

1) Tingkat kemampuan mengarah dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.

[224] Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 137
[225] Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan*, 34

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

2) Tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanipestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Dari dua dimensi tersebut secara operasional dibedakan menjadi beberapa fungsi pokok yaitu: intruktif, konsultatif, partisipasi, perencanaan, pengelolaan, koordinasi, pengawasan, delegasi dan pengendalian.[226]

Pemimpin dalam struktur sosial berfungsi sebagai pengatur dan pengawas agar tujuan kolektif bisa tercapai, yang selanjutnya Hoy dan Miskel mengatakan *Power and Aouthority* dinyatakan sebagai kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang pemimpin kehendaki. Sebagaimana Weber mendefinisikan kepemimpinan bahwa seorang aktor yang beradadalam sebuah jabatan tertentu pada sebuah hubungan sosial bisa memenagkan apa yang ia kehendaki walaupun dengan cara melawan.[227]

Pada pengambilan keputusan di dalam dinamika kelompok suatu prinsip yang baik ialah pihak yang akan dipengaruhi oleh suatu keputusan hendaknya diajak untuk ikut mengambil bagian atau dipartisipasikan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam pengelolaan yang demokratis, prinsip ini harus diterapkan, bukan

[226] Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan*, 36
[227] Atiqullah, *Kepemimpinan Kolektif,* .....14.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

berarti bahwa semua masalah harus dibicarakan dan duputuskan oleh semua pihak, melainkan bahwa jiwa demokratis itu harus dilaksanakan dengan penghargaan terhadap pemikiran, kepribadian, kemampuan dan tanggungjawab oranglain.[228]

Dalam dunia kepemimpinan di dalam dinamika kelompok prinsip hubungan partisipasi sangatlah penting. Prinsip partisipasi dalam suatu kepemimpinan pendidikan yang demokratis, masalah partisipasi setiap staf pada setiap usaha lembaga sebagai kepentingan yang mutlak dan harus dibangkitkan. Jika di dalam organisasi menunjukkan partisipasi secara aktif, berarti satu fungsi kepemimpinan telah dapat dilaksanakannya dengan baik, hal ini berarti *ing madyo mangun karso.*[229]

Dari uraian diatas penulis mengambil kesimpulan bahwa kepemimpinan kolektif memiliki tujuan yaitu untuk menyukseskan organisasi pendidikannya dengan cara memenuhi kebutuhan anggota organisasinya dan melakukan interaksi dengan cara komunikasi (musyawarah) dalam pembagian tugas ataupun dalam mencari solusi untuk memecahkan suatu massalah yang sedang dihadapi di dalam suatu lembaga. Dan kepemimpinan kolektif memiliki prinsip untuk selalu aktif dalam berpartisipasi di dalam sebuah lembaga organisasi.

c. Karakteristik Kepemimpinan Kolektif

[228] Indrafachrudi, *Bagaimana Kepemimpinan,* 118.
[229] Indrafachrudi, *Bagaimana Kepemimpinan....,* 118.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Padahakikatnya, kepemimpinan pendidikan berdasarkan demokrasi Pancasila dijiwai trilogi kepemimpinan pendidikan: *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani.* Dalam dunia pendidikan pemimpin itu harus memiliki ketrampilan, adapun keterampilan dalam kepemimpinan pendidikan diantaranya adalah keterampilan memimpin, keterampilan menjalin hubungan kerjasama dengan sesama manusia, keterampilan menguasai kelompok, keterampilan mengelola administrasi personalia, dan keterampilan menilai.[74]

Ada beberapa tipe kepemimpinan diantaranya:(1) Tipe kepemimpinan otokratik tipe pemimpin yang tindakan yang menurut kemauannya sendiri, (2) Tipe kepemimpinan demokratif tipe pemimpin yang keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh dan untuk semua. (3) Tipe Kepemimpinan permisif tipe pemimpin yang tidak mau ambil pusing atau tidak bersikap pada makna sikap yang sesungguhnya.[230]

Karakteristik kepemimpinan kolektif memiliki konsep *funcion of the group,* kepemimpinan yang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan sifat-sifat yang ada pada seseorang, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang didampinginya.[231]

[230] Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 76.
[231] Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan*, 23.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Dalam membangun sebuah tim atau organisasi kepemimpinan ini memiliki ciri diantaranya: (1) Proses Pembentukan, ruang lingkup dalam peran hubungan yang melekat pada pemimpin meliputi peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja, pengelolahan tata pegawaian yang berguna untuk mencapai tujuan organisasi, pembukaan pembinaan dan pengendalian hubungan eksternal dan internal organisasi serta perwakilan bagi organisasi. (2) Anggota Tim, anggota tim yang baik maka harus: mengerti tujuan yang baik, memiliki rasa saling kebergantungan dan saling memiliki, menerapkan bakat dan pengetahuan untuk sasaran tim, dapat bekerja secara terbuka, dapat mengekspresikan gagasan, opini dan ketidaksepakatan, mengerti sudut pandang yang satu dengan yang lain, mengembangkan ketrampilan dan menerapkanya pada pekerjaan, mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal, berpartisipasi dalam keputusan. (3) Peranan Kepemimpinan dalam Tim, dalam kepemimpina ini, pemimpin sebagai proses untuk memberikan pengarahan dan pengaruh kepada kegiatan yang berhubungan dengan tugas kelompokanggotanya.[232]

Gaya kepemimpinan memiliki ciri-ciri, semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin, kegiatan didiskusikan, langkah umunya untuk tujuan kelompok dibuat, para anggota bebas bekerja dengan siapa saja

[232] Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan...,* 32

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

yang mereka pilih dan pembagian tugasnya ditentukan oleh kelompok.[233]

Dari uraian yang ada tentang karakteristik kepemimpinan, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan kolektif memiliki karakteristik ataupun ciri yang bersifat bersama, bekerja bersama, memutuskan hasil dari sebuah musyawarah dengan kesepakatan bersama, memberikan hak- hak pekerjaan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan anggotanya, dengan kata lain bisa diberikan simbol dengan ciri dari kita (ide), untuk kita (pekerjaan dan terpenuhinya kebutuhan), dan kembali ke kita (hasilnya) dari jerih payah didalam sebuahlembaga.

d. Pengambilan Keputusan Pada Kepemimpinan Kolektif

Pengambilan keputusan merupakan kegiatan penting terutama bagi seorang pemimpin dalam suatu lembaga, karena mengambil keputusan itu merrupakanpengawasan bagi pemimpin, setiap keputusan dalam wewenang pemimpin itu harus dibagi, dalam pembagian tetap harus memperhatikan perbedaan antara keputusan yang menjadi wewenang dan yang menjadi tanggungjawab pemimpin. Pengambilan keputusan merupakan proses memilih sejumlah alternatif, sebuah kepitusan yang diambil di dalam sebuah organisasi itu sangat berpengaruh terhadap jalannya sebbuah lembaga tersebbut.

Ada beberapa model yang dipaparkan menurut para ahli, diantaranya:

[233] Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan...*, 51

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

1) Model Mintzberg, Drucker, dan Simon

Mintzberg, memberikan tiga tahap dalam proses pengambilan keputusan yaitu: (1) tahap identifikasi, (2) tahap pengembangan, dan (3) tahap pemilihan. Drucker seorang ahli pemimpin organisasi memberikan enam langkahdalam proses pengambilan keputusan yaitu: (1) mendefinisikan masalah, (2) menganalisis masalah, (3) mengembangkan alternatif pemecahan masalah, (4) memutuskan satu pemecahan masalah terbaik, (5) merencanakan tindakan yang efektif, dan (6) memantau dan menilai hasilnya. Simon, pemenang Nobel teori pengambilan keputusan menggambarkan proses pengambilan keputusan atas tiga tahap yaitu: (1) kegiatan intelijen, (2) kegiatan disain, dan (3) kegiatan pemilihan.[234]

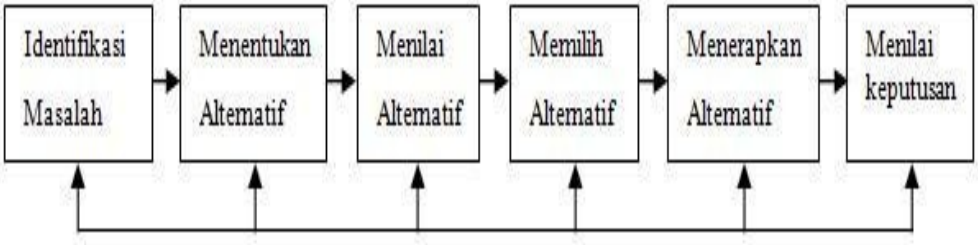
2) Model Lunenburg dan Ornstein (Pengambilan Keputusan Klasik)

Model pengambilan keputusan klasik berasumsi bahwa keputusan merupakan proses rasional dimana keputusan diambil dari salah satu alternatif terbaik. Model klasik didasarkan konsep rasionalitas lengkap (*complete rationality)* .[98]Sesuai dengan model klasik, proses pengambilan keputusan dibagi atas enam langkah logis seperti yang ditunjukkan gambar 2.3. berikut:

Gambar 2.2
Model Pengambilan Keputusan Klasik

[234]Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan...*, 53

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id



3) Model Pengambilan Keputusan Perilaku

Model ini didasarkan sejauh mana keputusan itu dapat memberikan kepuasan. Model ini juga mempertimbangkan pengambilan keputusan atas dasar rasionalitas kontekstual dan rasionalitas retspektif. Rasionalitas kontekstual artinya keputusan tidak hanya didasarkan oleh ketentuan tersurat (tekstual) tetapi juga yang tersirat(kontekstual).[235]

Model pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Vrodiom, Yetton, Vroom, Reinhartz and Beach bahwa para pemimpin membuat keputusan secara mandiri atau berkonsultasi dan melibatkan para anggota kelompok seperti halnya komite sekolah. Walaupun demikian, pada akhirnya seorang kepala sekolah akan mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang diberikan oleh segenap komponen organisasi dan data yang tersedia.

Morgan dan Bowers dalam Reinhartz and Beach (2004) telah mengidentifikasi ada 4 (empat) komponen model pengambilan

[235]Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan...*, 55

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

keputusan, yakni: (1) *assessment,* (2) *metacognition,* (3) *shared mental model,* dan(4) *resource management*. Komponen pertama, *assessment* melibatkan aktivitas identifikasi masalah dan pengumpulan data. Komponen kedua, *metacognition* memberikan peluang kepada para pengambil keputusan untuk memperbaiki atau memperdalam masalah yang telah dirumuskan.

Komponen ketiga, *shared mental model* merupakan penciptaan pemahaman bersama akan suatu masalah yang dihadapi. Yang terakhir, *resource managemen* di mana para anggota membuat keputusan dengan menggunakan segenap,pengalaman,ketrampilan, dan pengetahuan yang dimiliki untuk memecahkan masalah yang dihadapi bersama di dalamorganisasi.[236]

Dalam pengambilan keputusan pemimpin hendaknya berkonsultasi dengan pihak-pihak yang dianggap perlu untuk menempati langkah-langkah pengambilan keputusan, diantaranya: (1) melihat sebanyak mungkin alternatif, (2) menentukan alternatif dilihat dari segi akibat-akibatnya, (3) menetapkan keputusan.[237]

e. Penangan Konflik Pada Kepemimpinan Kolektif

Pada uraian sebelumnya telah dijelaskan bahwa dalam melakukan

[236] Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Pengorganisasian Sekolah,* (Jakaarta, 2008), 87.
[237] Indrafachrudi*, Bagaimana Kepemimpinan,*117.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

perubahan dalam organisasi biasanya rentan memunculkan pertentangan dan konflik. Konflik sesungguhnya bisa terjadi pula dalam ponpes baik secara internal atau pun eksternal.

Konflik secara internal bisa terjadi antara Kiyai pemangku dengan para ustadz, Kiyai dengan santri, para ustadz dengan ustadz yang lain atau dengan para santri, dan para santri dengan santri yang lain.

Konflik secara eksternal bisa terjadi antara Kiyai dengan Kiyai ponpes lain, masyarakat sekitar. Para ustadz dengan ustadz ponpes lain, santri dengan santri ponpes lain.

Konflik yang terjadi dalam ponpes seperti di atas sesungguhnya dapat berdampak positif dan negative. Untuk itu konflik-konflik itu sejatinya penting untuk dikelola agar membawa dampak positif bagi perkembangan dan kemajuan organisasi (ponpes) itu sendiri.

Hal ini seperti yang dijelaskan Wahyudi bahwa dalam persainganantarkelompokberpotensi munculnya konflik. Mengingat konflik yang ditimbulkan dapat berdampak positif/fungsional dan berpengaruh negative, maka manajemen konflik merupakan aspek penting dalam perilaku organisasi.[238]

Menurut Gibson, et al, (1996) seperti yang dikutip Wahyudi bahwa "konflik dapat mempunyai dampak positif atau negative terhadap kinerja organisasi tergantung pada sifat konflik dan

[238] Wahyudi, *Manajemen Konflik DalamOrganisasi* (Bandung: Alfabeta, 2008), 28

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pengelolaannya".[239]

Demikian pula menurut R. Bolton (1986) bahwa "konflik tidak dapat dihindarkan. Konflik dapat merusak tatanan organisasi, namun jika pimpinan mempunyai kemampuan mengendalikan, konflik dapat menguntungkan organisasi".[240]

Bahkan menurut pandangan interaksionis atau pluralis apabila disebuah institusi / organisasi diketahui terjadi kestatisan, apatis dan tidak tanggap terhadap perubahan serta inovasi maka perlu dilakukan stimuli dan penciptaan konflik. Kontribusi dari pendekatan interaksionis ini diharapkan terjadi situasi yang mengarah pada perubahan dan inovasi.

Untuk itu Wilthon dalam hal ini mengatakan bahwa tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimaldengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan.[241]

Dalam menyelesaikan dan mengelola konflik yang ada sebenarnya bisamenggunakan beberapa pendekatan. Pendekatan yang bisa dilakukan itu menurut Wahyudi adalah sebagai berikut:

a) *Win-lose approach* (menang kalah)
b) *Win-win approach* (menang-menang)
c) *Neither win-win no2021r lose-lose approach* (tidak ada yang menang atau kalah)

[239] Wahyudi, *Manajemen Konflik.....*, 29
[240] Wahyudi, *Manajemen Konflik.....*, 29
[241] R.E. Wilthon, *Managing Conflict: InterpersonalDialogue and Third-Party Roles* (Massachusetts:Addison-Wesley Publishing Company, 1987), 79.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

d) *Lose-lose approach* (kalah-kalah)

e) *Lose-win approach* (kalah-menang) [242]

f. Hubungan Partisipatif dalam Kepemimpinan Kolektif

1) Motivasi Partisipasi

Upaya untukmerangsang efektifitas kelompok akan dapat dicapai jika setiap anggota mampu mengerjakan tugas kelompok secara bersama-sama, tugas pemimpin adalah menggerakkan anggotanya supaya menerima tujuan kelompok sebagai tujuan dirinya, ada dua cara yang dapat dilakukan untuk mencapai maksud tersebut, *pertama,* membuat kondisi saling membutuhkan diantara anggota kelompok di dalam menjalankan fungsinya. *Kedua,* penerapan metode pembuatan keputusan kelompok *(the group decision making method),* yaitu mengundang peran serta anggota kelompok di dalam proses pembuatan keputusan-keputusan. Efektivitas partisipatif biasanya dibatasi oleh berbagai kondisi, ada lima faktor yang diduga kuat mempengaruhi tingkaat partisipasi anggota kelompok, yaitu: (1) Perasaanpartisipasi, (2) Sikap padapekerjaan, (3) Kebutuhan akankebebasan, (4) Kepatuhan, dan (5) Penampilankerja[243]

2) Prinsip Partisipasi

Prinsip ini dipandang sebagai kepentingan yang mutlak yang

[242] Wahyudi, *Manajemen Konflik*, 62

[243] Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 112.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

harus dibangkitkan. Pemimpin dengan berbagai usaha berusaha mencoba membangkitkan dan memupuk kesadaran setiap stafnya agar mereka merasa dan rela ikut bertanggung jawab, dan selanjutnya secara aktif ikut serta memikirkan dan memecahkan masalah-masalah yang menyangkut perencanaan dalam pelaksanaan program pendidikan dan pengajaran. Keberhasilan pemimpin dalam menimbulkan minat, kemauan dan kesadaran bertanggung jawab pada setiap staf akan meningkatkan partisipasi mereka, bahkan diperluas pada individu di luar staf yang ada hubungan langsung atau tidak langsung dengan penyelenggara pendidikan dan pengajaran pada lebaga kerjanya.[244]

3) Hubungan Partisipatif

Hubungan partisipatif adalah interaksi yang demokratif dan salah satu ciri proses demokrasi ialah titik berat yang diletakkan pada kegiatan sosial yang koperatif dimana perorangan maupun kelompok dalam lembaga pendidikan dapat menciptakan pengalaman belajar yang diharapkan bagi anak-anak dan remaja. Kalau staf dalam lembaga pendidikan berfikir dan membuat rencana bersama-sama dalam suasana saling mempercayai dan saling menghargai, maka pemikiran yang baik dari semua orang akan mempengaruhi tingkah laku kelompok dan melahirkan keputusan-keputusan yangsehat.

[244] Indrafachrudi, *Bagaimana Kepemimpina Sekolah,* 11

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Adapun kebaikan-kebaikan kepemimpinan kelompok antara lain:

(1) Kemungkinan untuk mendapatkan jalan penyelesaian lebih besar jika yang memikirkan itu suatu kelompok, bukan hanyaseorang.

(2) Secara moril kelompok akan meningkatkan kalau masing-masing anggota merasa pendapatannya diharapkan dandihargai.

(3) Dalam menjalankan kebijakannnya, pemimpin berpegang kepada garis- garis yang telah ditetapkanbersama.

(4) Kebijakan lembaga pendidikan akan lebih dipahami dan karena itu dilaksanakan dengan penuh kesadaran, simpati daninisiatif.

(5) Setiap anggota/staf ditingkatkan dalam memanfaatkan demokrasi, baik secara praktik maupun teori dengan berpartisipasi dalam menyusun kebijakan yang akanditempuh.

(6) Suasana yang demokratis di dalam lembaga pendidikan akan sangat berpengaruh dalam menyelesaikan masalah-masalahbersama.

(7) Hubungan dengan masyarakat akan lebih baik lagi kalau para pendidik menerima dan menghayati prinnsip-prinsip demokrasi di lembaga pendidikannya, sehingga orang tua

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

dapat dihubungi dan diikutsertakan secarademokrasi.[245]

Kepemimpinan kelompok dalam lembaga pendidikan membawa berbagai kebaikan strategis dan moral. Pertama, pendekatan kolektif memungkinkan lahirnya solusi yang lebih kaya dan beragam karena hasil pemikiran bersama, bukan individu semata. Kedua, secara psikologis, keterlibatan semua anggota dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan rasa memiliki, harga diri, dan semangat partisipatif. Ketiga, kebijakan yang dijalankan pun memiliki legitimasi yang lebih kuat karena merupakan hasil kesepakatan bersama, bukan instruksi sepihak. Keempat, pemahaman terhadap arah kebijakan menjadi lebih utuh, sehingga pelaksanaannya dilandasi kesadaran, simpati, dan inisiatif, bukan paksaan. Kelima, praktik kepemimpinan kolektif mendidik anggota untuk menginternalisasi nilai-nilai demokrasi secara teoritis maupun praktis. Keenam, budaya demokratis ini menciptakan iklim kerja yang sehat dalam menyelesaikan persoalan bersama. Dan terakhir, keterbukaan dan demokratisasi dalam kepemimpinan meningkatkan hubungan kelembagaan dengan masyarakat, terutama orang tua peserta didik, yang dilibatkan secara aktif dan dihargai kontribusinya. Dengan demikian, kepemimpinan kelompok tidak hanya memperkuat efektivitas organisasi, tetapi juga menumbuhkan budaya

[245] Indrafachrudi, *Bagaimana Kepemimpinan Sekolah,* 72

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

partisipatif yang sehat dan berkelanjutan.

g. Kepemimpinan Spiritual Kolektif dalam Perspektif Kontemporer

Menurut Fielko (2023) ***"Collective spiritual leadership*** *is an approach that emphasizes the importance of shared awareness and spiritual values in leading a group or organization. According to Fielko, Kuschka, and Schulz (2023), collective leadership focuses on collaboration and the active participation of all group members, with the goal of achieving sustainable and meaningful change. This approach stresses the importance of effective communication, empathy, and mutual commitment to the vision and values of the organization. In this context, spirituality is not only seen as an individual dimension but also as a force that binds and motivates the group to act collectively toward a shared goal."*[246]

"Kepemimpinan spiritual kolektif adalah pendekatan yang menekankan pentingnya kesadaran bersama dan nilai-nilai spiritual dalam memimpin suatu kelompok atau organisasi. Menurut Fielko, Kuschka, dan Schulz (2023), kepemimpinan kolektif berfokus pada kolaborasi dan partisipasi aktif dari semua anggota kelompok, dengan tujuan mencapai perubahan yang berkelanjutan dan bermakna. Pendekatan ini menekankan pentingnya komunikasi yang efektif, empati, dan komitmen bersama terhadap visi dan nilai-nilai organisasi. Dalam konteks ini, spiritualitas tidak hanya dilihat sebagai dimensi individu, tetapi juga sebagai kekuatan yang mengikat dan memotivasi kelompok untuk bertindak secara kolektif menuju tujuan bersama".

Jadi kepemimpinan spiritual kolektif merupakan paradigma kepemimpinan yang menempatkan kesadaran bersama dan nilai-nilai spiritual sebagai fondasi utama dalam mengelola organisasi. Pendekatan ini menitikberatkan pada kolaborasi, partisipasi aktif, serta keterlibatan menyeluruh seluruh anggota dalam mewujudkan

[246] M. Fielko, Kuschka, T., & Schulz, K. (2023). *Better Together – Digitales Dialogtraining für Vereine und Freiwilligeninitiativen in der Entwicklungspolitik*. Collective Leadership Institute.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

perubahan yang berkelanjutan dan bermakna. Melalui komunikasi yang efektif, empati yang mendalam, dan komitmen bersama terhadap visi serta nilai-nilai institusi, kepemimpinan ini menciptakan ruang bagi sinergi dan keharmonisan. Spiritualitas dalam konteks ini tidak lagi bersifat personal semata, melainkan menjadi kekuatan kolektif yang menyatukan, menggerakkan, dan memotivasi seluruh anggota menuju satu tujuan bersama. Dengan demikian, kepemimpinan spiritual kolektif tidak hanya memperkuat aspek moral dan emosional organisasi, tetapi juga menjadi motor transformasi yang berorientasi pada makna dan keberlanjutan.

4. Pondok Pesantren

a. Pengertian Pondok Pesantren

Pesantren sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia merupakan wadah tempat berlangsungnya pembelajaran khusus tentang kajian keislaman, yang memiliki sistem yang kompleks dan dinamis. Dalam kegiatannya, pesantren menjadi satuan pendidikan bukan hanya sebatas tempat menginap santri. Namun keberadaan pesantren sebagai suatu tatanan sistem yang mempunyai unsur yang saling berkaitan.

Pesantren sebagai suatu sistem yang memiliki tujuan yang jelas yang melibatkan banyak sumber daya pendidikan guna mencapai tujuan, baik yang bersifat individu ataupun tujuan kelembagaan. Dalam upaya mencapai tujuan itu, berlaku ketentuan yang mengatur hubungan unsur

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

yang satu dengan yang lainnya. Karena itu, pesantren sebagai sebuah satuan pendidikan yang mengkaji disiplin ilmu agama sekaligus sebagai organisasi pembelajaran, yang membutuhkan pengelolaan sumber daya pendidik.

Lembaga pondok pesantren memainkan peranan penting dalam usaha memberikan pendidikan bagi bangsa indonesia, terutama pendidikan agama. Dari awal mula adanya pesantren hingga saat ini masih terus dapatan termasuk sumber daya belajar.[247]

Lembaga pondok pesantren memainkan peranan penting dalam usaha memberikan pendidikan bagi bangsa indonesia, terutama pendidikan agama. Dari awal mula adanya pesantren hingga saat ini masih terus dapateksis dan berkembang dalam upaya memberikan pendidikan yang bermutu oleh karenanya diarahkan untuk melihat dengan jelas perkembangan yang terjadi pada dunia pesantren dari awal mula kemunulannya hingga saat ini, juga berbagai dinamika yang terjadi mengiring eksistensi pesantren sebagai lembaga pendidikan dan pengayomanmasyarakat.

Pesantren adalah suatu lembaga pendidikan islam yang telah tua sekali usianya, telah tumbuh sejak ratusan tahun yang lalu, yang setidaknya memiliki limaunsur pokok, yaitu kyai, santri, pondok, masjid dan pengajaran dan ilmu-ilmu agama.

[247]Majalah online Nasional Indonesia:Visi Pustaka Edisi: Vol.14 No.2-Agustus 2012: Membangun Perpustakaan Digital pada institusi pesantren

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Berdirinya pesantren juga diprakarsai oleh walisongo oleh Syeh Maulana Malik Ibrahim yang berasal dari gujarat India. Para Wali Songo tidak begitu kesulitan untuk mendirikan Pesantren karena sudah ada sebelumnya Instiusi Pendidikan Hindu-Budha dengan sistem biara dan Asrama sebagai tempat belajar mengajar bagi para bikshu dan pendeta di Indonesia. Pada masa Islam perkembangan Islam, biara dan asrama tersebut tidak berubah bentuk akan tetapi isinya berubah dari ajaran Hindu dan Budha diganti dengan ajaran Islam, yang kemudian dijadikan dasar peletak berdirinya pesantren.

Untuk memperkuat pendapat di atas, Soegarda Poerbakawatja juga menjelaskan, bahwa pesantren berasal dari kata santri, yaitu seseorang yang belajar agama Islam, sehingga pesantren dapat diartikan sebagaitempat orang berkumpul untuk belajar agama Islam[248].

Manfred Ziemek menyebutkan, bahwa asal etimologi dari pesantren adalah pe-santri-an,"tempat santri". Selanjutnya Karel A. Stenbrink, berpendapat bahwa pesantren adalah sekolah tradisional Islam berasrama di Indonesia. Institusi pengajaran ini memfokuskan pada pengajaran agama dengan menggunakan metode pengajaran tradisional dan mempunyai aturan, administrasi, dan kurikulum pengajaran yang khas. Pesantren ini dipimpin oleh seorang guru agama atau ulama yang sekaligus sebagai pengajar para santri.

[248] Nurhayati,Anin.*Kurikulum Inovasi Telaah terhadapPengembanganKurikulum pendidikan Pesantren.* (Yogyakarta: TERAS, 2010), 47

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

b. Landasan Yuridis Formal Pondok Pesantren

Pemerintah RI, mengakui bahwa pesantren dan madrasah merupakan dasar pendidikan dan sumber pendidikan nasional, oleh karena itu harus dikembangkan, diberi bimbingan dan bantuan. Sejak awal kehadiran pesantren dengan sifatnya yang lentur (*flexible*) ternyatamampu menyesuaikan diri dengan masyarakat serta memenuhi tuntutan masyarakat. Begitu juga pada era kemerdekaan dan pembangunan sekarang, pesantren telah mampu menampilkan dirinya aktif mengisi kemerdekaan dan pembangunan, terutama dalam rangka pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Landasan Yuridis formal berdirinya pesantren di Indonesia adalah sebagai berikut:

Pancasila, sebagai dasar negara dan filsafah hidup bangsa Indonesia khususnya pada Sila I yang berbunyi "Ketuhanan Yang Maha esa". Ini berarti agama dan institusi-insitusi agama dapat hidup dan diakhui di Indonesia.

a) Undang-Undang Dasar 1945, sebagai Landasan Hukum Negara Republik Indonesia pada Pasal 31 tentang hak setiap warga negara untuk mendapatkan pendidikan yang layak.
b) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2022 tentang Pendidikan dan Layanan Pendidikan.
c) UU 23/2022 tentang Pendidikan dan Layanan Pendidikan
d) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan
e) Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

14/PMK.07/2021 tentang Dana Abadi Pesantren

f) Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan NasionalUndang-undang Republik Indonesia No 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

g) Peraturan Menteri Agama No. 3 Tahun 1979. tentang Pondok Pesantren Salafiyah dan Madrasah Diniyah

h) KMA 184/2019 *tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Pesantren*.,

i) KMA 144/2022, *tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Muadalah pada Pesantren*.

j) KMA 183/2019 *tentang Kurikulum Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab pada Madrasah*.

c. Bentuk-Bentuk Pesantren

Dalam buku Sudjuko Prasadjo mengenai Profil Pesantren mendefinisikan Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan tradisional dalam perkembangannya dikelompokkan menjadi beberapa bentuk. Dalam penyelenggaraan sistem pengajaran dan pembinaannya Pondok Pesantren dewasa ini digolongkan kepada tiga bentuk[249]:

a) Pondok Pesantren Tradisional

Pondok pesantren tradisional adalah lembaga pendidikan dan pengajaran Islam yang pada umumnya pendidikan dan pengajaran tersebut diberikan dengan cara non klasikal(sorogan) dimana

[249] Sudjoko Prasadjo. *Profil Pesantren*(Jakarta: Bumi Aksara, 1997), l 90

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

seorang Kiyai mengajar santri berdasarkan kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama besar sejak abad pertengahan sedangkan santri biasanya tinggal didalam pondok atau asrama dalam pesantren. Pesantren model ini masih memegang teguh penyampaian dengan pola tradisional dala mengajarkan nilai-nilai Islam, ilmu yang dipelajaripun samadisemua pesantren model ini yakni kitab yang dikaji dan perbedaannya pada Kiyai pada tiap pesantren.

b) Pondok Pesantren Tradisional Modern

Pesantren Model ini adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang menggabungkan sistem madrasi (klasikal) yang mengarah kepada sistem atau pola modern dari segi pengajaran dan penyampaiannya. Ciri model ini adalah peran seorang Kiyai tidak mutlak lagi, akan tetapi ada pembagian tugas diantara pengasuh danpembina.

Sistem pengajarannya disamping menggunakan cara tradisional(sistem sorogan, bandongan, wetonan) juga memakai sistem modern (pembagian kelas) dengan menggunakan tingkat kemampuan santri. Pesantren ini juga mengadakan pendidikan formal untuk memberikan keseimbangan antana tuntunan duniawi dan ukhrowi.

c) Pondok Pesantren Modern

Pesantren Modern adalah Pesantren yang menggunakan sistem

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

baru dari segi dan pengajarannya. Ciri-cirinya sebagai berikut:

(1) Memakai cara diskusi dan tanya jawab dala setiap penyampaian materi.

(2) Adanya pendidikan kemasyarakatan, segenap pelajar memperhatikan dan mengerjakan hal-hal yang nantinya akan dialami oleh mereka dala masyarakat ketika mereka berbaur dengan masyarakat.

(3) Adanya organisasi pelajar yang mengatur aktivitas mereka, segala sesuatu mengenai kehidupan mereka diatur dan diselenggarakan oleh mereka sendiri dengan cara demokrasi, gotong royong, dan dala suasana ukhuwah yang dalam control bimbingan dan pengawasan pengasuh atau pembinanya.

Peranan dan fungsi pondok pesantren di atas terus berkembang dari masa ke masa. Sebagai lembaga Pendidikan pondok pesantren menyelenggarakan pendidikan keagamaan, pada perkembangan selanjutnya pesantren membuka lembaga pendidikan formal, baik yang berafiliasi dengan pendidikan agama maupun dengan pendidikan umum atau sekuler.

d. Sistem Pendidikan Pesantren

Pesantren memiliki nilai historis dalam membina dan mengembangkan masyarakat, kualitasnya harus terus didorong dan dikembangkan. Proses pembangunan manusia yang dilakukan pesantren tidak bisa dipisahkan dari proses pembangunan manusia yang tengah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

diupayakan pemerintah. Proses pengembangan dunia pesantren yangselain menjadi tanggung jawab internal pesantren, juga harus didukung oleh perhatian yang serius dari proses pembangunan pemerintah. Meningkatkan dan mengembangkan peran serta pesantren dalam proses pembangunan merupakan langkah strategis dalam membangun masyarakat, daerah, bangsa, dan negara. Terlebih, dalam kondisi yang tengah mengalami krisis (degradasi) moral. Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang membentuk dan mengembangkan nilai-nilai moral, harus menjadi pelopor sekaligus inspirator pembangkit moral bangsa. Sehingga, pembangunan tidak menjadi hampa melainkan lebih bernilai dan bermakna.

Pesantren pada umumnya bersifat mandiri, tidak tergantung kepada pemerintah atau kekuasaan yang ada. Karena sifat mandirinya itu, pesantren bisa memegang teguh kemurniannya sebagai lembaga pendidikan Islam. Karena itu, pesantren tidak mudah disusupi oleh ajaran- ajaran yang tidak sesuai dengan ajaran Islam.

Pendidikan pondok pesantren yang merupakan bagian dari Sistem Pendidikan Nasional memiliki 3 unsur utama yaitu: (1) Kiyai sebagai pendidik sekaligus pemilik pondok dan para santri; (2) Kurikulum pondok pesantren; dan (3) Sarana peribadatan dan pendidikan; seperti masjid, rumah kyai, dan pondok, serta sebagian madrasah dan bengkel-bengkel kerja keterampilan.

Kegiatannya terangkum dalam "Tri Dharma Pondok pesantren"

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

yaitu: (1) Keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT; (2) Pengembangan keilmuan yang bermanfaat; dan (3) Pengabdian kepada agama, masyarakat, dan negara.

Merujuk pada Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, posisi dan keberadaan pesantren sebenarnya memiliki tempat yang istimewa. Namun, kenyataan ini belum disadari oleh mayoritas masyarakat muslim. Karena kelahiran Undang-undang ini masih amat belia dan belum sebanding dengan usia perkembangan pesantren di Indonesia.

Keistimewaan pesantren dalam sistem pendidikan nasional dapat kita lihat dari ketentuan dan penjelasan pasal-pasal dalam Undang-udang Sisdiknas Pasal 3 dijelaskan bahwa Pendidikannasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Ketentuan ini tentu saja sudah berlaku dan diimplementasikan di pesantren. Pesantren sudah sejak lama menjadi lembaga yang membentuk watak dan peradaban bangsa serta mencerdaskan kehidupan bangsa yang berbasis pada keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT serta akhlak mulia.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

5. Strategi Kebudayaan

a. Konsep Kebudayaan

Kata "kebudayaan" berasal dari kata Sanskerta *buddhayah* bentuk jamak dari *buddhi* yang berarti budi atau akal. Kebudayaan diartikan hal-hal yang bersangkutan dengan akal. Budaya adalah daya dan budi yang berupacipta, karsa, dan rasa, sedangkan kebudayaan adalah hasil dari cipta, karsa, dan rasa[250]. Istilah kebudayaan dalam bahasa Inggris disebut *culture* dandalam bahasa Latin disebut *colere* yang berarti mengolah, mengerjakan, terutama mengolah tanah (bertani). Dari pengertian ini berkembang istilah *culture* yang berarti segala daya upaya dan tindakan manusia untukmengolah tanah dan mengubah alam[251].Dalam ilmu Antropologi, kebudayaan diartikan sebagai keseluruhan sistem gagasan, tindakan, dan hasil karya manusia dalam kehidupan.[252]

Clifford Geertz mengutip pendapat Kluckhohn bahwa kebudayaan memiliki arti: (1) keseluruhan cara hidup suatu masyarakat, (2) warisan sosial yang diperoleh individu dari kelompoknya, (3) cara berpikir, merasa dan percaya, (4) abstraksi dari tingkah laku, (5) suatu kelompok masyarakat bertingkah laku nyata, (6) gudang untuk mengumpulkan hasil belajar, (7) seperangkat orientasi-orientasi standar pada masalah-masalah yang sedang berlangsung, (8) tingkah laku yang dipelajari, (9)

[250]Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu Antropologi,* edisi revisi, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009),146.
[251] Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu*.....146.
[252] Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu*.....148.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

mekanisme untuk penataan tingkah laku yang bersifat normatif, (10) seperangkat teknik untuk menyesuaikan lingkungan luar maupun dengan orang-orang lain,dan (11) suatu endapan sejarah dan mungkin dengan rasa putus asa, beralih ke kiasan-kiasan, sebagai sebuah peta, sebuah penyaring, dan sebagai sebuah matriks.[253]

Kebudayaan bagi van Peursen merupakan manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok orang-orang yang meliputi segala perbuatan manusia. Konsep kebudayaan dipandang sebagai sesuatu yang lebih dinamis. Pengertian kebudayaan juga termasuk tradisi meliputi pewarisan atau penerusan norma-norma, adat istiadat, kaidah-kaidah, harta-harta.[254]129Kebudayaan suatu masyarakat selalu terkait dan dipengaruhi oleh corak dan perkembangan oleh kondisi dan kualitas lingkungan hidup masyarakat yang bersangkutan[255]

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kebudayaan merupakan sistem, aktivitas, dan berwujud benda dalam perspektif Evolusionisme,[256] kebudayaan juga dapat diartikan sebagai proses keterkaitan pengaruh satu subsistem atas subsistem lainnya dalam perspektif Fungsionalisme Struktural, misalnya bagaimana religi memengaruhi terhadap kehidupan manusia. [257]

[253]Clifford Geertz, *Tafsir Kebudayaan,* (terj.) oleh Francisco Budi Hardiman, (Yogyakarta: Kanisius, 1992), 4-5.
[254]C.A. van Peursen, *Strategi Kebudayaan,* (Yogyakarta: Kccsscsanisius, 1988), 10-11
[255]Usman Abu Bakar, *Pendidikan Islam dan Kemiskinan Studi tentang Teologi dan BudayaMasyarakat di Jambi,* (UAB MEDIA, 2013), 11.
[256] Nur Syam, *Madzhab-madzhab Antropologi,* cet. kedua, (Yogyakarta: LKiS, 2012), 17.
[257] Nur Syam, *Madzhab-madzhab...* 17.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

b. Tiga Kebudayaan Manusia Menurut Peursen

Peursen membagi tiga tahap kebudayaan manusia, yaitu: mitis, ontologi, dan fungsional.[258]*Pertama,* tahap mitis adalah sikap manusia yang merasakan dirinya terkepung oleh kekuatan-kekuatan gaib sekitarnya, seperti kekuasaan dewa alam raya atau kesuburan. *Kedua,* tahap ontologis adalah sikap manusia yang tidak lagi dalam kepungan kekuasaan mitis, melainkan yang secara bebas ingin meneliti segala hal. Manusia mengambil jarak terhadap segala sesuatu yang dulu dirasakan sebagai kepungan. *Ketiga,* tahap fungsional adalah sikap dan alam pikiran yang makin nampak dalam manusia modern. Manusia tidak lagi terpesona lingkungan (sikap mitis) dan tidak lagi mengambil jarak terhadap objekpenyelidikan (ontologis), tetapi mengadakan relasi-relasi baru terhadap lingkungan.[259]

Menurut Peursen tiga tahap ini tidak meningkat dan seolah-olah naik dari tahap yang lebih rendah ke tahap yang lebih tinggi. Dalam setiap tahap terdapat unsur-unsur positif dan negatif.[260] Misalnya dalam tahap fungsional yang seharusnya manusia modern harus berpikir logis (rasional), tapi masih banyak juga manusia di zaman modern yang berpikiran mitis, percaya kekuatan-kekuatan gaib, dan takut melanggar

[258]Tiga tahap van Peursen dalam teori Auguste Comte dinamakan tahap teologi/fiktif, metafisik/abstrak, dan positif/riil. Dalam tahap teologi/fiktif kekuatan penentu berasal dari kekuatan multak dan adikodrati. Pada tahap metafisik/abstrak, manusia sudah mampu melepaskan diri dari kekuatan adi kodrati dan beralih pada kekuatan abstraksinya, dan pada tahap positif /riil manusia sudah mencapai pengetahuan riil dari pengamatan, percobaan, perbandingan, di atas hukum-hukum umum. (Koento Wibisono Siswomihardjo, *Arti Perkembangan Menurut Filsafat Positivisme AugusteComte,* cet. ke-2, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1996), 11-15.

[259]Van Peursen, *Strategi Kebudayaan...,* 18.

[260]van Peursen, *Strategi Kebudayaan...,*23

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

tradisi (adat) yang bisa mengakibatkan kemarahan roh atau makhluk gaib yang masih dipercaya memiliki kemampuan mendatangkan bahaya bagi kehidupan manusia. Contohnya: pemberian sesaji di pohon-pohon yang dianggap "keramat", "angker", dan lain sebagainya.

c. Tiga Kebudayaan Masyarakat Menurut Kuntowijoyo

Kebudayaan bisa diartikan sebagai cara berpikir masyarakat. Kuntowijoyo membagi sistem pengetahuan masyarakat menjadi tiga tahap, yaitu mitos, ideologi, dan ilmu. Adapun penjelasannya, lihat tabel di bawah ini:

Tabel 2.2

Tiga Sistem Pengetahuan Masyarakat[261]

Dasar Nilai-nilai Islam	Mitos	Ideologi	Ilmu
Cara Berpikir	Pra-logis	Non-logis	Logis
Bentuk	Magi	Abstrak/apriori	Konkret/empiris

Tahap mitos ditandai dengan cara berpikir pra-logis (mistik) berbentuk magis,[262] seperti halnya tahap mitis van Peursen. Usman mengutip Kuntowijoyo bahwa pada tahap mitis dapat dicontohkan dalam penyelenggaraan sistem kenegaraan patrimonial, artinya penguasa berwenang penuh untuk membagikan kekuasaan, kehormatan, dan kekayaan. Sikap dan perilaku dasar pemikiran mitis bentuknya sederhana, tidak kreatif melainkan imitatif sehingga segalanya instan dan

[261]Kuntowijoyo, *Muslim Tanpa Masjid: Esai-esai Agama, Budaya, dan Politikdalam Bingkai Struktural isme Trasendental,* (Bandung: Mizan, 2001), 305-306, atau Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu Epistemologi, Metodologi, dan Etika,* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006), 77.
[262]Kuntowijoyo, *Muslim Tanpa Masjid .....,* 306

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

lebih mengedepankan perasaan daripada pikiran rasional.[263]

Tahap ideologi. Usman mengutip Kuntowijoyo bahwa tahap ideologi mencerminkan watak yang tertutup, final, dan normatif. Model masyarakat seperti ini secara faktual cenderung individual, sulit berdialog, merasa benar sendiri, kultus individu yang didasarkan pada sikap fanatik, individualis, dan *ekstrovert*.[264]

Tahap ilmu menurut Kuntowijoyo yang dikutip Usman, bercirikan terbuka, kreatif, tanpa hegemoni dan dominasi. Pada tahap ilmiah fakta menjadi fakta sosial dengan pendekatan kultural. Setiap keputusan diambil dengan musyawarah lewat pembahasan terhadap gagasan yang sengaja dilemparkan ke sosial. Dampak dari perilaku iniialah dapat menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan.[265]

Usman mengembangkan teori van Peursen, August Comte, dan Kuntowijoyo, dalam temuan risetnya menjadi empat jenis kesadaran di dalam masyarakat muslim, yaitu: *jahiliyyah*,*diniyyah*,*'ilmiyyah*, dan *hanifiyyah.* Kesadaran *jahiliyyah* memahami realitas dengan cara instan,jangka pendek, serta sederhana. Perilaku keagamaan menunjukkan sikap yang tidak konsisten terhadap ajaran Islam. Kesadaran *diniyyah* menekankan semangat dan kualitas keberagamaan yang tinggi serta paling benar. Kesadaran*ilmiyyah* menekankan metode kerja ilmu pengetahuan, senantiasa bersikap kreatif, inovatif, kritis,

[263]Usman, *Jenis Kesadaran/Paradigma Masyarakat Muslim,* (Yogyakarta: PustakaPelajar,2013), 63-64.
[264]Kuntowijoyo, *Muslim Tanpa Masjid .....,* 306
[265]Kuntowijoyo, *Muslim Tanpa Masjid .....,*306

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

dinamis, dan teliti. Penalaran yang digunakan adalah induktif. Kesadaran *hanifiyyah* selalu mengaitkan urusan dunia dengan ketuhanan dalam rangka pengabdiannya. Allah sebagai realitas tunggal (tauhid) yang harus dipatuhi kebenarannya, mewujud dalam setiap perilakunya (hukum, politik, agama). Realitas dicerna melalui perpaduan kemampuan empiris-rasional-intuitifnya.[266]

d. Tiga Kebudayaan Pengetahuan Islam Menurut Al-Jabiri

MohammedAbed al-Jabiri lahir di Figuig, bagian tenggara Maroko. Dia tumbuh dalam keluarga pendukung Partai Istiqlal yang memimpin perjuangan kemerdekaan dan persatuan Maroko ketika di bawah penjajahan Prancis dan Spanyol. Pada tahun 1958, al-Jabiri mulai belajar filsafat di Universitas Damaskus di Syiria setahun kemudian pindah ke Universitas Rabat. Aktivitas politiknya tidak pernah berhenti, pada Juli 1963 dia dipenjara, sebagaimana anggota *Union Socilieste des ForcesPopulaires* (USFP) yang lain. USFP dibentuk oleh Mehdi Ben Barka,pemimpin sayap kiri Partai Istiqlal yang selama ini membimbing Jabiri.[267]

Pada 1980, al-Jabiri mengumpulkan dan menerbitkan sejumlah artikel yang telah dipresentasikan dalam pelbagai konferensi tentang filsuf Islam. Karya-karya al-Jabiri adalah *Nahnu wa al-Turas*(Kita dan

[266]van Peursen, *Strategi Kebudayaan...,* 107

[267]Walid Harmaneh dalam kata pengantarnya dalam Mohammed Abed al-Jabiri, *Kritik Kontemporer atas Filsafat Arab-Islam,* terj. Moch Nur Ichwan, (Yogyakarta: Islamika, 2003), xvii-atau lihat versi bahasa Inggrisnya, Mohammed Abed al- Jabiri*, Arab-Islamic Philosophy AContemporary Critique,* translated from the French by Aziz Abbassi, (The United States of America:The Center for Middle Eastern Studies and The University of Texas at Austin USA, 1999), vii-viii.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Tradisi),dua tahun kemudian mempublikasikan buku tentang pemikiran Arab kontemporer, *al-Khitab al-'Arabi al-Mu'asir: Dirasah TahliliyyahNaqdiyyah* (Wacana Arab Kontemporer: Studi Kritis dan Analitis).

Bukuini diikuti dengan tiga volume *magnum opus* al-Jabiri yang berjudul: *Naqdal-'Aql al-'Arabi* (Kritik Nalar Arab) yang dipublikasikan pada 1984,1986, dan 1990. Tiga volume *Naqd al-'Aql al-'Arabi* adalah: (1) *Takwinal-'Aql al-'Arabi,* (2) *Bunyah al-'Aql al-'Arabi,* dan (3) *'Aql as-Siyasi al-'Arabi*[268]. Dalam dua bukunya, *Takwin al-'Aql al-'Arabi* dan *Bunyah al-'Aql al-'Arabi,* al-Jabiri banyak menjelaskan tentang tiga kebudayaan(epistemologi) masyarakat Arab tentang tradisi atau pendekatan dalam memahami agama, yaitu *bayani,irfani,* dan *burhani.*

Pertama, epistemologi*bayani*. Istilah*al-bayan*menurut al-Jabiriberasal dari tiga huruf *ba"-ya"-nun* yang memiliki arti: (1) *al-wasl* (kesinambungan); (2) *al-fasl* (keterpilahan); (3) *al-zuhur wa al-wujuh* (jelas dan terang); (4) *al-fasahah wa al-qudrah 'ala al-tablig wa al-iqna'* (kemampuan membuat terang dan jelas); dan (5) *al-insan hayawan mubin* (manusia makhluk yang nyata) .[269]

Ciri pemikiran *bayani* adalah tekstual, hegemoni nalar analogi yang tercermin dari penggunaan otoritas salaf sebagai sumber pengetahuan, hegemoni nalar okasionalistik, yaitu tidak adanya

[268]Mohammed Abed al- Jabiri, *Arab-Islamic* .....xix-xxxii.
[269]Muhammad 'Abed al-Jabiri, *Bunyah al-'Aql al-'Araby, Dirasah Tahliliyah Naqdiyyah li-Nudumi al-Ma'rifah fi al-Saqafah al-'Arabiyyah,* cet. ke-3, (Beirut: Markaz Dirasat al-Wihdah al-'Arabiyyah, 1990), 16-19.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

kepastian dalam tatanan realitas karena semua berjalan serba mungkin atas kehendak Tuhan yang absolut dalam segala hal[270]. Proses penalaran*bayani*bergerakdari telaah Nahwu, Sharaf, Balaghah, Fikih, dan Kalam serta memposisikan al-Qur'an dan Hadis sebagai sesuatu yang sakral. Kebenaran yang dicari harus sesuai dengan al-Qur'an dan Hadissecara tekstual atau normatif.[271]

Bayani sebagai suatu sistem pemikiran, dapat dipahami sebagaisuatu episteme yang menjadikan nash (al-Qur‟an dan hadis), *ijma'* dan *qiyas* sebagai sumber dasar dalam pengetahuan terutama dalammenggambarkan ajaran Islam[272]. Contohnya pendapat Imam Syafi'i yangdikutip al-Jabiri, Seseorang tidak diperkenankan mengatakan sesuatu dihukumi halal atau haram kecuali menggunakan ilmu yang bersumberkan pada al-Qur'an, Hadis, Ijma', atau Qiyas.[273]

Jika berhadapan dengan agama lain, argumen berpikir keagamaan model tekstual-bayani biasanya mengambil sikap mental yang bersifat dogmatik, defensif, apologis, dan polemis, dengan semboyan kurang lebih semakna dengan "*right or wrong is my country".* Inilah jenis

[270]Muqowim, *Keterpaduan Sains dan Agama.* Bahan Ajar Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga, 2011, 27-28

[271]Noeng Muhadjir, *Filsafat Epistemologi, Nalar Naqliyyah dan Nalar Aqliyyah, LandasanProfetik, Nalar Bayani, Irfani, dan Burhani, Perkembangan Islam dan IPTEK,* (Yogyakarta: RakeSarasin, 2014), 115.

[272]Sembodo Ardi Widodo, ‚Nalar Bayani, 'Irfani, dan Burhani dan Implikasinya TerhadapKeilmuan Pesantren', *Hermeneia Jurnal Kajian Islam Interdisipliner,* Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 6 (1), Januari-Juni 2007, 72.

[273]Muhammad 'Abed al-Jabiri, *Takwin al-'Aql al-Araby,* cetakan kesepuluh, (Beirut: Markaz Dirasat al-Wihdah al-'Arabiyah, 2009), 104.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pengetahuan keagamaan *al-ilm al-tauqify*.[274]

Kedua, epistemologi*irfani*. Menurut al-Jabiri, istilah*al-'irfan*dalam bahasa Arab merupakan *masdar* dari *„arafa.* Dalam *lisan 'Arab,al-'irfan* artinya ilmu. Istilah *al-'irfan* menurut ahli tasawuf menunjukkan arti*ma'rifah* yang berarti *kasyaf* atau*ilham.*[150]Pola epistemologi*irfani*bersumber pada intuisi. Menurut sejarah, epistemologi ini sudah ada di Persi dan Yunani jauh sebelum datangnya teks-teks keagamaan Yahudi, Kristen, atau Islam.[275]

Jika sumber terpokok ilmu pengetahuan dalam tradisi *bayani* adalah "teks" (wahyu), maka sumber terpokok ilmu pengetahuan dalam tradisi berpikir *irfani* adalah *experience* (pengalaman). Pengalaman batin yang amat terdalam, otentik, fitri, *hanafiyyah samhah* dan hampir-hampir tak terkatakan oleh logika dan tak terungkap oleh bahasa inilah yang disebut-sebut sebagai (*al-'ilm al-hudury*) (*direct experience*) oleh tradisi *isyraqy* di Timur atau *preverbal, prereflective consciousness* atau *prelogical knowledge* oleh tradisi eksistensialis di Barat.[276]Bagi kaum*irfani,*hati yang lebih dapat diandalkan sebagai alat pengetahuan.[277]

Validitas kebenaran epistemologi *„irfani* hanya dapat dirasakan dan dihayati secara langsung (*al-ru'yah al-mubasyirah; direct*

[274]Abdullah, M. Amin, "Al-Ta"wil Al Ilmi: Ke arah Perubahan Paradigma Penafsiran Kitab Suci", *al-Jami''ah, Journal of Islamic Studies*, 39 (2), july– December 2001, 373 atau M. AminAbdullah, *Islamic Studies di Perguruan Tinggi Pendekatan Integratif-Interkonektif,* cet. ke-2, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 202 atau M. Amin Abdullah, dkk, *Islamic Studies dalamParadigma Integrasi-Interkoneksi* (sebuah Antologi), (Yogyakarta: Suka Press, 2007), 1-14

[275]M. AminAbdullah, *Islamic Studies .....,* 206

[276]M. Amin Abdullah, *Islamic Studies...,* 208-209.

[277]Mulyadi Kartanegara, *Gerbang Kearifan Sebuah Pengantar Filsafat Islam,* (Jakarta:Lentera Hati, 2006), 59-60.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

experience), intuisi, *al-zauq* atau psiko-gnosis.[278]Proses penalaran *irfani* adalah penalaran *naqliyyah* yang bergerak secara intuitif menuju *ma'rifah*, penalaran sufistik, mementingkan penempaan moral spiritual dan pengakuan kebenaran gnostik dan kebenaran Tuhan.[279]

Ketiga, epistemologi*burhani.* Menurut al-Jabiri, istilah*al-burhan*dalam bahasa Arab berarti *al-hujjah al-fasilah al-bayyinah.[280]*Penalaran *burhani* adalah penalaran *aqliyyah.* Metodologi epistemologi *burhani* bergerak dalam pembuktian dengan penalaran empirik rasional lewat uji eksperimental dengan tujuan *naqliyyah,* yaitu menyempurnakan ibadah, sebagaimana bukti tujuan filsafat empiri Peripathetik Islam.[281]

Jika sumber (*origin*) ilmu dari corak epitemologi *bayani* adalah teks, sedang '*irfani* adalah *direct experience* (pengalaman langsung), maka epistemologi *burhani* bersumber pada realitas atau *al-waqi'* baik realitas alam, sosial, humanitas maupun keagamaan. Ilmu-ilmu yang muncul dari tradisi burhani disebut juga *al-'ilm al-husuli,* yakni ilmu yang dikonsep, disusun dan disistematisasikan lewat premis-premis logika (*al-mantiq*)*,* bukan lewat otoritas teks atau salaf dan bukan pula lewat otoritas intuisi.[282]

Tolak ukur validitas nalar *burhani* berbeda dengan nalar *bayani*

[278]Abdullah, *Islamic Studies...,* 209.
[279]Muhadjir, *Penalaran Aqliyyah...,* 4.
[280]al-Jabiri, *Bunyah al-'Aql...,* 383.
[281]Muhadjir, *Penalaran Aqliyyah...,* 4.
[282]Abdullah, *Islamic Studies...,* 212-213

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

dan '*irfani.*Nalar*bayani*tergantung pada kedekatan dan kesamaan teks danrealitas, nalar '*irfani* pada kematangan *social skill* (empati, simpati, *verstehen*), dan nalar*burhani*terletakpada (1) korespondensi, yaitukesesuaian antara rumus-rumus yang diciptakan oleh akal manusia dengan hukum alam, (2) koherensi, yaitu keruntutan dan keteraturan berpikir logis, dan (3) pragmatik, yaitu upaya memperbaiki dan menyempurnakan temuan, rumus dan teori yang telah dibangun dan disusun oleh akal manusia.[283]

Menurut M. Amin Abdullah, sebagaimana dikutip Waryani, ketiga epistemologi (*bayani-'irfani-burhani*) seharusnya bisa berdialog dan berjalan beriringan. Selama ini epistemologi *bayani*lebih banyak mendominasi dan bersifat hegemonik sehingga sulit untuk berdialog dengan tradisi epistemologi *'irfani* dan *burhani*.[284]

Dari beberapa teori di atas (Weber, van Peursen, Kuntowijoyo, dan al-Jabiri), peneliti menggunakan teori otoritas Weber untuk menganalisis kekuatan dan nilai-nilai dominan dalam kepemimpinan spiritual Kiyai dan teori sistem pengetahuan masyarakat Kuntowijoyo dan epistemologi al-Jabiri untuk menganalisis strategi kebudayaan Kiyai dalam membentuk perilaku religius santri dan masyarakat Temboro. Perilaku religius dalam penelitian ini dirumuskan dalam lima dimensi yang dirumuskan oleh R. Stark dan C.Y. Glock, yaitu: keyakinan, praktek

[283]Abdullah, *Islamic Studies...,*214
[284]Waryani Fajar Riyanto, *Implementasi Paradigma Integrasi-Interkoneksi dalam Penelitian 3(tiga) Disertasi Dosen UIN Sunan Kalijaga,*(Yogyakarta: Lembaga Penelitian UIN Sunan Kalijaga,2012), 12.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

agama, pengalaman, pengetahuan, dan pengamalan.[285]

Dalam penelitian ini, teori sistem pengetahuan masyarakat Kuntowijoyo dan epistemologi al-Jabiri dijadikan sebagai bentuk strategi kebudayaan, dalam artian kebudayaan diartikan sebagai cara berpikirseorang Kiyai dalam memahami ajaran Islam dan bagaimana dia menggunakan sistem pemikiran tersebut untuk mempengaruhi santri dan masyarakat agar mengikuti perilaku religiusnya. Definisi kebudayaan tersebut dapat dipahami dalam perspektif fungsionalisme struktural.

Berdasarkan kajian teoritik di atas, maka hasil penelitian ini akan dijadikan sebagai pengembangan teori-teori yang sudah ada, khususnya teori kepemimpinan spiritual di pondok pesantren dengan menggunakan pisau analisis teori otoritas Weber, sistem pengetahuan Kuntowijoyo dan epistemologi al-Jabiri. Temuan penelitian ini lebih bersifat klasifikasi atas model kepemimpinan spiritual yang bersumberkan pada otoritas atau kekuatan tradisional dan karismatik dalam tradisi pesantren yang menjadi basis pengembangan ideologi Jamaah Tabligh.

Penelitian ini juga menekankan pentingnya pengaruh ideologi Jamaah Tabligh karena pesantren yang dijadikan tempat penelitian (Pondok Pesantren al-Fatah Temboro Magetan) merupakan pusat pengembangan ideologi Jamaah Tabligh di wilayah Jawa Timur yang memiliki ribuan santri dan pengikut. Sehingga, makna spiritual dalam

[285]R. Strak dan C.Y. Glock, *Dimensi-dimensi Keberagamaan* dalam bukunya Roland Robertson (ed.), *Agama: Dalam Analisa...*, 77-78.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

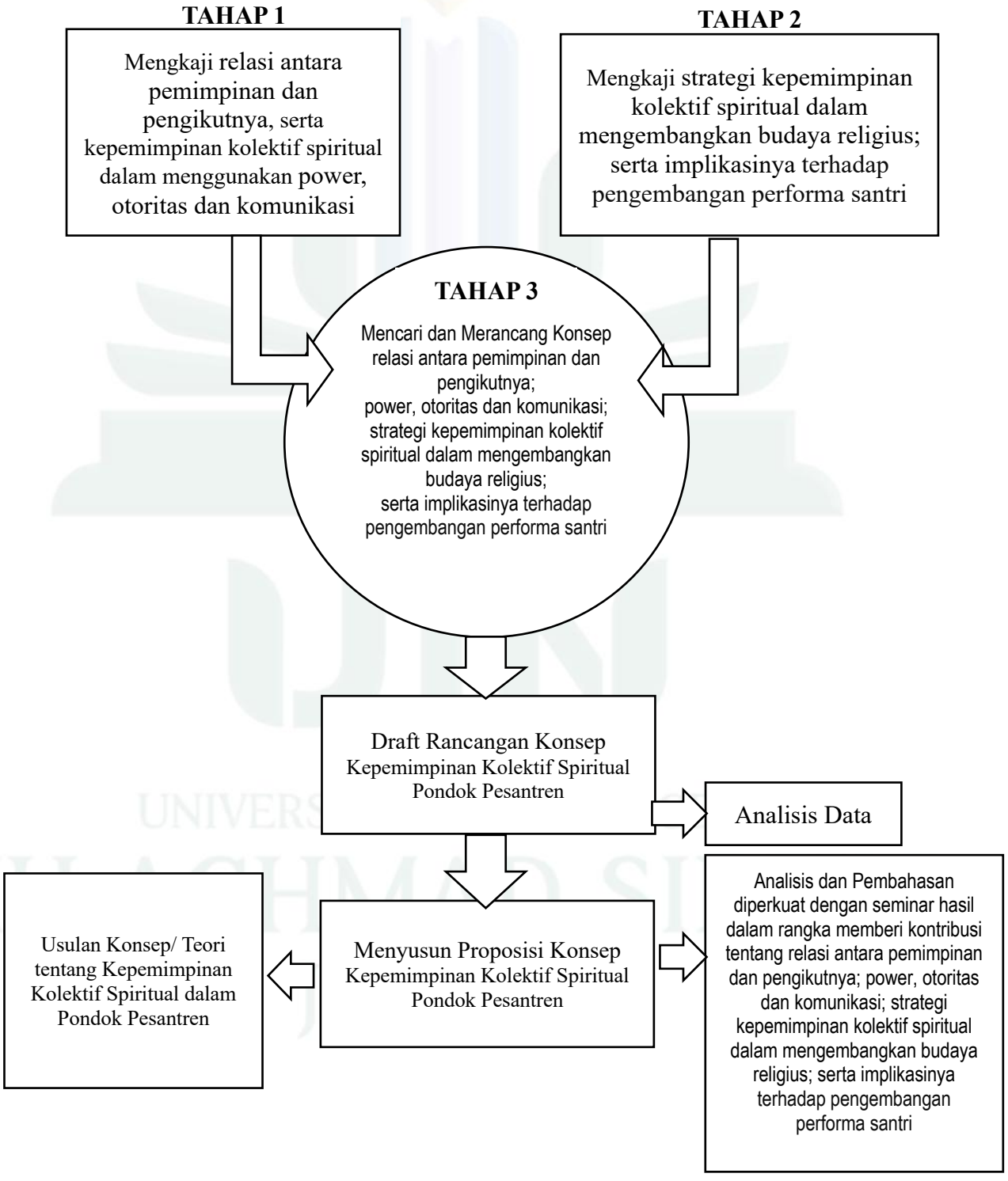
kepemimpinan tersebut juga dipahami menurut tradisi Jamaah Tabligh yang memiliki cara beragama sufistik dan menjauhkan diri dari konflik dan politik.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

C. Kerangka Konseptual

Gambar 2.3
Kerangka Berfikir Kepemimpinan Spiritual Kolektif Pondok Pesantren



digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian dengan judul "Kepemimpinan Spiritual Kolektif Pondok Pesantren Di Madura (Studi Multikasus Pada PP. Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan PP. Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep)" menggambarkan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif.

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mendalam mengenai kepemimpinan yang meliputi: relasi antara pemimpinan dan pengikutnya; power, otoritas dan komunikasi; strategi kepemimpinan spiritual kolektif dalam mengembangkan budaya religius; serta implikasinya terhadap pengembangan performa santri dengan menggunakan pendekatan kualitatif.[286]

Peneliti ini menarik suatu model kepemimpinan yang ada di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Errabu, Bluto, Sumenep, Madura; sebagai sumbangan kontruksi teori baru. Pendekatan kualitatif menurut Best, seperti yang dikutip Sukardi adalah penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya.[287] Dengan

[286]Noeng Muhadjir, *Metodologi keilmuan: paradigma Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2007), 136-195. Muhadjir mencatat ada lima tahapan perkembangan pemikiran dalam mencari metodologi penelitian kualitatif; 1) Model Interpretatif Geertz; 2) Model Grounded Research; 3) Model Ethnographik-Ethnometodologik; 4) Model Paradigma Naturalistik; 5) Model Interaksi Simbolik.

[287] Sukardi, *Metode penelitian Pendidikan; Kompetensi dan Prakteknya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 157.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

demikian Prasetya mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menjelaskan fakta apa adanya.[288]

Pendekatan kualitatif dipilih, karena pendekatan kualitatif mampu mendeskripsikan sekaligus memahami makna yang mendasari tingkah laku partisipan, mendeskripsikan sekaligus memahami makna yang mendasari tingkah laku partisipan, mendeskripsikan latar dan interaksi yang kompleks, eksplorasi untuk mengidentifikasi tipe-tipe informasi, dan mendeskripsikan fenomena.[289]

Berdasarkan paparan di atas, pendekatan penelitian kualitatif yang sesuai adalah *fenomenologic naturalistic*. Karena penelitian dalam pandangan fenomenologi bermakna memahami peristiwa dalam kaitannya dengan orang dalam situasi tertentu. Hal ini sebagaimana pendapat Bogdan menyatakan bahwa, "untukdapat memahami makna peristiwa dan interaksi orang, digunakan orientasi teoritik dengan pendekatannya fenomenologi (*Phenomenological Approach*)".[290]

Data dikumpulkan dari latar yang alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung. Paradigma *naturalistic* digunakan karena memungkinkan peneliti menemukan pemaknaan (*meaning*) dari setiap fenomena sehingga diharapkan dapat menemukan local wisdom (kearifan local), *traditional wisdom* (kearifan tradition) moral *value* (*emik, etik, dan noetic*) [291] serta teori-teori dari subjek yang diteliti. Pemaknaan terhadap data secara mendalam dan mampu mengembangkan teori

[288] Prasetya Irawan, *Logika dan Prosedur Penelitian: Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula*, (Jakarta: STAIN, 1999), 59.
[289] Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan aplikasi*, (Malang :YA3, 1990), 22)
[290] Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Aliyn and Bacon, Inc., 1998), 31.
[291] Emik bisa diartikan sebagai moral value individual atau personal value, etik adalah ekstrensik dan universal values, noetic adalah moral values kolektif.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

hanya dapat dilakukan apabila diperoleh fakta yang cukup detail dan dapat di sinkronkan dengan teori yang sudah ada.

Penelitian ini menemukan sekaligus mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh mengenai relasi antara pemimpinan dan pengikutnya; power, otoritas dan komunikasi; strategi kepemimpinan spiritual kolektif dalam mengembangkan budaya religius; serta implikasinya terhadap pengembangan performa santri di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokoban3eah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Errabu, Bluto, Sumenep, Madura.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi merupakan tempat dilaksanakannya penelitian. Dalam hal ini peneliti menentukan Lokasi penelitian tersebut yaitu: Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Bire Timur, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Errabu, Bluto, Sumenep. Dipilih sebagai lokasi penelitian ini karena cukup representatif untuk menggali data tentang kepemimpinan spiritual kolektif .

Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Bire Timur, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Errabu, Bluto, Sumenep dipilih, karena sifat penelitian ini bersifat naturalistik. Selain itu, peneliti mengambil lokasi di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Bire Timur, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Errabu, Bluto, Sumenep, karena pemilihan dan penentuan lokasi tersebut dilatarbelakangi oleh beberapa pertimbangan atas dasar kekhasan, kemenarikkan, keunikan, dan sesuai dengan topik dalam penelitian ini.

Adapun beberapa alasan yang cukup signifikan mengapa penelitian ini di laksanakan pada Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Bire Timur, Sokobanah,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KHIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Errabu, Bluto, Sumenep adalah alasan yang berkenaan dengan lokasi penelitian dan alasan yang bersifat substantif penelitian.

C. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai *key instrument* yang melakukan observasi di lapangan yaitu dalam rangka melakukan perencanaan, peninjauan dan pengamatan berpartisipasi. Sebagaimana penjelasan Moleong kedudukan seorang peneliti kualitatif adalah rumit. Seorang peneliti adalah seorang perencana, pelaksana pengumpulan data, analis penafsir data dan akhirnya menjadi pelapor hasil penelitiannya.[292] Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan fenomenologi transedental empiris dari Moustakas. Posisi peneliti dalam penelitian ini adalah sebagaimana konsep dari Husserls yakni *ephoce* (pengurungan).

Peneliti menyingkirkan pengalamannya sejauh mungkin untuk memperoleh perspektif yang baru (segar) terhadap fenomena yang diteliti. Peneliti mengikuti prosedur dari pelaksanaan riset fenomenologis dengan menentukan problem riset yaitu problem untuk memahami pengalaman yang sama atau bersama dari individu pada fenomena dengan tujuan mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena tersebut. Langkah selanjutnya peneliti mengenali dan menentukan asumsi filosofis yang luas dari fenomenologi.

[292]Lexy J Moleong, *Metodologi penelitian kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), 168.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

D. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah Sumber dari mana data diperoleh. Sumber data menurut Suharsimi[293] dapat diklasifikasikan menjadi 3 yaitu *person, place* dan *paper*. *Person* adalah sumber data berupa orang yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara. Selain jawaban lisan, ucapan isyarat dan tingkah laku[294] juga dapat dimasukkan dalam *person*. *Person* dalam hal ini adalah Informan yang dalam penelitian ini.[295] Namun informan atau *key person* berikutnya ditentukan bersamaan dengan perkembangan *review* dan analisis hasil penelitian saat pengumpulan data berlangsung.[296]

Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini antara lain: Informan di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Bire Timur, Sokobanah, Sampang yaitu KH. Muhammad Itsbat AQ, Lc., KH. Ahmad Mahfud AQ., dan KH. Muhammad Ismail AQ (ketiganya pengasuh); Ust. H. Sirajuddin (Penasehat dan Santri senior RKH Abdul Qodir AMZ sekaligus sebagai Kepala MI Mambaul Ulum Bira Timur), Ust. Romli (Ketua Pengurus), Ust. Hafidz (Kepala MA), Ust Badwi (Kepala MTs), Ust. Moh. Bahri (Alumni).

Informan pada Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Errabu, Bluto, Sumenep adalah lima orang pengasuh yaitu: Nyai Qurrotul Aini Mustandji, Nuril Mujib Mustandji, K. Amiruddin, K. Noer Kholis, K. Ainul Yaqin (kelimanya

---

[293]Arikunto Suharsimi, Prosedur *Penelitian suatu pendekatan prraktik* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), 172.

294R.C Bogdan and Steven J Taylor, *Pengantar Metode Kualitatif, Pendekatan Fenomenologi Pada Ilmu-Ilmu Sosial* (Surabaya: Usaha Nasional, n.d.), 19.

295 Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D,* (Bandung : Alfabeta, 2010), 300-301.

[296]Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif,* Komunikasi*, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*, Kedua (Jakarta: Prenada Media Group, 2007), 108.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

sebagai Pengasuh kolektif), Andika Khatib, S.Pd.I (Ketua pengurus), K. Haryono, S.Pd.I (Kepala MA), K. Samlan, S.Ag (Suami Nyai Qurrotul Aini, dan juga Kepala MTs), K. Anwar Musyaddad, S.Ps.I (Kepala MI). Sedangkan data yang diperoleh yaitu berupa informasi kepemimpinan spiritual kolektif pondok pesantren.

E. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas manusia (*human*) dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informasi kunci (*key informan*). Data yang diperoleh dari informan berupa data lunak (*soft data*). Sedangkan sumber data yang bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian, Data yang diperoleh melalui dokumen bersifat data keras (*hard data*).[297] Sumber data berhubungan dengan manusia (*human*) dalam penelitian ini yaitu Kiai/Pengasuh, Pengurus, ustadz, santri senior dan aluni.

Peneliti dengan informan memiliki posisi yang sama, dan informan bukan hanya sekedar memberikan tanggapan yang diminta peneliti umum, namun tetap bisa memiliki pilihan dan kesukaan dalam menyampaikan informasi yang dimiliki. Untuk memilih informan yang tepat maka peneliti menggunakan beberapa kriteria sebagai berikut: (1) enkulturasi penuh, artinya subjek cukup lama (sekitar tiga sampai empat tahun) dan intensif menyatu dengan medan aktifitas yang menjadi sasaran penelitian, sehingga memiliki pengetahuan khusus atau informasi atau dekat dengan situasi yang menjadi fokus penelitian, (2) keterlibatan langsung,

[297] Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2003), 55.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

subjek yang masih aktif terlibat di lingkungan aktifitas yang menjadi sasaran penelitian, (3) subjek yang masih mempunyai waktu untuk dimintai informasi oleh peneliti, (4) subjek yang tidak mengemas informasi, tetapi relatif memberikan informasi yang sebenarnya, dan (5) subjek yang tergolong asing bagi peneliti.

Berdasarkan kriteria diatas maka penelitian ini dalam mencari informan dengan menggunakan teknik *snowball*. Teknik ini digunakan oleh peneliti karena untuk menseleksi dan memilih informan yang benar-benar mengetahui informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya menjadi sumber data yang valid.

F. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan instrumen wawancara, observasi, dan studi dokumenter.

1. Wawancara

Wawancara merupakan cara pengumpulan data dengan jalan tanyajawabsepihak yang dikerjakan dengan sistematik dan didasarkan padatujuan penelitian. Wawancara adalah suatu bentuk komunikasi verbal atau semacam percakapan yang bertujuan untuk memperoleh informasi. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi secaralebih mendalam dari suatu masalah dengan jumlah responden yangsedikit. Pada penelitian ini, wawancara dilakukan dengan menggunakan metode campuran (semi struktur), yaitu mula-mula pewawancara menanyakan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

serentetan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam dengan mengorek keterangan lebih lanjut.[298]

Tahapan wawancara ini dilakukan dengan: (1) mempersiapkan wawancara; (2) melakukan wawancara yang produktif; (3) mengakhiri dengan rangkuman hasil wawancara. Pelaksanaan wawancara ini merujuk pada rancangan terstruktur yang berupa pedoman wawancara. Hasil wawancara direkam menggunakan *recorder* dan dirangkum secara langsung dari catatan-catatan yang dibuat di tempat penelitian.

Wawancara dilakukan kepada semua Pengasuh Pesantren, ketua pengurus pondok, asatidz, santri senior, alumni, simpatisan dan seluruh *stakeholder* di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Bire Timur, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Errabu, Bluto, Sumenep, untuk menggali informasi tentang relasi antara pemimpinan dan pengikutnya; power, otoritas dan komunikasi; strategi kepemimpinan spiritual kolektif dalam mengembangkan budaya religius; serta implikasinya terhadap pengembangan performa santri.

Untuk pengasuh perempuan (Nyai) di PP. Mashlahatul Hidayah peneliti minta istri peneliti membantu melakukan wawancara.

2. Observasi

Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematik terhadap gejala yang tampak pada obyek penelitian. Observasi langsung dilakukan terhadap obyek di tempat terjadi atau berlangsungnya

[298] Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik....,* 144

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

peristiwa yang diselidiki. Metode ini merupakan pengamatan langsung atau tidak langsung melalui fakta dan datayang ada, jadi dalam penerapan metode ini dilakukan pencatatan khusus secara sistematis terhadap fenomena yang diselidiki terkait dengan bukti fisik di lapangan yang ditemukan peneliti.[299]

Tahapan observasi terdiri dari: pengamatan deskriptif, pengamatan terfokus, dan pengamatan terseleksi. Pengamatan deskriptif dilakukan pada tahap eksplorasi secara umum, memperhatikan sebanyak mungkin aspek elemen situasi sosial yang diamati sehingga diperoleh gambaran secara umum. Pengamatan terfokus merupakan kelanjutan dari pengamatan deskripsi yang lebih fokus terhadap detail suatu ranah yang diteliti. Pengamatan terseleksi merupakan pengamatan yang mengamati komponen tertentu untuk mendapat data yang diperlukan dalam analisis setiap perspektif.[300]

Pelaksanaan observasi memerlukan rancangan yang sistematis, penyesuaian dengan tujuan penelitian, pencatatan dalam bentuk pencatatan lapangan, dan pengendalian terhadap hasil penelitian sehingga diperoleh validitas dan reliabilitasnya.

Obeservasi peneliti lakukan untuk mengetahui secara langsung tentang relasi antara pemimpinan dan pengikutnya; power, otoritas dan komunikasi; strategi kepemimpinan spiritual kolektif dalam

[299] Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik.....,* 145
[300] Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 98

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

mengembangkan budaya religius; serta implikasinya terhadap pengembangan performa santri di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Bire Timur, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Errabu, Bluto, Sumenep, Madura.

3. Studi Dokumenter

Studi dokumenter adalah teknik pengumpulan data dengan dokumentasi atau pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen.[301]Studi dokumenter digunakan untuk mempelajari berbagai sumber dokumentasi, terutama yang berada di lokasi penelitian terkait kepemimpinan spiritual kolektif dan implementasi strategi kebudayaan serta implikasinya pada pendidikan, sosial dan kebudayaan.

Dokumen yang dijadikan bahan kajian antara lain dokumen tentang profil dan keadaan pesantren, profile kiai/pengasuh, dokumen-dokumen kebijakan dan bukti-bukti relasi antara pemimpinan dan pengikutnya; power, otoritas dan komunikasi; strategi kepemimpinan spiritual kolektif dalam mengembangkan budaya religius; serta implikasinya terhadap pengembangan performa santri, baik bersifat akademis maupun non akademis, dan dokumen lain yang relevan.

Studi dokumentasi ini bertujuan untuk mengungkapkan aktifitas dan tindakan-tindakan yang dapat menambah pemahaman peneliti terhadap masalah-masalah yang diteliti. Studi dokumenter ini memungkinkan

[301] Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 73

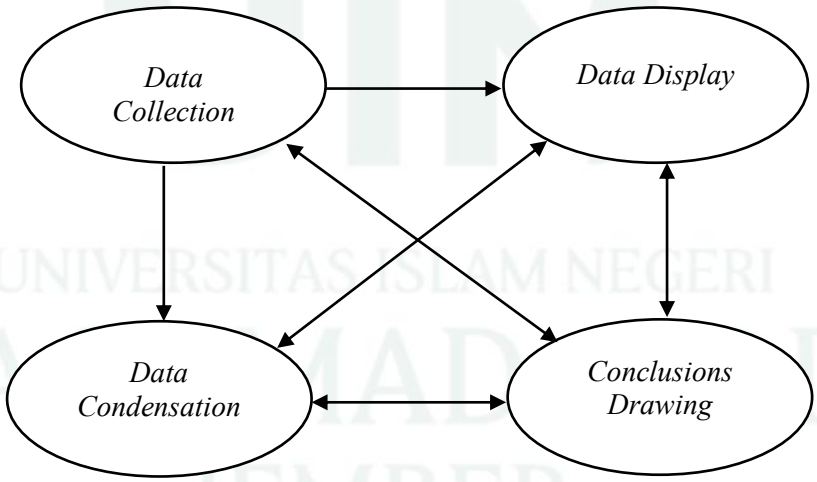
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

ditemukannya perbedaan atau pertentangan antara hasil wawancara dan observasi dengan hasil yang terdapat dalam dokumen. Bila hal ini terjadi dapat mengkonfirmasikannya dengan bentuk wawancara kembali dengan nara sumber yang terdahulu. Studi dokumentasi ini merupakan kegiatan pengumpulan data yang dapat berupa foto, buku-buku, modul, jurnal, piagam, dan sebagainya yang diperoleh saat wawancara maupun observasi dilakukan.

G. Analisis Data

Menurut Miles, Huberman, dan Saldana di dalam analisis data kualitatif terdapat tiga alur kegiatan yang terjadisecara bersamaan. Aktivitasdalam analisis data yaitu: *Data Condensation*, *Data Display*, dan *Conclusion Drawing/Verifications*.[302]

Gambar 3.1
Prosedur Analisis Data



[302]Miles, Metthew B, A. Michael Huberman and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, (Sage Publications, Inc., 2014), 31-33

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

1. **Kondensasi Data (*Data Condensation*)**

   Kondensasi data adalah kegiatan memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan seluruh data yang ada di lokasi penelitian melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumenter. Kemudian, peneliti melakukan pengelompokan sesuai dengan fokus penelitian.

2. **Penyajian Data *(Data Display*)**

   Penyajian data adalah sebuah kegiatan pengorganisasian data yang dilakukan dengan cara menyatukan segala infomasi yang diarahkan pada upaya menghasilkan kesimpulan dan aksi. Penyajian data ini penting dalam rangka memahami apa yang sedang terjadi di lapangan penelitian, termasuk untuk menganalisis secara lebih mendalam terhadap fakta maupun masalah penelitian. Dalam tahap ini, setelah melakukan kondensasi data, peneliti melakukan penyajian data secara deskriptif dengan mengkait-kaitkan serta menghubungkan antar data yang diperoleh lewat wawancara, observasi, dan studi dokumenter.

3. **Penarikan Kesimpulan (*Conclusions Drawing*)**

   Kegiatan terakhir dalam proses penelitian sebelum penulisan laporan penelitian adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Sejak awal penelitian peneliti melaksanakan proses pengumpulan data, mencari dan memahami fakta dan makna, mencatat pemahamannya terkait keteraturan

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi. Bisa jadi seorang peneliti tidak sampai pada penarikan kesimpulan hingga pengumpulan data berakhir, hal ini tergantung pada banyak tidaknya hasil catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, termasuk juga kompetensi peneliti, waktu serta hambatan lapangan berupa sarana dan prasarana penelitian.

Pada penelitian ini, penarikan kesimpulan mulai dari yang sederhana hingga yang kompleks dilakukan secara simultan sepanjang proses penelitian berlangsung. Hal ini dimulai sejak awal memasuki lapangan penelitian dan memulai proses pengumpulan data, peneliti berusaha menganalisis sedetail mungkin data, mencari makna-makna pola-pola, tema-tema, fakta yang sering muncul, dan sebagainya untuk memperoleh kesimpulan sementara yang bersifat *tentative* hingga pada akhirnya dengan bertambahnya data dan verifikasi dapat diperoleh kesimpulan umum yang bersifat *grounded*.

Dengan kata lain, setiap kesimpulan senantiasa terus dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung yang melibatkan interpretasi peneliti. Dalam penelitian ini, berdasarkan data-data yang telah diorganisasikan, maka peneliti melakukan penarikan kesimpulan pada setiap sub fokus penelitian.

H. Keabsahan Data

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Pada penelitian ini menggunakan beberapa kriteria untuk memeriksa keabsahan data. Untuk memeriksa keabsahan data ini mengacu pada pendapat Sugiyono[303] sebagai berikut:

1. **Memperpanjang Masa Observasi**

   Peneliti berharap mempunyai cukup waktu untuk betul-betul mengenal situasi lingkungan, untuk melakukan hubungan baik dengan para informan di lokasi penelitian. Dengan demikian, peneliti dapat mengecek kebenaran berbagai informasi dan data yang diperoleh sampai dirasa benar. Perpanjangan masa observasi ini dilakukan setelah masa penelitian telah selesai. Hal ini dilakukan agar dapat meningkatkan kredibilitas data. Langkah-langkah yang dilakukan adalah dengan mengulang kembali tahap-tahap yang dilakukan sebelumnyadengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru, dengan tujuan untuk mengecek kembali apakah data yang diberikan selama ini merupakan data yang sudah benar atau tidak. Bila data yang diperoleh sebelumnya ternyata tidak benar, maka peneliti melakukan pengamatan yang lebih luas lagi dan mendalam, sehingga diperoleh data yangvalid dan *kredibel*.

2. **Melakukan *Peerdebriefing***

   Hasil kajian dari peneliti didiskusikan dengan orang lain yang mempunyai pengetahuan tentang pokok penelitian dan juga tentang metode penelitian yang diterapkan. Pembicaraan ini bertujuan antara lain

[303] Sugiyono, *Metode Penelitian*, H. 302-305

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

untuk memperoleh kritik, saran, dan pertanyaan yang tajam dan menantang tingkat kepercayaan dan kebenaran hasil penelitian. Orang-orang yang diajak diskusi tentang hasil penelitian ini yaitu: pembimbing, para pendamping, promotor, co-promotor, serta teman sejawat yang ahli dalam bidangKepemimpinan dan strategi kebudayaan.

3. Triangulasi

Triangulasi peneliti lakukan dengan maksud untuk mengecek kebenaran data tertentu dan membandingkannya dengan data yang diperoleh dari sumber lain, pada berbagai fase penelitian lapangan pada waktu yang berlainan triangulasi dilakukan dengan tiga cara yaitu dengan sumber data, metode, dan teori.

1) Triangulasi dengan sumber data

Dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan cara:

a) Membandingkan data yang hasil pengamatan yang sama dengan sumber yang berbeda.
b) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan yang dikatakan secara pribadi.
c) Membandingkan apa yang orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
d) Membandingkan keadaan dengan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain seperti: orang biasa, pengurus pondok, ustadz, bahkan santri.

2) Triangulasi dengan metode

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan cara:

a) Pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, misalnya: membandingkan data yang diperoleh melalui metode wawancara dengan metode observasi atau dokumentasi.
b) Pengecekan beberapa sumber data dengan metode yang sama, misalnya: membandingkan antara data kegiatan spiritual atau penerapan kebudayaandi lembaga satu dengan lembaga satunya, bahkan lebih, melalui metode observasi.

4. Mengadakan *Member Check*

Member check peneliti lakukan pada setiap akhir wawancara dengan cara mengecek ulang garis besar berbagai hal yang telah disampaikan informan berdasarkan catatan lapangan, hal ini dilakukan dengan maksud agar informasi yang diperoleh dan digunakan dalam penulisan laporan penelitian sesuai dengan yang dimaksud oleh informan.

I. Tahapan-tahapan penelitian

Penelitian ini adalah suatu kegiatan yang bersifat *komprehensif*, dimana komponen yang satu berkaitan dengan komponen yang lain, sehingga dalam pelaksanaannya dilaksanakan dengan metode yang sistematis. Sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai, yaitu menghasilkan gambaran tentangkepemimpinan Perguruan Tinggi Pesantren.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Langkah awal dalam kegiatan ini dilakukan melalui penelitian kepustakaan maupun penelitian lapangan tentang kondisi obyektif lokasi penelitian. Penelitian kepustakaan dilakukan dengan mengkaji teori, konsep, dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan untuk mendukung studi pendahuluan di lapangan.

Studi lapangan dilakukan dengan teknik wawancara (*interview*), pengamatan (*observasi*), dan studi dokumenter, yang selanjutnya dianalisis secara kualitatif sebagai bahan pertimbangan dalam mendeskripsikan temuan-temuan di lokasi penelitian.Berdasarkan hasil temuan-temuan di lapangan tersebut kemudian dilakukan pengecekan ulang untuk melihat keabsahan atau kebenaran data yang telah didapatkan dengan memperpanjang masa observasi, melakukan *Peerdebriefing*, triangulasi sumber dan metode, dan mengadakan *member check.*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Paparan Data dan Analisis

1. Profil Objek Penelitian Situs 1 PP Mambaul Ulum Bire Timur, Sokobanah Sampang



Gambar 4.1
Gerbang MTs dan MA Mambaul Ulum Bire Timur

a. Sejarah berdirinya dan perkembangan Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bire Timur

Cikal bakal pondok pesantren Mambaul Ulum sebenarnya sudah dirintis sejak tahun 1983 oleh KH. Abdul Qadar AMZ. Selain tempat yang masih sederhana terdapat sebuah langgar kecil tempat para

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pemuda desa Bira Timur dan sekitarnya belajar mengaji Al-Qur'an dan memperdalam ilmu-ilmu agama.[304]

Selanjutnya pada tahun 1985 RKH. Abdul Qadir AM dengan dibantu para pengikutnya membuka daerah rawa dan belantara untuk dijadikan basis perjuangannya. Sejak saat itu pula beliau memilih menetap di desa Bira Timur.

Pada mulanya beliau hanya membangun sebuah langgar kecil tanpa lantai (masyarakat menyebutnya dengan *Langgar Tana*, yang berarti langgar yang hanya berlantaikan tanah) yang terbuat dari gedek dan beratap pelapah kayu, serta tempat kediaman baliau yang sangat sederhana. Dari langgar inilah, secara terang-terangan beliau menyuarakan ajaran dan kebenaran Islam, melaksanakan *amar ma'ruf nahi mungkar*, dan terus berjuang demi tegaknya agama Islam di daerah Bira Timur.

Pada tahun itu pula (tahun 1985) RKH. Abdul Qadir AMZ. merenovasi dan memperluas bangunan langgar yang menjadi simbol perjuangannya melalui biaya sendiri dan bantuan kerja dari santri dan sebagian masyarakat desa. Renovasi tersebut berupa pendirian sebuah Masjid yang terbuat dari bata dan beratap genting. Tujuannya adalah untuk dapat menampung santri yang sedang belajar di lembaganya.

[304] Dokumen Profil Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Bire Timur, Sokobanah, Sampang, 23 Maret 2025.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

RKH. Abdul Qadir AMZ. memberi nama lembaga keagamaannya menjadi Pondok Pesantren Mambaul Ulum yang diambil dari nama pondok pesantren abah dan embahnya RKH. Ahmad Mahfudz Zayadi dan RKH. Abdul Madjid. Selain itu beliau RKH. Abdul Qadir AMZ juga menerima santri yang mau tinggal bersama beliau.

Mengingat pentingnya legalitas ijazah alumni santri, dan formalnya pendidikan yang didirikannya, maka pada tahun 1985 juga Madarasah Ibtidaiyah diniyahnya yang sebelumnya masuk sore, dirubah masuk pagi menjadi madrasah formal dengan nama Madrasah Ibtidaiyah Mambaul Ulum Bira Timur. Madrasah ini menggunakan kurikulum terpadu antara kurikulum Kemenag dan kurikulum pesantren dengan formasi mata pelajaran yang sama (50/50%) dan berbasis pengembangan akhlakul karimah.

Pemberian nama Mambaul Ulum atas pesantren ini merupakan bentuk refleksi dari perjuangan embah beliau RKH. Abdul Majid dalam menegakkan kebenaran ajaran Islam di desa Panaan, kecamatan palengaan, kabupaten Pamekasan. Beliau menganggap keberhasilannya mengembalikan masyarakat Bira Timur ke jalan yang benar sesungguhnya merupakan hidayah yang sangat besar yang diberikan oleh Allah kepada beliau.

Awal perjalanan pondok pesantren Mambaul Ulum ternyata tidak semulus yang dibayangkan. Batu sandung sebagaimana yang sekarang ini, ternyata membutuhkan kejelian para pengelolanya. Yang kita

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

hadapi bagaimana memberikan kesadaran kepada masyarakat yang awalnya masih kurang memperhatikan kelebihan-kelebihan putra-putrinya dimasukkan dalam pesantren Mambaul Ulum.

MI Mambaul Ulum sebagai madrasah yang hidup di lingkungan pesantren, memiliki dimensi ganda dalam penerapan ilmu pengetahuan agama. Selain pendidikan intern sesuai dengan kurikulum Kementrian Agama, pihaknya juga menerapkan ekstra kurikuler yang hampir seluruh kebutuhan keterampilan murid dilaksanakan. Contohnya pendalaman bahasa Inggris dan bahasa Arab, kepramukaan, kesenian dan bentuk keterampilan lainnya dapat membantuk anak didik mulai mengenal beberapa informasi dari ilmu pengetahuan di luar pelajaran formal.

Kemudian MI Mambaul Ulum mulai dikenal masyarakat luas. Saat itu MI Mambaul Ulum yang memiliki bangunan lokal lengkap sesuai dengan kebutuhan proses belajar mengajar itu

Pada tahun 1990 pesantren Mambaul Ulum mendirikan Taman Kanak-kanak (TK Mambaul Ulum) dan PAUD Mambaul Ulum. TK/PAUD Mambaul Ulum. Pada tahun 1995 untuk memenuhi kebutuhan jenjang pendidikan lanjutan pesantren Mambaul Ulum mendirikan Madrasah Tsanawiyah (MTs Mambaul Ulum). Pada tahun 2007 MTs Mambaul Ulum sudah berstatus Diakui, dan saat ini sudah terakriditasi A

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Melihat banyaknya lulusan MTs Mambaul Ulum dan terbatasnya biaya siswa untuk melanjutkan sekolah atau mondok ke luar desa Bira Timur, maka pada tahun 2007 pesantren Mambaul Ulum mendirikan jenjang lanjutan menengah, yaitu MA Mambaul Ulum.

Pada pelaksanaan proses belajar mengajar pada masing-masing satuan pendidikan, tampaknya berjalan lancer dan kondusif. Untuk memotivasi kerajinan dan kedisiplinan murid, setiap kepala madrasah sering melakukan pendekatan dengan wali murid. Hal ini dilakukan selain langsung turun ke masyarakat, juga melalui berbagai aktivitas serta pengajian mempunyai pengaruh kuat terhadap pengertian wali murid agar putra putrinya memperhatikan jam masuk sekolah.

Semua satuan pendidikan di pesantren Mambaul Ulum menerapkan sistem yang diatur oleh Kemenag. Namun kadang pihaknya harus lebih berani memancing suasana yaitu melalui kegiatan-kegiatan yang melibatkan wali murid, sehingga dalam melaksanakan tanggung jawab bersama, tidak mengalami kendala. Kita memang menerapkan menejemen berbasis sekolah, sebagaimana telah menjadi usaha pemerintah

Usaha pesantren Mambaul Ulum dalam mengelola lembaga pendidikan agama tampaknya sangat antusias. Hal ini semakin kuat mendorong vitalitas para pengasuh dan guru di madrasah. Selain Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah, tingkat kanak-kanak yang didirikan pada tahun 1990 ini mulai menunjukkan jati dirinya, sehingga

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

nantinya ketika anak masuk tingkat ibtidaiyah tidak banyak mengalami kesulitan beradaptasi di Madrasah Ibtidaiyah.

Menghadapi masyarakat yang umumnya menganut hidup apa adanya, karena memang kondisi ekonomi mereka hanya cukup untuk kebutuhan sehari-hari, memang dirasa memiliki persoalan tersendiri. Namun semua dapat teratasi bila konsep pembinaan dan pengembangan pendidikan dilaksanakan bersama-sama. Kalau memang masyarakat dilibatkan dalam pengembangan pendidikan, paling tidak tugas-tugas pengelola mulai berkurang, sehingga lebih fokus memikirkan bagaimana usaha untuk meraih prestasi anak yang lebih baik.

Keberadaan pesantren Mambaul Ulum saat ini jauh berbeda dengan kondisi pesantren pada awal-awal berdirinya. Jika pada waktu awal berdiri tahun 1985 lokasi pesantren hanya seluas 6223 M^2. Luas pesantren sekarang tahun 2025 telah mencapai areal 17.632 M^2.

Perkembangan pesantren Mambaul Ulum dari masa ke masa tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, baik masyarakat yang ada disekitarnya, para donatur pesantren, maupun dari pihak pemerintah yang setiap tahun terakhir selalu memberi bantuan dana pengembangan. Hal itu semata-mata demi pengembangan dan tegak berdirinya pesantren Mambaul Ulum di masa yang akan datang.

Pesantren Mambaul Ulum ini merupakan salah satu pesantren terbesar se-Kecamatan Sokobena. Menurut RKH. Abdul Qadir AMZ. Sebagai pengasuh pesantren Mambaul Ulum yang juga menjabat sebagai ketua Yayasan Al-Khairat Pamekasan sejak tahun 2012;

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pesantren ini harus mampu dan berusaha untuk melakukan inovasi dan pembaharuan agar tidak ketinggalan dari pesantren-pesantren modern yang telah mampu bersaing pada dunia modern ini.

Masyarakat juga ikut memotivasi melakukan inovasi di pesantren Mamabaul Ulum. Selain itu seluruh civitas akademika dan seluruh komponen yang ada di pesantren tidak ingin ketinggalan, ikut berpartisipasi dalam meningkatkan sistem pendidikan, sehingga dengan adanya inovasi pesantren dapat bersaing dengan pendidikan yang telah diterapkan oleh pendidikan nasional.[305]

Untuk memperbaharui sistem pendidikan dilakukan dengan cara memperbaiki metode pengajaran, klaborasi kurikulum anatar kurikulum kementrian agama dengan kurikulum pesantren, menyediakan fasilitas dan media pembelajaran yang memadai, melakukan studi komparatif, melakukan evaluasi dari semua sektor, kemudian memberikan solusi pada setiapm problem yang terjadi dari hasil temuan evaluasi.

Selain adanya keinginan yang keras dari pengasuh dan para pengurus yang ada di dalamnya, juga adanya bantuan dari pihak pemerintah yang telah memberikan legalitas formal pada pesantren ini, yaitu dengan diakuianya pesantren ini untuk membuka sistem pendidikan formal seperti adanya madrasah-madrasah baik dari tingkat taman kanak-kanak sehingga madrasah Aliyah. Selain itu pemberian dorongan yang sangat besar dalam melakukan inovasi ini menyebabkan tenaga pengajar dan tenaga administrasi melakukan inisiatif kreatif

[305] Observasi pada saat kegiatan haflah Mambaul Ulum Bire Timur, 15 Februari 2025.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

dalam mengelola managemen pendidikan yang lebih optimal dan maksimal.

Sebagaimana telah diketahui bahwa pondok pesantren mamabaul Ulum ini adalah balai pendidikan yang berdasarkan keagamaan, yang mempunyai dasar, tujuan dan pendidikan yang sesuai dengan ajaran agama Islam dan tradisi kebudayaan yang diselenggarakan dengan sistem pendidikan dan pengajaran modern dalam menghadapi berbagai tantangan. Dasar diselenggarakannya sistem pendidikan adalah dasar tauhid yaitu keyakinan terhadap Tuhan Yang Maha Esa yang merupakan kesadaran mutlak sumber dari segala kesadaran dan kenyataan akan kehidupan.

Dalam mengembangkan pendidikan pondok pesantren Mambaul Ulum menggunakan patokan atau landasan "*Al-Muhafadzatu 'ala al-qodim ash-sholeh wal-akhdzu bil jadid al-ashlah"*, memelihara dan melesatarikan nilai-nilai lama yang baik, dan mengambil hal baru yang lebih baik. Berdasarkan semboyan ini jelas terlihat bahwasanya prinsip-prinsip dasar pendidikan di pondok ini tidak bersifat statis, mabni, atau kaku, tetapi bersifat inovatif dan fleksibel. Serta selalu dikembangkan secara terencana dan terus menerus sesuai dengan proses perkembangan, kebutuhan umat, tuntutan pembangunan bangsa dan tantangan perubahan zaman.

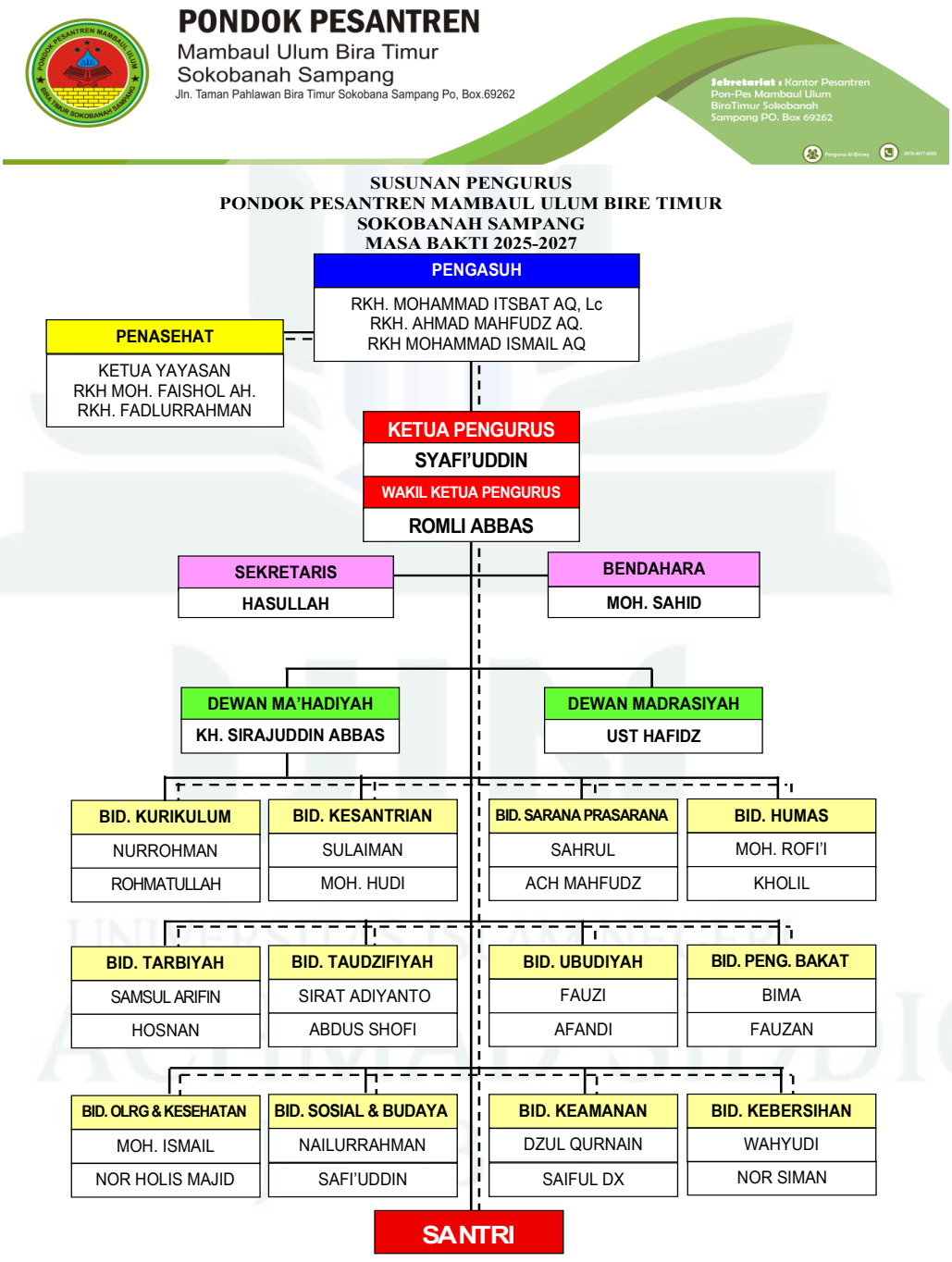
Sebagai salah satu lembaga keagamaan, pesantren Mambaul Ulum yang berada di desa Bira Timur Kecamatan Sokobena Kabupaten Sampang, semenjak masa perintisannya telah mengalami perjalanan sejarah yang cukup panjang, dan kini telah menjadi sebuah pesantren yang sedang mengalami masa pembaharuan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

b. Struktur kepemimpinan dan organisasi Pondok Pesantren Mambaul Ulum

Gambar 4.1
Struktur organisasi PP Mambaul Ulum Sokobanah[306]



[306] Dokumentasi Struktur Organisasi Pesantren Mambaul Ulum, Bluto, Sumenep, 22 Maret 2025.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

c. Karakteristik budaya Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bire Timur

Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bire Timur di Madura memiliki sejumlah karakteristik budaya yang khas yang tercermin dalam aspek kehidupan sosial, keagamaan, dan kepemimpinan di pesantren[307]. Berikut adalah beberapa karakteristik budaya utama yang membentuk identitas pesantren ini:

1. Penghormatan terhadap Tradisi dan Kiai

Pondok Pesantren Mambaul Ulum memiliki tradisi yang kuat dalam menghormati Kiyai dan pengasuh pesantren. Kiyai di pesantren ini bukan hanya sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai figur otoritatif dalam menentukan arah pendidikan dan pengelolaan pesantren. Keputusan-keputusan penting dalam kehidupan pesantren sering kali diambil dengan musyawarah yang melibatkan kiai, pengasuh, serta santri senior. Hal ini menciptakan budaya hormat kepada figur pemimpin yang merupakan ciri khas dalam pesantren-pesantren di Madura.

2. Keikhlasan dan Kesederhanaan dalam Kehidupan Sehari-hari

Budaya keikhlasan dan kesederhanaan adalah nilai inti yang diterapkan di Pondok Pesantren Mambaul Ulum. Santri diajarkan untuk hidup sederhana, jauh dari kemewahan duniawi, dan lebih mengutamakan kerendahan hati serta kepasrahan kepada Tuhan.

[307] Observasi Masyarakat di lingkungan PP. Mambaul Ulum Bire Timur, 15 Februari 2025.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Dalam budaya ini, santri diajarkan untuk menanggalkan ego pribadi dan bekerja untuk kepentingan bersama, dengan semangat kepemimpinan kolektif yang berorientasi pada pelayanan spiritual.

3. Budaya Belajar yang Intensif

Mambaul Ulum menerapkan budaya belajar yang intensif, dengan penekanan pada pengajaran kitab kuning serta kajian-kajian keislaman yang mendalam. Selain itu, pesantren ini juga memperkenalkan santri pada pendidikan modern sebagai bentuk adaptasi terhadap perkembangan zaman. Dengan demikian, budaya belajar di pesantren ini sangat komprehensif, mencakup pengajaran agama dan keterampilan hidup yang berguna bagi masa depan santri.

4. Sistem Kepemimpinan Kolektif

Meskipun Kiyai memiliki otoritas besar dalam pengambilan keputusan, sistem kepemimpinan di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bire Timur mengedepankan konsep kepemimpinan kolektif yang melibatkan berbagai elemen pesantren, mulai dari para pengasuh, guru, hingga santri. Budaya kerjasama ini tercermin dalam proses-proses pengambilan keputusan yang sering kali dilakukan secara musyawarah dan melibatkan berbagai pihak yang terkait. Hal ini menciptakan suasana yang demokratis meskipun tetap mempertahankan otoritas Kiyai sebagai pemimpin utama.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

5. Pendidikan Karakter dan Akhlak

Pondok Pesantren Mambaul Ulum sangat menekankan pendidikan karakter dan akhlak dalam proses pendidikan santri. Keutamaan moral dan etika diajarkan sebagai bagian integral dari pendidikan agama. Santri tidak hanya diajarkan untuk menguasai ilmu agama, tetapi juga untuk mempraktikkan nilai-nilai moral dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, pondok pesantren ini tidak hanya mencetak ahli agama, tetapi juga individu dengan karakter yang kuat dan berakhlak mulia.

6. Keterlibatan dalam Masyarakat

Pondok Pesantren Mambaul Ulum juga memiliki budaya yang erat kaitannya dengan kegiatan sosial. Santri diharapkan untuk aktif dalam membantu masyarakat sekitar. Kegiatan sosial yang dilakukan, seperti pengajian masyarakat, pelatihan keterampilan, atau kegiatan sosial lainnya, bertujuan untuk mengajarkan santri tentang pentingnya berbagi, mengabdi kepada masyarakat, dan berkontribusi positif dalam pembangunan sosial.

7. Kemandirian dan Disiplin

Budaya kemandirian dan disiplin yang tinggi sangat ditekankan di pesantren ini. Santri diajarkan untuk dapat mengatur waktu mereka dengan baik, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, serta bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan. Sistem yang diterapkan di pesantren ini sangat terstruktur,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

dengan aturan yang jelas dan pelaksanaan yang konsisten, yang mendidik santri untuk memiliki disiplin tinggi dalam segala aspek kehidupan.

Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bire Timur di Madura memiliki karakteristik budaya yang sangat kuat, dengan penghormatan terhadap tradisi, kepemimpinan kolektif, serta penekanan pada nilai spiritual dan akhlak. Budaya ini mendukung terciptanya iklim pendidikan yang kondusif dan mendalam, di mana santri tidak hanya dibekali dengan ilmu agama, tetapi juga karakter dan keterampilan hidup yang akan bermanfaat bagi mereka di masa depan. Melalui kepemimpinan kolektif dan kerjasama, pesantren ini berhasil membangun suatu komunitas yang kuat yang saling mendukung satu sama lain.

d. Moto, Visi dan Misi

Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata mempunyai motto yang mengedepakan nilai-nilai moralitas. Motto tersebut adalah: "Kesopanan lebih tinggi nilainya dari pada kecerdasan". 2 Adapun visi pesantren adalah " Mencetak santri yang *tafaqquh fi al-din*, berakhlaqul Qur"ani, terampil dan berguna bagi masyarakat ".

Sedang misinya adalah: 1). Santri dapat memahami dan menguasai ilmu pengetahuan (terlebih dalam bidang keagamaan), 2). Santri dapat menguasai, mengkaji dan mengembangkan kutub al-salaf (kitab-kitab salaf), 3). Santri dapat mengamalkan dan mentransformasikan keilmuannya kepada masyarakat luas, 4). Santri

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

memiliki akhlak yang mulia dan akhlak pondok, 5). Santri mampu menjadi agent of social change (pengantar perubahan sosial) menuju Masyarakat Madani. 6). Santri mempunyai keterampilan hidup (life skill) dan mewarnai kehidupan masyarakatnya.

e. Biografi Pengasuh Sebagai Pimpinan Pesantren

1) RKH Muhammad Itsbat AQ, Lc.

Tempat dan Tahun Lahir : Sampang 1988

Riwayat Pendidikan : SDN Bire Timur

MTs Mambaul Ulum Bire Timur

MA Mambaul Ulum Bire Timur

PP Al-Anwar, Sarang, Rembang

S1 Al-Ahqaf Yaman

2) RKH Ahmad Mahfud AQ

Tempat dan Tahun Lahir : Pamekasan 1990

Riwayat Pendidikan : MI Mambaul Ulum Bire Timur

MTs Mambaul Ulum Bire Timur

MA Mambaul Ulum Bire Timur

PP Al-Anwar, Sarang, Rembang

3) RKH Muhammad Ismail AQ

Tempat, Tanggal Lahir : Sampang 18 Maret 1992

Riwayat Pendidikan : MI Mambaul Ulum Bire Timur

MTs Mambaul Ulum Bire Timur

MA Mambaul Ulum Bire Timur

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

PP Al-Anwar, Sarang, Rembang

Gambar 4.2
Foto Muassis PP Mambaul Ulum Bire Timur RKH Abd Qodir AMZ
Dan Ketiga Putranya (Pengasuh Kolektif Spiritualis)[308]



2. Profil Objek Penelitian Situs 2 PP Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep

Gambar 4.3
Peneliti Bersama Pengasuh Ke-5 Kiyai Ainul Yaqin



a. Sejarah Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah

Pada kisaran awal tahun 1958, pendidikan keagamaan di Desa Errabu Bluto Sumenep masih berupa pengajian di langgar (mushalla)

[308] Dokumentasi MA Pesantren Mambaul Ulum, Bluto, Sumenep, 22 Maret 2025.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

dan masjid-masjid. Belum ada lembaga formal, baik negeri maupun madrasah, atau pesantren yang menjadi tempat belajar agama masyarakat.

Di Kabupaten Sumenep sendiri beberapa pesantren sudah berdiri antara lain Pesantren Al-Islah di Desa Moncek Tengah, Pesantren Al-Amin Prenduan dan Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk. Di pesantren-pesantren luar itulah para orang tua menitipkan anaknya untuk belajar agama.[309]

Keberadaan pesantren yang cukup jauh dari Desa Errabu ini membuat sejumlah tokoh agama dan masyarakat tergerak dan menganggap perlu berdirinya sebuah pondok pesantren di Desa Errabu. Mereka ingin masyarakat yang tidak mampu mendidik anaknya di pesantren luar yang jaraknya cukup jauh tersebut masih tetap bisa belajar agama.

Dimulai dengan musyawarah, para tokoh agama dan tokoh masyarakat kemudian menyepakati berdirinya sebuah madrasah. Keinginan tersebut disampaikan kepada KH. Shadaqah dari PP. Annuqayah Guluk Guluk yang pada saat itu duduk di kursi DPRD II Kabupaten Sumenep. Mendengar keinginan itu, KH. Shadaqah memberikan respon positif.

[309] Dokumentasi Profil PP Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep dengan Penyesuaian, diambil 22 Maret 2025

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Kemudian pada Malam Kamis, tepatnya tanggal 5 Maret 1958 M/ 14 Sya'ban 1377 H, para tokoh agama dan tokoh masyarakat yang juga dihadiri KH. Shadaqah berkumpul di kediaman KH. Rafi'ie di Daerah Lojih (desa errabu bagian utara). Mereka menyepakati bersama berdirinya Madrasah Mashlahatul Hidayah. Nama Mashlahatul Hidayah sendiri menurut riwayat diusulkan oleh KH. Shadaqah.

Peserta musyawarah sekaligus deklarator pendirian Mashlahatul Hidayah adalah para tokoh agama dan masyarakat serta pemuda yaitu: KH. Shadaqah, KH. Abdul Karim, KH. Moh Nur, KH. Rofii, K. Gazali, KH. Sholeh, K. Ishaq bin Yusuf, K. Muyami, K. Mu'tamad, K. Sadrin, P. Hosen, P. Rugina, KH. Kafrawi, K. Muhammad, KH. Usman, K. Terrak, P. Nawara, P. Maskon, P. Emmat, P. Sabuhar, P. Shoghir/ P. Dullasit.

Selain menyepakati berdirinya Mashalatul Hidayah, musyawarah malam itu juga menghasilkan beberapa keputusan, seperti murid, tempat dan hubungan pemerintah dan organisasi serta mengenai jam masuk dan tenaga pengajar.

Hasil musyawarah para tokoh agama tadi, bisa disimpulkan menjadi 3 poin penting, yaitu:

1. Masing-masing peserta musyawarah (pendiri) mempunyai kewajiban yang sama dalam mencari murid.
2. Lokasi madrasah ditempatkan di rumah kosong yang telah dihibahkan dan tidak ada di area rumah salah satu pendiri.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

3. Tidak ada pelimpahan tanggung jawab kepada salah satu pendiri, artinya masa kepemimpinan yang digunakan adalah kepemimpinan secara bersama-sama atau kolektif.

Tidak lama setelah proses musyawarah, para pendiri langsung bergerak mencari murid sebanyak-banyaknya. Ketika dirasa cukup, maka dimulailah pengajaran dirumah kosong sebelah selatan masjid desa errabu yang dihibahkan oleh KH. Abdul Karim. Permulaan belajar mengajar ini pada hari Senin Wage tanggal 28 April 1958 M.

Para muallim yang mendapat tugas segera mengatur kelas sesuai dengan ruangan yang tersedia. Ruang kelaw yang digunakan ada tujuh tempat yaitu disekitar beranda rumah, beberapa ruang tidur dan pendopo.

Pada saat itu, masih belum ada kepala sekolah dan perangkat lainnya, semua dikerjakan secara kolektif. Baikbdari perawatan gedung hingga pemgadaan fasilitas pengajaran menjadi tanggung jawab bersama antara pendiri, muallim dan murid. Semuanya dilakukan secara kekeluargaan.

Polemik ketidak jelasan antara para pemimpin yang tidak terstruktur seperti menajadi masalah dan menjadi kelemahan bagi lembaga ini. Disini hukum alam berlaku, siapa yang punya waktu banyak maka dia yang berpeluang untuk lebih aktif, dan dia juga yang akan disegani oleh masyarakat sekitar.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

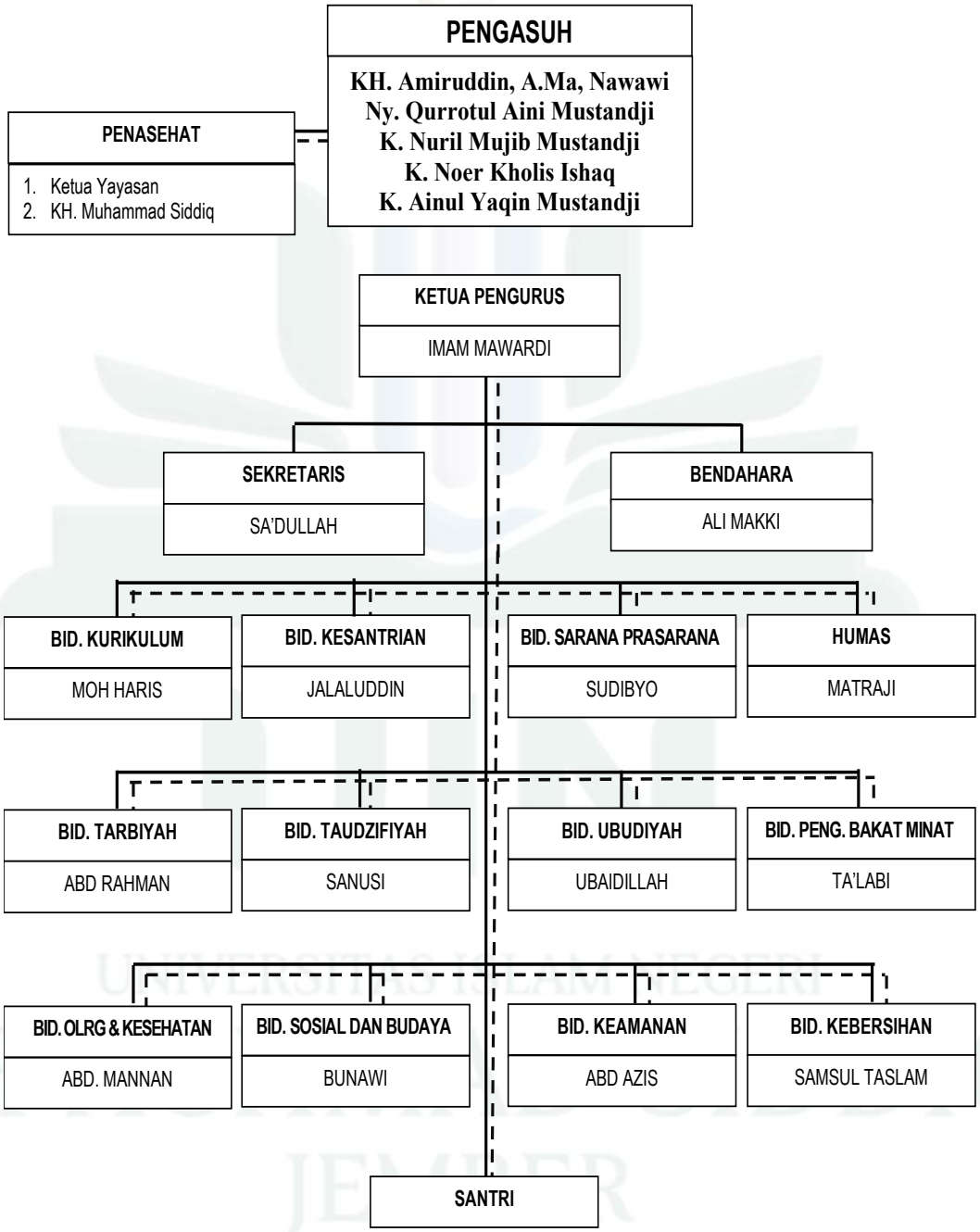
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

b. Struktur Pengurus Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah[310]

SUSUNAN PENGURUS

PONDOK PESANTREN MASHLAHATUL HIDAYAH

ERRABU BLUTO SUMENEP



[310] Dokumentasi Struktur Organisasi Pesantren Maslahatul Hidayah, Bluto, Sumenep, 12 Maret 2025.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

c. Karakteristik Budaya Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Errabu Bluto, Sumenep

Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Errabu Bluto di Sumenep memiliki sejumlah karakteristik budaya yang khas yang membedakannya dari pesantren lainnya, terutama yang terkait dengan pola pendidikan dan pengelolaan sosial. Budaya yang berkembang di pesantren ini sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai agama, kerjasama kolektif, serta tanggung jawab sosial. Berikut adalah beberapa karakteristik budaya utama yang membentuk identitas pesantren ini:[311]

1. Integrasi antara Pendidikan Agama dan Umum

Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah mengedepankan pendekatan integratif antara pendidikan agama dan pendidikan umum. Pesantren ini tidak hanya mengajarkan ilmu agama melalui kajian kitab kuning tetapi juga memperkenalkan para santri pada pendidikan sains, teknologi, dan sosial. Budaya ini bertujuan untuk mencetak santri yang memiliki kemampuan intelektual tinggi, sekaligus menjaga akhlak dan spiritualitas mereka.

Pendidikan agama tetap menjadi pondasi utama, namun pendidikan umum dianggap sebagai bagian yang sangat penting untuk mengimbangi perkembangan zaman yang terus berubah.

[311] Observasi Saat Haflatul Imtihan, Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep 23 Maret 2025

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

2. Kepemimpinan yang Mengedepankan Keikhlasan dan Empati

Di Pesantren Mashlahatul Hidayah, kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh Kiyai atau pengasuh pesantren, tetapi juga melibatkan para pengasuh dan santri senior yang berperan dalam pengambilan keputusan dan mengelola kegiatan pesantren. Kepemimpinan ini lebih menekankan pada nilai-nilai keikhlasan, empati, dan moralitas dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin dan pengayom komunitas pesantren.

Para pemimpin pesantren diharapkan untuk menjadi teladan dalam tindakan dan perilaku, sehingga santri dapat mengikuti dengan sepenuh hati. Kepemimpinan berbasis spiritualitas ini menciptakan lingkungan yang harmonis, saling menghormati, dan penuh kasih sayang di antara anggota pesantren.

3. Budaya Gotong Royong dan Kolaborasi

Gotong royong adalah nilai inti yang hidup dalam kehidupan sehari-hari di Pesantren Mashlahatul Hidayah. Santri diajarkan untuk saling membantu dalam menyelesaikan tugas-tugas baik di bidang akademik, keagamaan, maupun pekerjaan sehari-hari. Melalui kerja sama kolektif, pesantren ini menciptakan budaya yang mengedepankan partisipasi aktif dan solidaritas antara santri dan pengasuh pesantren.

Budaya gotong royong ini juga tercermin dalam pengelolaan pesantren yang melibatkan seluruh elemen untuk mencapai tujuan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

bersama, yakni mencetak generasi yang berakhlak mulia dan **berwawasan luas.**

4. Pendidikan Karakter dan Kemandirian

Pendidikan karakter di Pesantren Mashlahatul Hidayah sangat diperhatikan. Santri tidak hanya diajarkan untuk menguasai ilmu pengetahuan agama dan umum, tetapi juga dibekali dengan nilai-nilai moral yang kuat, seperti kesederhanaan, tanggung jawab, dan kejujuran. Hal ini penting untuk membentuk karakter pribadi yang kuat dalam diri setiap santri.

Kemandirian adalah aspek penting yang diterapkan di pesantren ini, di mana santri diajarkan untuk mandiri dalam menjalani kehidupan sehari-hari, mulai dari mengatur waktu, mengelola kebutuhan pribadi, hingga menyelesaikan tugas akademik dan keagamaan.

5. Peningkatan Kualitas Sosial dan Pengabdian kepada Masyarakat

Pesantren Mashlahatul Hidayah sangat peduli dengan pengabdian kepada masyarakat. Santri diajarkan untuk berkontribusi aktif dalam berbagai kegiatan sosial, seperti pengajian masyarakat, bantuan sosial, dan pelatihan keterampilan. Pesantren ini tidak hanya berfokus pada pembangunan spiritual santri, tetapi juga pada pemberdayaan masyarakat sekitar.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Dengan keterlibatan dalam kegiatan sosial, santri belajar untuk mengaplikasikan ilmu yang didapatkan untuk kepentingan umat dan masyarakat, baik di dalam maupun di luar pesantren.

6. Pemahaman dan Pengamalan Nilai Keagamaan yang Mendalam

Salah satu karakteristik budaya utama di Pesantren Mashlahatul Hidayah adalah penekanan pada pemahaman dan pengamalan nilai keagamaan secara menyeluruh. Santri tidak hanya diajarkan untuk menghafal teks-teks agama, tetapi juga untuk menghayati dan mengamalkannya dalam kehidupan sehari-hari.

Pesantren ini mengajarkan pembacaan Al-Qur'an, hadis, fiqih, dan akhlak dengan pendekatan yang lebih dalam, agar santri dapat menjadi individu yang saleh dan berakhlak mulia, serta mampu memberi kontribusi positif kepada masyarakat.

7. Pendidikan Inklusif dan Toleransi Antar Umat Beragama

Pesantren Mashlahatul Hidayah juga mengedepankan prinsip toleransi antar umat beragama. Di sini, santri diajarkan untuk menghargai perbedaan dan menjaga kerukunan hidup antar umat beragama. Hal ini menjadi sangat relevan dalam masyarakat yang majemuk seperti di Madura, di mana ada banyak agama dan budaya yang hidup berdampingan.

Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Errabu Bluto Sumenep memiliki karakteristik budaya yang sangat kaya, yang mencakup pengajaran nilai-nilai agama yang mendalam, penguatan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

karakter dan moral, serta keterlibatan sosial yang aktif. Kepemimpinan yang berbasis pada spiritualitas dan kerjasama kolektif memungkinkan terciptanya iklim yang mendukung pendidikan dan pengembangan pribadi santri. Dengan penekanan pada kemandirian, gotong royong, dan pengabdian masyarakat, pesantren ini berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan spiritual, intelektual, dan sosial para santri.

Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Errabu Bluto Sumenep memiliki karakteristik budaya yang sangat kaya, yang mencakup pengajaran nilai-nilai agama yang mendalam, penguatan karakter dan moral, serta keterlibatan sosial yang aktif. Kepemimpinan yang berbasis pada spiritualitas dan kerjasama kolektif memungkinkan terciptanya iklim yang mendukung pendidikan dan pengembangan pribadi santri. Dengan penekanan pada kemandirian, gotong royong, dan pengabdian masyarakat, pesantren ini berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan spiritual, intelektual, dan sosial para santri.

d. Visi dan Misi

Visi: "Terwujudnya Santri yang bertaqwa, berakhlakul karimah, terampil, dan berkualitas[312]

Misi:

1. Menyelenggarakan Pendidikan yang berlandaskan pada nilai- nilai Agama dan Akhlakul Karimah

[312] Dokumen Profil Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep, 25 Maret 2025.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

2. Mengembangkan potensi Santri berjiwa Mandiri, beretos kerja keras, enterpreneur, kompetitif, dan jujur
3. Menyiapkan Santri yang memiliki daya saing dalam menempuh kehidupan kerja yang berakal dan berilmu pengetahuan[313]

e. Tahun berdirinya Pesantren dan Lembaga di dalamnya

1) PP Mashlahatul Hidayah, berdiri 5 Maret 1985
2) MIS Mashlahatul Hidayah, berdiri 20 Maret 1978
3) MTsS Mashlahatul Hidayah, berdiri 3 Agustus 1982
4) MAS Mashlahatul Hidayah, berdiri 9 Juni 2000
5) MD Mashlahatul Hidayah, berdiri 26 Pebruari 2004
6) TK Mashlahatul Hidayah, berdiri 09 Juli 1992
7) PAUD Mashlahatul Hidayah, berdiri 9 Mei 2008[314]

f. Biografi Pengasuh Sebagai Pimpinan Pesantren Mashlahatul Hidayah

1) KH. Amiruddin, A.Ma, Nawawi

Temp. Tgl. Lahir : Sumenep, 27 Oktober 1976

Riwayat Pendidikan : MI Mashlahatul Hidayah

PP. Al-Ishlah Moncek Tengah

2) Ny Qurrotul Aini Mustandji

Temp. Tgl. Lahir : Sumenep 01 juli 1949

Riwayat Pendidikan : MI. Mashlahatul Hidayah

MTs At-taufiqiyah Aeng Baja Raja Bluto

MA. At-taufiqiyah Aeng Baja Raja Bluto

S1. Universitas Islam Madura

PP Almujtamak Plakpak

PP Darul Ulum Banyuanyar

[313] Dokumen Profil Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep, 25 Maret 2025.
[314] Dokumen Profil Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep, 25 Maret 2025.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

3) K. Nuril Mujib Mustandji, S.Sos.I.

Temp. Tgl. Lahir : Sumenep 12 Desember 1986

Riwayat Pendidikan : MI. Mashlahatul Hidayah
MTs Annuqayah Guluk-guluk
MA di Annuqayah Guluk-guluk
S1 IAI Ibrohimy Situbondo
PP. Salafiyah Sukorejo Situbondo
PP. Al-Anwar Sarang, Rembang

4) K. Noer Kholis Ishaq

Temp. Tgl. Lahir : Sumenep 2 Agustus 1966

Riwayat Pendidikan : Pesantren Al-Ishlah Moncek Tengah

5) K. Ainul Yaqin Mustandji, S.Pd.I., M.S.I., C.LQ.

Temp. Tgl. Lahir : Sumenep, 24 September, 1977

Riwayat Pendidikan : MI. Al-Ishlah Moncek Tengah 1992
MTs. Al-Ishlah Moncek Tengah 1994
MA. Al-Falah Pamekasan 1977
S1 STAI Al-Khairat Pamekasan 2002
S2 UIN Walisongo Semarang 2011

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

B. Paparan Data

Paparan data tentang kepemimpinan spiritual kolektif Pondok Pesantren di Situs 1 PP Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan di Situs 2 PP Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep, Madura di peroleh sebagai berikut:

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

1. Paparan Data Situs 1 PP Mambaul Ulum

Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bire Timur, secara kolektif dipimpin oleh tiga orang pengasuh: (1) RKH Muhammad Itsbat AQ. Lc., (2) RKH Ahmad Mahfud AQ, dan RKH Muhammad Ismail AQ.

a. Relasi pemimpin dan pengikutnya dalam kepemimpinan kolektif spiritual

Menurut RKH Muhammad Itsbat hubungannya dengan ustadz dan santri bersifat kolegial. Hal ini dilakukan karena biar tidak ada gap antara pengasuh beraudara dengan asatidz, santri dan alumni. Agar saat musyawarah dan diskusi atau ada masalah para asatidz, santri dan alumni tidak sungkan untuk mengutarakan masalahnya maupun menawarkan solusinya. Sebagaimana yang disampaikan dalam wawancara:

> "Hubungan antara kami bersaudara dengan para asatidz yang rata-rata santri abah, bahkan banyak diantaranya seumuran dan teman sebermainan kami, alhamdulillah baik-baik saja. Kami sepakat untuk membuang gap diantara status pengasuh dan status asatidz dan santri, begitu juga pengurus. Sebab kami juga butuh banyak belajar dan masukan dari mereka".[315]

Sama dengan yang disampaikan RKH Muhammad Ismail AQ dan RKH Ahmad Mahfud AQ:

> "Hubungan kami kakak beradik, dengan asatid, pengurus dan santri baik-baik saja dengan artian setiap kita merencanakan program kegiatan kami melibatkan mereka dalam penyusunan rencana dan pelaksanaan".[316]

[315] Mohammad Itsbat, Pengasuh tertua (ke-1) Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

[316] Mohammad Ismail, Pengasuh ke-3 Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Gambar 4.4
Peneliti Wawancara Bersama RKH Ahmad Mahfud AQ



> "Gak ada masalah, kami melibatkan semua komponen disini dari pengasuh, asatidz dan santri untuk bersama-sama menjaga "*tatinan"* abah, dan mengembangkan serta memajukannya secara bersama-sama".[317]

Relasi yang baik dan berusaha untuk tidak menciptakan gap yang dilakukan oleh pengasuh PP Mambaul Ulum Bire Timur ini membentuk karakter para asatidz untuk berani aktif berdiskusi dan bermusyawarah dalam segalang bidang program kegiatan pesantren secara kolegial.

Hal ini juga disampaikan oleh KH. Sirajuddin bahwa pengasuh hadir langsung dalam diskusi dan musyawarah, bahkan mengajar langsung kitab kuning. Begitu juga kegiatan dengan masyarakat, seperti majlis taklim atau koloman yasinan.

> "Relasi antara pengasuh sebagai pemimpin dan asatidz, santri dan alumni sebagai bawahannya disini (PP Mambaul Ulum) berjalan sangatlah baik. Semua pengasuh hadir saat rapat, dan memberikan kesempatan menyampaikan ide rapatnya. Pengasuh mengajar santri langsung; dengan pembagian senin-selasa (RKH

[317] Ahmad Mahfudz, Pengasuh ke-2 Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

> Muhammad Ismail), Rabu-Kamis (RKH Muhammad Itsbat), Sabtu-Ahad (RKH Ahmad Mahfudz). Kehadiran beliau pada majlis taklim dan koloman masyarakat jarang absen sekalipuna banyak kesibukan beliau di siang harinya".[318]

Pada pengambilan keputusan, ketiga pengasuh di PP Mambaul Ulum Bire Timur, melakukannya secara kolektif, serta melibatkan para asatidz, bahkan santri senior.

> "Dalam pengabilan keputusan kami (pengasuh) bertiga melakukan secara kolektif, kemudian minta pertimbangan Ust Siraj (KH Sirajuddin) dan para tokoh yang menemani aba (RKH Abdul Qodir AMZ) dalam berjuang dan merintis pondok ini, yang kami jadikan penasehat. Setelah itu melibatkan santri-santri senior".[319]

> "Kami bertiga selalu bersama-sama dalam mengambil keputusan, dengan pertimbangan dewan penasehat dan masukan dari santri senior".[320]

> "Kami masih muda, kami hati-hati dalam mengambil keputusan yang kami jalankan, sehingga kami selalu bersama-sama memutuskannya dan bertanggungjawab bersama-sama pula".[321]

Semenjak pengasuh dan sekaligus perintis PP Mambaul Ulum Bire Timur RKH Abdul Qodir bin Ahmad Mahfudz Zayyadi wafat tahun 2013 dan dimakamkan di PP Nurul Abror Alasbuluh Wongsorejo, Banyuwangi; sebuah pondok pesantren rintisan abahnya RKH Ahmad Mahfudz Zayyadi yang dilanjutkan dengan kakak Iparnya RKH Fadlurrahman; sejak itu pula tiga bersaudara Kiyai muda ini memutuskan untuk tetap setia mendampingi uminya Nyai Imarotun Sholihah bersama-sama secara kolektif menjadi

[318] Sirajuddin, Dewan Ma'hadiyah Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 12 Maret 2025.
[319] Mohammad Itsbat, Pengasuh tertua (ke-1) Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025
[320] Ahmad Mahfudz, Pengasuh ke-2 Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025
[321] Mohammad Ismail, Pengasuh ke-3 Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pengasuh. Maka setiap keputusan yang ditetapkannya selalu dilakukan secara bersama-sama pula.

Untuk membangun kepercayaan dan loyalitas antar pimpinan pengasuh PP Mambaul Ulum Bire Timur dilakukan dengan cara dialog aktif intensif, termasuk kepada dewan asatidz dan memberikan apresiasi atas segala pengabdian dan loyalitas yang dilakukan.

> "Kami bertiga sejak kecil didik oleh abah dan umi untuk selalu saling mensupport membantu dan bersama-sama berjuang melanjutkan amanah pondok ini. Kami bertiga senantiasa aktif berdialog secara intensif. Begitu juga dengan para asatidza dan para dewan pembina. Mungkin karena itu kepercayaan dan loyalitas kami tetap terjaga dengan baik".[322]

> "Kepercayaan itu hal utama. Kami saling percaya karena senyatanya tujuan kami sama. Sama-sama memajukan pondok. Kalau loyalitas asatidz dan masyarakat sudah kuat sejak Abah, sebab rata-rata ustadz dan masyarakat disini selain santri Abah, juga santri Bata-Bata (Mambaul Ulum Bata-Bata Pamekasan)".[323]

"Kita tetap saling percaya dan berdoa, dan itu yang melahirkan loyalitas dari setiap lini".[324]

Saling percaya, dialog aktif dan intensif, saling memberikan apresiasi serta berdoa merupakan cara tiga pengasuh PP Mambaul Ulum Bire Timur dalam membangun kepercayaan antar pengasuh dan loyalitas bawahan, yakni asatidz dan pengurus pesantren.

[322] Mohammad Itsbat, Pengasuh tertua (ke-1) Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025
[323] Ahmad Mahfudz, Pengasuh ke-2 Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025
[324] Mohammad Ismail, Pengasuh ke-3 Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Loyalitas dan kepercayaan tersebut dilakukan mekanisme aspirasi dari pengurus, asatidz dan santri yang disampaikan pada rapat bulan, forum ikatan santri dan Ikatan Alumni.

Spiritualitas antar pengasuh dilakukan dalam lingkungan keluarga, melalui komunikasi, motivasi dan amanah. Sedangkan spiritualitas dalam membentuk relasi dengan pengikut dalam hal ini pengurus, asatidz dan santri dilakukan dengan komunikasi aplikatif dan pelayanan yang baik.

> "Spiritualitas haruslah diutamakan, saya merasa santri itu anak-anak kami, asatidz dan pengurus itu adik-adik kami. Maka kapanpun dan dimanapun komunukasi kamu lakukan secara aplikatif dan meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan untuk mereka".[325]

Gambar 4.5
Foto Pasca Wawancara Dengan RKH Muhammad Itsbat



Di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, relasi antara pengasuh dan santri ditandai oleh kedekatan emosional dan spiritual yang tinggi. Pengasuh tidak hanya berperan sebagai pemimpin formal, tetapi juga

[325] Mohammad Itsbat, Pengasuh tertua (ke-1) Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

sebagai figur ayah ruhani bagi para santri. Keterlibatan aktif pengasuh dalam kegiatan harian seperti shalat berjamaah, ngaji kitab kuning ba'da Maghrib, dan bahkan makan bersama santri menjadi simbol kuat relasi egaliter namun penuh wibawa.

Komunikasi berlangsung secara terbuka dan dialogis. Pengasuh sering terlibat dalam diskusi santai dengan santri di halaman atau serambi masjid. Model komunikasi ini menciptakan suasana yang akrab, namun tetap menjunjung tinggi adab dan penghormatan khas pesantren.

b. Power, Otoritas dan Komunikasi Kepemimpinan Kolektif Spiritual

Power (kekuasaan) yang diterapkan di PP Mambaul Ulum Bire Timur cendrung kombinasi antara karismatik, legal-rasional dan institusional.

> "Apa ? Kekuasaan? Kami bertiga kalau bisa saling tidak mau jadi pengasuh di pondok ini. Kami saling memberikan antara satu dan yang lainnya hak pengasuh. Namun kami tak ada yang mau. Akhirnya diputuskan untuk diasuh bersama-sama. Dengan tak berkuasa bersama-sama, hahaha (sambil ketawa ringan)"[326]

> "Kami menjalankan amanah pondok pesantren ini tak mengenal apa itu bentuk kekuasaan. Kami hanya menjalankan bersama-sama. Kami melayani santri dan masyarakat sesuai kebutuhannya".[327]

Pada prinsipnya tiga putra RKH Abdul Qodir AMZ pewaris Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bire Timur ini tidak ada yang merasa

[326] Ahmad Mahfudz, Pengasuh ke-2 Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

[327] Mohammad Itsbat, Pengasuh tertua (ke-1) Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

lebih berhak dan lebih berkuasa. Tak satupun mendominasi dari setiap tugas dan wewenang kepengasuhan. Tidak adas truktur kepengasuhan dan bidang-bidang tertentu. Namun dengan sendirinya corak dan khas bidang bakat dari ketiga pengasuh tersebut nampak oleh masyarakat. Seperti yang dikatakan KH. Sirajuddin:

> "Untuk power dan otoritas beliau bertiga tidak ada yang mendominasi atau mengakusisi. Namu masyarakat dapat melihat otoritas non formil tersebut. Seperti RKH Ahmad Mahfud AQ itu selalu ditugasi oleh saudara-saudara untuk menghadiri pertemuan oramas, organisasi politik, undangan pemerintah daerah. RKH Muhammad Ismail AQ aktif menjaga langsung kedisiplinan santri dan asatidz serta memastikan program ma'hadiyah (pondok) dan madrosiyah (sekolah) berjalan sesuai agenda; selain itu juga menghadiri kegiatan di masyarakat. Sementara RKH Muhammad Itsbat AQ aktif mengganti majlis-majlis Abahnya, dan undangan pernikahan, walimatul urus, dan menghadiri undangan tablig atau ceramah agama".[328]

Gambar 4.6
Tiga Pengasuh PP Mambaul Ulum, Selalu kompak.



[328] Sirajuddin, Dewan Ma'hadiyah Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 12 Maret 2025.. Penjelasan yang sama seperti ini peneliti juga mendengarkan saat wawancara dengan Sahit, Ketua Pengurus Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 22 Maret 2025, Badwi, Kepala MTs Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Maret 2025dan Ust Hafidz, Kepala MA Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Maret 2025

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Proses komunikasi antar pengasuh dan asatidz dilakukan dengan terbuka dan dua arah. Formalnya dilakukan dalam rapat bulanan, dan forum-forum terjadwal lainnya. Adapun pendekatan spiritual dalam menyelesaikan konflik dilakukan dengan cara mediasi dan diskusi.

Kepemimpinan kolektif di PP. Mambaul Ulum terlihat dari pembagian peran yang jelas di antara tiga pengasuh utama. Masing-masing memiliki otoritas dalam bidang tertentu: keilmuan, manajemen pesantren, dan keuangan. Keputusan strategis diambil melalui forum musyawarah terbatas bersama dewan asatidz senior.

Komunikasi berlangsung dua arah: antara pengasuh dan ustadz, serta antara ustadz dan santri. Keputusan penting biasanya disampaikan secara langsung oleh pengasuh atau melalui rapat pengajar yang terbuka.

c. Strategi Kepemimpinan spiritual kolektif dalam Mengembangkan Budaya Religius

Strategi yang dilakukan dalam mengembangkan dan menanamkan budaya religius dengan cara mengembangkan kurikulum keagamaan terpadu, dan diterapkan dalam pembelajaran halaqoh kitab turats, kegiatan pembiasaan harian yang bernuansa Islam.

> "Strategi menanamkan nilai riligius, dilakukan dengan menggunakan metode pembiasaan: seperti sholat tepat dan awal waktu secara berjamaah, pembiasaan kebersihan, membaca Rotibul Haddad, Rotibul Athos, Hizbun Nashor, Tahil, baca Burdah dan sebagainya"[329]

[329] Mohammad Itsbat, Pengasuh tertua (ke-1) Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

> "Kegiatan keagamaan di Sekolah seperti kebersihan, kedisiplinan, salam senyum sapa, motivasi dan *growth mindset,* dibiasakan dan terapkan di madrasah, seperti sholat duha, baca al-Qur'an dan Yasin sebelum pelajaran mulai".[330]

> "Inovasi-inovasi dalam pembiasaan religius juga dilakukan dalam kegiatan ekstara kurikuler dan intra kurikuler, serta kegiatan kepramukaan, seperti kegiatan satuan terpisah antara santri putra dan putri".[331]

Budaya religius di PP Mambaul Ulum dikembangkan melalui pembiasaan ritual harian seperti dzikir bersama, shalat Dhuha, dan pengajian kitab klasik. Selain itu, kegiatan tradisional seperti manaqiban dan haul pendiri pondok menjadi momen penting yang menguatkan akar spiritual dan tradisionalisme pesantren. Strategi yang digunakan menekankan pada teladan langsung (uswah) dari pengasuh dan struktur kepemimpinan kolektif.

d. Implikasi Kepemimpinan spiritual kolektif Terhadap Performa Pendidikan, Sosial dan Budaya

Implikasi kepemimpinan spiritual kolektif yang dirasakan di PP Mambaul Ulum Bire Timur sangat berpengaruh positif baik pada peningkatan kualitas pendidikan, perilaku sosial santri, maupun budaya lokal masyarakat sekitar.

[330] Badwi, Kepala MTs Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Maret 2025.
[331] Hafidz, Kepala MA Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Maret 2025

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

> "Implikasi kepemimpinan spiritual kolektif pada pendidikan memunculkan metode-metode pembelajaran yang bervariasi, baik tradisional maupun konvensional".[332]

> "....pengaruhnya terhadap perilaku sosial santri, santri lebih percaya diri, terbuka dan luwes serta cepat adaptasi".[333]

> "... diantara contoh kontribusi terhadap budaya lokal adalah mengembangkan kesenian Islam, seperti hadrah; mengembangkan pendidikan di masyarakat seperti menjadi guru tugas; serta mengembangkan kegiatan sosial ke masyarakatan".[334]

> "... implikasi pada efektivitas karakter santri, seperti santri menjadi relius, komunikatif, dan suka berorganisasi".[335]

Pondok Pesantren Mambaul Ulum, memiliki pola kepemimpinan yang lebih partisipatif dan terbuka terhadap inovasi. Struktur kepemimpinan kolektif terbentuk secara formal dengan adanya badan musyawarah yang melibatkan pengasuh, ustaz senior, serta beberapa santri senior yang memiliki peran organisatoris.

Relasi antara pemimpin dan pengikut lebih cair dan komunikatif. Pengasuh masih dihormati sebagai figur utama, namun tidak secara absolut. Ustaz dan pengurus memiliki ruang besar dalam menyampaikan pendapat dan merancang program. Proses pengambilan keputusan dilakukan secara kolektif melalui rapat rutin.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

[332] Hafidz, Kepala MA Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Maret 2025
[333] Sahit, Ketua Pengurus Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 22 Maret 2025
[334] Badwi, Kepala MTs Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Maret 2025.
[335] Hafidz, Kepala MA Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Maret 2025

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Dalam hal otoritas dan komunikasi, Pondok Pesantren Mambaul Ulum membagi kekuasaan secara rasional dan profesional. Setiap bagian seperti pendidikan formal, kegiatan keagamaan, dan kemasyarakatan memiliki penanggung jawab yang jelas. Komunikasi vertikal dan horizontal berjalan baik dengan sistem administrasi modern. Ketika terjadi konflik, pesantren menggunakan pendekatan spiritual yang terintegrasi dengan mediasi dan negosiasi terbuka.

Budaya religius dikembangkan melalui berbagai kegiatan seperti halaqah diskusi, kajian tafsir interaktif, dan kegiatan sosial keagamaan yang melibatkan masyarakat. Inovasi muncul dari hasil musyawarah kolektif yang memberi ruang kreativitas ustaz dan santri. Suasana keagamaan terjaga dalam nuansa kekeluargaan dan keterbukaan.

Dalam hal performa, kepemimpinan spiritual kolektif di pesantren ini memberikan dampak signifikan terhadap kualitas pendidikan yang lebih adaptif dan integratif. Santri tidak hanya kuat secara spiritual, tetapi juga mampu berpikir kritis, aktif berorganisasi, dan komunikatif. Dalam masyarakat sekitar, pesantren ini menjadi mitra dalam pembangunan sosial dan pelestarian budaya lokal.

Implikasi dari kepemimpinan spiritual kolektif di PP Mambaul Ulum ini terlihat dalam peningkatan kualitas pendidikan, baik dalam penguasaan kitab klasik maupun keberhasilan alumni yang melanjutkan studi ke luar negeri. Secara sosial, pondok aktif dalam kegiatan masyarakat seperti pengajian desa dan santunan yatim. Budaya

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pesantren semakin menyatu dengan kehidupan warga sekitar, menciptakan transformasi sosial-kultural berbasis nilai-nilai spiritual

2. Paparan Data Situs 2 PP Mashlahatul Hidayah

Sebagaimana dijelaskan pada konteks penelitian bahwa Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep, secara kolektif dipimpin oleh lima orang pengasuh: (1) Nyai Qurrotul Aini Mustandji dan (2) Nuril Mujib Mustandji, (3) K. Amiruddin (Adik K. Mustadji), (4) K. Noer Kholis (Keponakan K. Mustadji) dan (5) K. Ainul Yaqin Mustadji, M.S.I.

a. Relasi pemimpin dan pengikutnya dalam kepemimpinan spiritual kolektif

Kepemimpinan spiritual kolektif di PP Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep, bersifat karismatik-hierarkis, artinya semua asatidz tunduk pada pengasuh. Hal ini tentu berbeda dengan di PP Mambaul Ulum Bire Timur Sokobanah, Sampang, yang bersifat kolegial.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Gambar 4.7
Para Pengasuh PP Mashlahatul Hidayah



"Relasi antar pengasuh sangat baik. Sedangkan hubungan dengan Asatidz dan juga pengurus pesantren baik juga. Cuma dalam pelaksanaan program kegiatan hingga dalam pengambilan keputusan, asatidz dan pengur melaksanakan atau sebagai pelaksana, dimana dalam pengambilan keputusan dewan pengasuh terlebih dahulu melakukan musyawarah dengan mengedepankan Kiyai sepuh dalam hal ini KH. Amiruddin"[336]

"Hubungan kami para pengasuh Alhamdulillah baik. Begitu hubungan antara kami para pengasuh dengan asatidz dan pengurus sangatlah baik. Para asatidz dengan amanah dan tanggungjawab melaksanakan segala apa yang perintahkan oleh pengasuh. Hal ini mungkin karena kebiasaan dari sesepuh PP Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep sejak tempo dulu."[337]

"Biasanya dalam musyawarah apa saja, kami yang muda-muda cendrung menunggu apa yang disampaikan man Amiruddin

[336] Ainul Yaqin, Pengasuh ke-5 Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 13 Maret 2025
[337] Nur Kholis Ishaq, Pengasuh ke-4 Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 17 Maret 2025

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

(Paman Amiruddin). Kemudian seperti biasa kami serentak menyetujuinya".[338]

"Relasi kami bersaudara dalam mengasuh pondok ini bersama-sama pula, alhamdulillah cukup baik. Dalam musyawarah saya diwakili oleh suami saya Samlan".[339]

Untuk membangun kepercayaan dan loyalitas para pengasuh di PP Mashlahatul Hidayah memposisikan diri sebagai figur dalam hal apa saja termasuk kedisiplinan, sikap dan akhlak. Seperti yang dikataka oleh KH. Amiruddin, A.Ma.:

"kepercayaan dan loyalitas di PP Mashlahatul Hidayah ini dibangun berdasarkan kekeluargaan dengan mengedepankan etika dimana selagi yang sepuh mampu berbuat dan memutuskan apapun, maka semua mempercayakan pada yang lebih sepuh. Kepercayaan ini tidak hanya sekedar uacapan tetapi juga disertai dengan tindakan. Loyalitas antar pengasuh muncul dengan sendirinya, sebab kami bersama-sama ikut bertanggungjawab. Begitu juga halnya loyaitas pengurus, asatidz dan alumni semuanya berjalan seperti biasa, tetap kuat."[340]

Begitu juga yang disampaikan Kiyai Ainul Yaqin:

"Loyalitas dan kepercayaan e ka'dintoh (disini) masih kuat dalam artian sajauh ini belum ada sebagian pengasuh yang mempertanyakan kebijakan dan keputusan yang dilakukan oleh pengasuh lainnya baik sendirian maupun kolektif. Begitu juga asatidz, pengurus, alumni dan santri terhadap semua pengasuh. Apa yang di *debukan* (katakan) oleh pengasuh dilakukan dengan niat *sami'na wa atho'na.*[341]

[338] Salman, Suami Qurrotul Aini Pengasuh ke-2 Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 17 Maret 2025

[339] Qurrotul Aini, Pengasuh ke-2 Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 13 Maret 2025

[340] Amiruddin, Pengasuh tertua (ke-1) Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 13 Maret 2025

[341] Ainul Yaqin, Pengasuh ke-5 Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 13 Maret 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Jadi dalam pengembangan kepercayaan dan loyalitas di PP Mashlahatul Hidayah karena masih tetap kuat, maka para pengasuh mejaga kepercaan itu dengan menjadikan dirinya sebagai figur. Misalnya dalam memrintah kedisiplinan, saat mengajar para pengasuh datang tepat waktu. Begitu juga dengan sikap-sikap lainnya senantiasa para pengasuh memberikan teladan. Keteladanan ini berkesinambungan dilakukan oleh asatidz pada santri.

Selain itu penyampaian aspirasi dilakukan dengan mekanisme informal dengan pendekatan personal. Hal ini dimapaikan oleh Kiyai Samlan, S.Ag.:

> "Untuk aspirasi yang muncul dari salah satu pengasuh disampaikan secara *face to face* atau inter personal baru kemudian dirapatkan. Begitu juga aspirasi dari asatidz disampaikan melalui salah satu pengasuh. Aspirasi santri dismapikan melalui ustadz".[342]

Penyampaian aspirasi bersifat informal disini bila tidak mendesak sering ditampung terlebih dahulu, baru kemudian saat ada musyawarah tribulanan aspirasi-aspirasi itu disampaikan di depan forum, yang pada saat itu di hadiri oleh kelima pengasuh.

Peran kepemimpinan spiritualis dalam membentuk relasi di PP Mashlahatul Hidayah terlihat dari pembiasaan *andhep ashor* (tawadhu'). Bahkan dapat peneliti sopannya santri berjalan jongkok tanpa alas kaki menghadap Kiyai atau pengasuh bila mau minta idzin

[342] Salman, Suami Qurrotul Aini Pengasuh ke-2 Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 17 Maret 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

bepergian.[343] Setiap pagi Kiyai Samlan, S.Ag. memberikan *burughen* (wejengan) tentang pentingnya akhlak dan memimpin pembacaan istighasah versi NU. Kiyai Samlan, S.Ag. menegaskan bahwa landasan utama dari relasi adalah tawadhu'.

> "Menurut saya relasi akan berjalan dengan baik bila kita saling menghormati antara satu dan yang lain, sebab landasan utama dari relasi itu adalah tawadhu'. Tanpa tawadhu' relasi akan terbentuk tanpa akhlakul karimah".[344]

Gambar 4.8
Sedang Wawancara dengan K. Samlan Suami Nyai Qurrotul Aini



Begitu kuatnya spiritualitas para pengasuh di PP Mashlahatul Hidayah dengan tetap mempertahankan tradisi lama dan menjaga kemurnian *tarbiyah* dengan mengedepankan akhlak dan adab dari pada ilmu pengetahuan.

Relasi antara pengasuh dan santri di PP. Mashlahatul Hidayah bercorak simbolik dan struktural. Kehadiran pengasuh dalam kegiatan-

[343] Observasi di lingkungan dhelem dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, 17 Maret 2025
[344] Salman, Suami Qurrotul Aini Pengasuh ke-2 Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 17 Maret 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

kegiatan utama seperti pengajian Kamis malam atau haul tahunan menjadi momen yang dinanti oleh santri. Meskipun pengasuh jarang hadir dalam kegiatan harian, santri tetap menunjukkan rasa hormat dan ketaatan melalui jalur sanad dan keteladanan ustadz senior.

Komunikasi cenderung formal, disampaikan melalui struktur ustadz atau koordinator. Relasi ini mencerminkan pola penghormatan tinggi terhadap otoritas keilmuan dan spiritual pengasuh sebagai figur sentral.

b. Power, Otoritas dan Komunikasi Kepemimpinan Kolektif Spiritual

Power dan otoritas kepemimpinan di PP Mashlahatul Hidayah didominasi oleh KH. Amiruddin, A.Ma, sebagai pengasuh tertua tentunya atas dukungan semua pengasuh. Adapun tipe kekuasaan cendrung karismatik-tradisional. Sebagaimana yang dikatakan Kiyai Ainul Yaqin:

> "Kekuasaan di PP Mashlahatul Hidayah menurut saya dominan karismatik-tradisional. Artinya power dan otoritas masih berada di *Nom Ajjih* (paman H. Amiruddin) karena beliau paling sepuh (tua). Tentunya beliau yang memeliki kewibawaan paling kuat dan secara tradisional beliau memiliki otoritas dalam segala hal masih berbasis senioritas".[345]

Pada PP Mashlahatul Hidayah senior dan junior masih ada gap. Otoritas, kekuasaan dan pengambilan keputusan masih depegang oleh

[345] Ainul Yaqin, Pengasuh ke-5 Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 13 Maret 2025

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

senior. Begitu juga ketika ada konflik maka dalam penyelesaiannya dibutuhkan mediasi lagsung pengasuh senior, biar cepat terselesaikan. Hal ini seperti yang dikatakan Kiyai Anwar Musaddad, kepala MI Mashlahatul Hidayah yang sama seperti yang dikatakan Ust, Andika Khatib, S.Pd.I. selaku ketua pengurus pondok.

> "Segala permasalahan, problem, konflik yang terjadi di internal pesantren maupun di tengah-tengah masyasyarakat pada umumnya terselesaikan dengan mediasi dan nasehat pengasuh senior, seperti KH. Amiruddin, A.Ma."[346]

> "Kalau ada konflik dan problem di pesantren ingin cepat terselesaikan harus langsung disampaikan ke pengasuh senior seperti KH. Amiruddin, A.Ma. dan K. Syamlan".[347]

Dalam hal penyelesaian konflik, pendekatan spiritual dilakukan dengan tabayun, mediasi dan nasehat oleh pengasuh. Begitu juga pengasuh dlam menyampaikan keputusan-keputusan komunikasi dilakukan melalui rapat terkoordinasi.

Power, otoritas dan komunikasi di PP Mashlahatul Hidayah meskipun berpusat pada pengasuh sebagai figur sentral dalam pengambilan keputusan, namun ada pelimpahan kewenangan kepada dewan guru senior. Musyawarah dilakukan dalam forum rutin, terutama dalam urusan manajemen dan pengembangan program. Otoritas berjalan melalui jalur yang lebih terstruktur dan berjenjang.

[346] Anwar Musaddad, kepala MI Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 19 Maret 2025

[347] Andika Khatib, Ketua Pengurus Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 19 Maret 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

c. Strategi Kepemimpinan spiritual kolektif Dalam Mengembangkan Budaya Religius

Strategi kepemimpinan spiritual kolektif dalam mengembangkan budaya religius di PP Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep yang di lakukan oleh lima orang pengasuh dengan cara pembiasaan dzikir-dzikir, tarekat, pengajian-pengajian, disiplin serta istiqomah dalam beribadah. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh KH. Amiruddin, A.Ma:

> "Untuk meningkatkan budaya religius saya ajak santri dan para asatidz berperan aktif, bersama-sama masyarakat mengikuti majlis dzikir tarekat naqsabandiyah. Selain itu pembiasaan budaya religius dengan cara mengikuti jam'iyah hadrah, majlis taklim, majlis sholawat nariyah, dan sebagainya".[348]

Gambar 4.9
Wawancara Bersama Pengasuh Tertua Kiyai Amiruddin



Sama halnya dengan KH. Amiruddin, A.Ma., Kiyai Anwar Musaddad menyampaikan bahwa pembiasaan budaya riligius dimulai sejak usia dini. Pada tingkat MI misalnya sudah dibiasakan menjenguk

[348] Amiruddin, Pengasuh tertua (ke-1) Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 13 Maret 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

temannya yang sakit, membaca sholawat, sholat duha berjamaah dan lain sebagainya.

> "Pembiasaan budaya religius disini dimulai sejak usia dini, masa Paud, TK, MI hingga MA. Pembiasaan tersebut mulai sholat dhuha dan duhur barjamaah di madrasah. Pembacaan dzikir dan sholawat nariyah di jam nol. Menjenguk guru dan teman yang sakit. Hingga ikut majlis tareket yang pengasuh bina".[349]

Gambar 4.10
Wawancara dengan Kiyai Nuril Mujib Mustandji



Ust. Andika khotib, S.Pd.I. selaku ketua pengurus pesantren juga menjelaskan, bahwa suasana budaya riligius di pesantren begitu sangat terasa.

> "Budaya religius yang dirasakan di pesantren, seperti puasa senin kemis, puasa riyadoh, suasana santri berbau putih, dengan surban disandangnya. Sementara tangannya memegang tasbih. Saat adzan berkumandang semua aktivitas berhenti dan semua menuju masjid".[350]

[349] Nuril Mustaji, Pengasuh ke-3 Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 17 Maret 2025
[350] Andika Khatib, Ketua Pengurus Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 19 Maret 2025

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Saat peneliti melakukan observasi di PP Mashlahatul Hidayah suasa dan budaya religius sangat terasa. Banyak santri yang riyadoh dan tirakat puasa dengan banyak membaca sholawat-sholawat maupun hizib. Mungkin ini bagian dari ilmu hikmah yang dipelajarinya berkenaan dengan muassis Kiyai Mustanji yang suka tirakat.[351]

Budaya religius di PP Mashlahatul Hidayah dikembangkan dengan kegiatan khas seperti khataman Al-Qur'an setiap malam Jumat, barzanji, dan dzikir jama'i. Pengasuh memimpin sebagian ritual utama dan mendelegasikan sebagian lainnya kepada tim rotasi ustadz. Strategi ini memperlihatkan adanya pembagian peran spiritual yang kolektif dan berjenjang.

d. Implikasi Kepemimpinan spiritual kolektif Terhadap Performa Santri

Implikasi kepemimpinan spiritual kolektif yang dirasa di PP Mashlahatul Hidayah adalah membekasnya tradisi keagamaan dan budaya religius. Pengaruhnya pada kualitas pendidikan santri, santri memiliki hafalan yang kuat, adab dan kesopanannya yang dijaga dengan baik. Hal ini disampaikan juga oleh Ust Andika Khotib, S.Pd.I. dan Kiyai Samlan, S.Ag.

> "Implikasi kepemimpinan spiritual kolektif santri berdampak pada meningkatnya kualitas belajar dan daya hafal santri pada

[351] Observasi di Kantor MI, MTs dan MAS Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, 17 Maret 2025

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

> pembelajaran. Masalah kesopanan Alhamdulillah santri kami bisa dibilang istiqomah menjaga adab".[352]
>
> "Implikasi kepemimpinan spiritual bagi santri sangat kami rasa dilihat dari ketaatan santri pada guru dan pengasuh, Santri juga mampu bersikap, bertradisi dan berbudaya denga religius. Begitu juga masyarakat patuh dan menjadikan pondok ini sebagai rujukan moral".[353]

Implikasi dan kepemimpinan kolektif terhadap santri dapat dirasa dari meningkatnya prestasi dan kualitas belajar santri, mulai hafalan yang kuat dan ilmu pengetahuan yang banyak didapat saat belajar. Selain itu sikap dan kepribadian yang beradab tinggi baik ke pengasuh, asatidz maupun sesama teman. Begitu juga di masyarakat, banyak masyarakat yang rajin berjamaah ke masjid dan aktif menghadiri majlis taklim serta majlis dzikir seperti tarekat naqsabandiyah dan jam'iyah sholawat nariyah.

Berbeda dengan Mambaul Ulum, Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah merupakan salah satu pesantren tradisional yang memiliki pola kepemimpinan yang berakar kuat pada sistem nilai salafiyah dan pengasuhan berbasis spiritualitas keagamaan. Kepemimpinan dalam pesantren ini masih sangat kental dengan nuansa karismatik, di mana pengasuh pesantren menjadi sentral pengambilan keputusan dan teladan moral serta spiritual. Namun, dalam praktiknya, terdapat juga

[352] Andika Khatib, Ketua Pengurus Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 19 Maret 2025

[353] Salman, Suami Qurrotul Aini Pengasuh ke-2 Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 17 Maret 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

proses kolektivitas dalam pengambilan kebijakan melalui forum-forum musyawarah antar kiai, ustaz senior, dan jajaran pengurus.

Dalam aspek relasi pemimpin dan pengikut, hubungan antara pengasuh, ustaz, dan santri bersifat hierarkis namun diselimuti dengan nilai spiritual seperti barakah, khidmah, dan ta'dzim. Santri memandang pengasuh bukan hanya sebagai guru, tetapi juga sebagai wali yang memiliki kedekatan khusus dengan Tuhan, sehingga ketaatan dan loyalitas bukan sekadar formalitas, melainkan keyakinan spiritual.

Terkait kekuasaan dan otoritas, model yang diterapkan lebih bersifat tradisional dan karismatik. Pengasuh utama tetap menjadi sumber otoritas utama, meskipun dalam aspek operasional terdapat pendelegasian tugas kepada ustaz dan pengurus. Komunikasi dilakukan dengan cara informal, melalui forum pengajian, halaqah terbatas, atau instruksi lisan yang diteruskan ke jajaran bawah. Dalam menyelesaikan konflik, pendekatan yang digunakan adalah spiritual: nasihat, doa, dan pendekatan hati ke hati.

Strategi pengembangan budaya religius ditanamkan melalui rutinitas keagamaan seperti pengajian kitab kuning, wirid harian, manaqiban, dan pelatihan adab. Kegiatan keagamaan sebagian besar digagas oleh pengasuh, namun ada pelibatan ustaz dalam pelaksanaannya. Inovasi sangat minim, karena orientasi utama adalah pada pemurnian tradisi salafiyah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Dalam dimensi performa, model kepemimpinan spiritual kolektif di Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah berhasil membentuk karakter santri yang beradab tinggi, disiplin, dan tunduk pada nilai-nilai kiai. Namun, tantangannya adalah transformasi dalam aspek pendidikan formal yang cenderung tertinggal secara metode dibanding pesantren yang lebih modern. Peran pesantren dalam masyarakat sekitar sangat kuat, khususnya dalam aspek keagamaan dan sosial.

C. Analisis Data Lintas Situs

Analisis data lintas kasus dilakukan untuk mengidentifikasi pola umum, perbedaan mencolok, dan kekhasan masing-masing pondok pesantren dalam hal kepemimpinan kolektif spiritual. Analisis ini disusun berdasarkan keempat rumusan masalah utama, dan masing-masing subbagian menguraikan perbandingan serta sintesis temuan antar kasus.

1. Relasi Pemimpin dan Pengikut dalam Kepemimpinan Kolektif Spiritual

Pada kedua pesantren, hubungan antara pemimpin dan pengikut ditandai oleh ikatan spiritual yang kuat. Di Mambaul Ulum, relasi tersebut lebih bersifat partisipatif; meskipun pengasuh tetap menjadi panutan, namun ustaz dan santri diberikan ruang untuk berperan aktif dalam struktur pengambilan Keputusan, Sedangkan di Mashlahatul Hidayah relasi ini bersifat hierarkis dan sangat karismatik, di mana pengasuh menjadi tokoh sentral dan memiliki legitimasi spiritual yang sangat kuat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Santri memposisikan diri sebagai khadam (pelayan spiritual), yang tunduk secara total kepada kiai.

Kolektivitas dalam pengambilan keputusan lebih terstruktur di Mambaul Ulum, dengan adanya forum musyawarah yang jelas dan sistematis. Di Mashlahatul Hidayah, proses kolektif berlangsung informal, lebih bersifat konsultatif, dan keputusan akhir tetap berada pada pengasuh.

2. Power, Otoritas, dan Komunikasi dalam Kepemimpinan Kolektif Spiritual

Model kekuasaan di Mambaul Ulum, distribusi kekuasaan lebih rasional dan birokratik. Otoritas dibagi secara fungsional antara bidang pendidikan, keagamaan, dan sosial, dengan komunikasi yang didukung oleh administrasi dan struktur formal.

Sedangkan di Mashlahatul Hidayah, bercorak karismatik dan tradisional. Otoritas bersumber dari ketokohan dan warisan Kiyai pendiri. Komunikasi bersifat informal, personal, dan banyak disampaikan melalui simbol-simbol spiritual.

Dalam menyelesaikan konflik, kedua pesantren menggunakan pendekatan spiritual, namun di Mambaul Ulum juga menerapkan teknik manajerial modern seperti mediasi terbuka dan evaluasi bersama.

3. Strategi Kepemimpinan spiritual kolektif dalam Mengembangkan Budaya Religius

Keduanya menekankan pentingnya budaya religius sebagai fondasi utama pesantren. Di Mambaul Ulum, strategi dikembangkan dengan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

inovasi seperti diskusi kitab, pelibatan santri dalam kegiatan sosial keagamaan, dan dialog terbuka antar warga pesantren. Di Mashlahatul Hidayah, penguatan budaya religius dilakukan dengan pelestarian tradisi salafiyah, pengajian kitab klasik, wirid, dan pelatihan adab.

Pelibatan kolektif lebih dominan di Mambaul Ulum, karena santri dan ustaz diberikan ruang merancang dan mengeksekusi kegiatan. Sedangkan Mashlahatul Hidayah masih menekankan pada keteladanan satu arah dari pengasuh.

4. Implikasi Kepemimpinan spiritual kolektif terhadap Performa Santri

Model kolektif spiritual memberikan implikasi positif pada pembentukan karakter santri, baik di Mambaul Ulum maupun Mashlahatul Hidayah. Di Mambaul Ulum, adab lebih tinggi dan juga lebih unggul dalam pendekatan kurikulum integratif dan pengembangan kemampuan berpikir.

Di Mashlahatul Hidayah, santri berkembang sebagai pribadi religius yang kritis, adaptif, dan aktif secara sosial. Dari sisi lain pendidikan, di Mashlahatul Hidayah santri tumbuh sebagai individu yang taat, patuh, dan disiplin dalam bingkai tradisi.

Sementara Mashlahatul Hidayah unggul dalam pendalaman tradisi dan pemaknaan spiritualitas Islam klasik. Dari sisi sosial, Mambaul Ulum membangun jejaring dengan masyarakat melalui program pemberdayaan, sedangkan Mashlahatul Hidayah lebih fokus sebagai rujukan keagamaan tradisional.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Berikut peneliti tampilkan metrik hasil wawancara setela dilakukan analisis komparasi

Tabel 4.3
Matrix Wawancara dengan Pengasuh

I. Relasi Pemimpin dan Pengikut dalam Kepemimpinan Spiritual Kolektif

No.	Pertanyaan Wawancara	PP. Mambaul Ulum (Sampang)	PP. Mashlahatul Hidayah (Sumenep)	Catatan Komparatif / Pola
1	Bagaimana hubungan antara pengasuh, ustaz, dan santri?	Kolegial; peran ustaz lebih aktif dalam diskusi dan musyawarah	Karismatik-hierarkis; ustaz tunduk pada pengasuh utama	Perbedaan gaya relasi: hirarki vs kolegial
2	Sejauh mana peran kolektif dalam pengambilan keputusan dijalankan?	Kolektif lintas pengurus, ustaz, bahkan sebagian santri senior	Pengambilan keputusan penting melalui musyawarah kiai sepuh	Mashlahatul lebih luas pelibatan
3	Bagaimana membangun kepercayaan dan loyalitas?	Melalui dialog, pelibatan aktif, dan penghargaan peran ustaz	Melalui pengasuhan langsung, disiplin dan keteladanan	Strategi berbeda, hasil serupa (loyalitas tinggi)
4	Apakah ada mekanisme aspirasi dari ustaz dan santri?	Formal: rapat mingguan dan forum aspirasi santri	Ada, tetapi informal; melalui pendekatan personal	Mashlahatul lebih sistematis
5	Bagaimana peran spiritualitas dalam membentuk relasi?	Spiritualitas lebih aplikatif: menjadi dasar komunikasi dan pelayanan	Spiritualitas dijadikan landasan utama dalam relasi (tawadhu')	Sama kuat nilai spiritualitas, beda ekspresi

II. Power, Otoritas, dan Komunikasi dalam Kepemimpinan Spiritual Kolektif

No.	Pertanyaan Wawancara	PP. Mambaul Ulum (Sampang)	PP. Mashlahatul Hidayah (Sumenep)	Catatan Komparatif / Pola
6	Bagaimana pembagian otoritas antar pimpinan?	Terbagi dalam struktur kepengasuhan dan bidang-bidang tertentu	Dominan pada pengasuh utama, didukung oleh majelis kiai	Mashlahatul lebih fungsional
7	Bentuk kekuasaan dominan (karismatik, tradisional, legal-rasional)?	Kombinasi karismatik dan rasional-institusional	Karismatik-tradisional	Mambaul lebih tradisional
8	Bagaimana proses komunikasi antar pimpinan dan santri?	Terbuka; dengan forum, pertemuan pekanan, dan komunikasi dua arah	Lewat majelis, khutbah, dan pendekatan personal	Mashlahatul lebih demokratis
9	Apakah ada pembagian tugas dalam kepemimpinan?	Sangat jelas; ada struktur divisi dan tanggung jawab terukur	Ada, tetapi berbasis senioritas	Mashlahatul lebih sistematis
10	Bagaimana pendekatan spiritual menyelesaikan konflik?	Mediasi spiritual, diskusi, dan pembacaan ayat/tahlil bersama	Dzikir bersama, tabayun, dan nasihat pengasuh	Keduanya berbasis spiritual, metode berbeda

III. Strategi Kepemimpinan Spiritual Kolektif dalam Mengembangkan Budaya Religius

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

No.	Pertanyaan Wawancara	PP. Mambaul Ulum (Sampang)	PP. Mashlahatul Hidayah (Sumenep)	Catatan Komparatif / Pola
11	Strategi menanamkan nilai religius?	Kurikulum keagamaan terpadu, halaqah kitab, kegiatan harian keislaman	Pembiasaan dzikir, pengajian, tarekat, disiplin ibadah	Dua pendekatan yang saling melengkapi
12	Bagaimana keterlibatan semua unsur dalam menjaga tradisi keagamaan?	Dirancang kolektif; santri diberi peran dalam pelestarian	Terlibat aktif, tapi inisiatif dari atas (pengasuh)	Mashlahatul lebih partisipatif
13	Apakah kegiatan keagamaan dirancang kolektif?	Ya, dengan melibatkan santri juga	Dirancang oleh majelis pengasuh dan ustaz senior	Perbedaan level pelibatan
14	Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap suasana religius?	Lebih dinamis, tapi tetap religius dan hidup	Sangat kuat; suasana penuh kepatuhan dan ketaatan	Sama-sama berhasil, gaya berbeda
15	Ada inovasi religius dari musyawarah?	Ya, muncul program baru seperti malam tafakur santri	Jarang, fokus mempertahankan tradisi	Mashlahatul lebih inovatif

IV. Implikasi Kepemimpinan Spiritual Kolektif terhadap Performa Santri

No.	Pertanyaan Wawancara	PP. Mambaul Ulum (Sampang)	PP. Mashlahatul Hidayah (Sumenep)	Catatan Komparatif / Pola
16	Pengaruh pada kualitas pendidikan?	Muncul variasi metode, lebih adaptif dengan teknologi	Kuat dalam hafalan dan adab; masih tradisional dalam metode	Mambaul unggul di adab, Mashlahatul di metode
17	Pengaruh terhadap perilaku sosial santri?	Lebih percaya diri dan terbuka	Santri sangat sopan dan tertib	Keduanya membentuk karakter positif
18	Kontribusi terhadap budaya lokal?	Mengembangkan kesenian islami, hadrah, dan kegiatan sosial	Menjaga tradisi keagamaan lokal	Mashlahatul lebih aktif berinovasi budaya
19	Dampak pada masyarakat sekitar?	Aktif di masyarakat, pesantren menjadi pusat kegiatan sosial	Masyarakat patuh, pesantren sebagai rujukan moral	Keduanya berdampak positif, Mashlahatul lebih terbuka
20	Efektivitas model kepemimpinan dalam membentuk karakter santri?	Efektif dalam membentuk santri religius, komunikatif, dan berorganisasi	Efektif dalam mencetak santri patuh dan disiplin	Keduanya efektif, karakter hasilnya berbeda

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH. ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Tabel 4.4
Matrix Wawancara dengan Selain Pengasuh

Rumusan Masalah / Tema	Subtema / Kategori	Temuan di PP. Mambaul Ulum (Sampang)	Temuan di PP. Mashlahatul Hidayah (Sumenep)	Keterangan / Pola / Perbedaan
1. Relasi Pemimpin dan Pengikut	Kehadiran pengasuh di tengah santri	Pengasuh hadir setiap Be'da Ashar atau Sebelum Maghrib untuk ngaji kitab kuning dan sesekali makan bersama santri	Pengasuh hadir saat pengajian Kamis malam dan dalam momen haul atau kegiatan besar	Mambaul Ulum lebih intens secara harian; Mashlahatul Hidayah lebih selektif dan simbolik
	Gaya komunikasi pengasuh	Akrab dan langsung—pengasuh bisa ngobrol santai dengan santri di halaman	Lebih formal—komunikasi sering melalui ustadz atau ketua kamar	Gaya komunikasi Mambaul Ulum lebih egaliter; Mashlahatul Hidayah lebih hierarkis
2. Power, Otoritas dan Komunikasi	Distribusi otoritas	Ada tiga pengasuh utama dengan pembagian: keilmuan, manajemen, dan keuangan	Satu pengasuh utama, dibantu dewan guru senior yang diberi wewenang khusus	Mambaul Ulum lebih kolektif struktural; Mashlahatul Hidayah lebih sentralistik
	Saluran komunikasi	Keputusan biasanya dibicarakan dulu dengan dewan pengajar sebelum diumumkan	Pengasuh menyampaikan keputusan melalui rapat rutin bersama koordinator	Keduanya menggunakan musyawarah, namun jalur komunikasi berbeda
3. Strategi Budaya Religius	Kegiatan keagamaan rutin	Setiap pagi ada shalat Dhuha berjamaah, malam hari dzikir dan ngaji	Selain dzikir malam, ada khataman Al-Qur'an tiap malam Jumat	Keduanya aktif menghidupkan budaya religius; Mashlahatul Hidayah menambahkan ritual khas
	Pemeliharaan tradisi lokal	Mengadakan manaqiban bulanan dan haul KH. pendiri	Mengadakan barzanji setiap malam Jumat dengan keterlibatan masyarakat	Tradisi lokal dikelola dengan kuat dalam dua konteks yang berbeda
4. Implikasi Kepemimpinan	Performa pendidikan	Banyak alumni melanjutkan kuliah ke Timur Tengah dan menjadi kiai muda	Banyak santri yang aktif di organisasi pelajar dan sukses di PTN	Keduanya menunjukkan keberhasilan dalam jalur pendidikan formal dan nonformal
	Peran sosial pondok	Terlibat dalam kegiatan masyarakat sekitar (misal: pengajian desa, santunan yatim)	Membangun koperasi pondok dan pasar kecil untuk santri dan warga	Peran sosial berbeda tapi sama-sama berdampak positif

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

D. Temuan Penelitian

1. Relasi Pemimpin dan Pengikut dalam Kepemimpinan Spiritual Kolektif

Sifat Relasi: Relasi antara pemimpin (kiai/pengasuh) dan pengikut (santri, pengurus, alumni) bersifat sufistik dan paternalistik. Kiai diposisikan sebagai mursyid ruhani, bukan hanya pemimpin administratif.

Karakter Interaksi: Relasi berlangsung atas dasar khidmah (pengabdian), penuh dengan kepercayaan spiritual dan ketundukan moral, tetapi juga mengandung unsur dialogis melalui musyawarah.

Pembagian Peran: Kepemimpinan bersifat kolektif dan tidak terpusat pada satu figur. Peran dibagi menurut kapasitas keilmuan dan tanggung jawab keorganisasian.

Penguatan Sosial: Relasi ini membangun solidaritas, identitas kolektif, dan kontinuitas nilai-nilai pesantren dalam sistem sosialnya.

2. Power, Otoritas, dan Komunikasi

Power Distributif: Kekuasaan tersebar di antara pengasuh dan pengurus. Tidak ada dominasi absolut satu orang, melainkan struktur egaliter dengan penghormatan kepada otoritas keilmuan dan spiritual.

Sumber Otoritas: Bersumber dari tiga unsur utama: (1) kharisma spiritual (nasab dan sanad keilmuan), (2) integritas moral, (3) keteladanan perilaku sehari-hari.

Model Komunikasi: Komunikasi bersifat informal, personal, dan berbasis nilai-nilai keagamaan. Forum-forum komunikasi terjadi secara fleksibel, seperti halaqah, pengajian rutin, dan rapat pengurus.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Fungsi Komunikasi: Komunikasi tidak hanya menyampaikan instruksi, tetapi menjadi media transmisi nilai dan konsolidasi spiritualitas kolektif.

3. Strategi Kepemimpinan dalam Mengembangkan Budaya Religius

Keteladanan Langsung: Pemimpin menjadi model spiritual melalui praktik harian yang nyata: shalat berjamaah, zikir, hidup sederhana, dan konsistensi ibadah.

Simbolisasi Keagamaan: Arsitektur pesantren, baju santri, ritual keagamaan menjadi simbol yang memperkuat identitas religius kolektif.

Ritual dan Rutinitas: Budaya religius dibentuk dari aktivitas berulang seperti manaqib, wirid, dan pembacaan maulid, yang menciptakan habitus spiritual.

Internalisasi Nilai: Nilai keikhlasan, tawadhu', dan khidmah disampaikan secara eksplisit dan implisit, melalui pengajaran formal maupun contoh tindakan.

4. Implikasi terhadap Performa Santri

Performa Pendidikan: Kepemimpinan spiritual menciptakan ekosistem pendidikan yang menggabungkan aspek akademik dan pembentukan akhlak. Santri tidak hanya kompeten secara intelektual, tetapi juga matang secara moral.

Dinamika Sosial: Terjadi kohesi sosial antara seluruh elemen pesantren dan lingkungan masyarakat. Kegiatan sosial-keagamaan menjadi sarana memperkuat solidaritas dan peran sosial pesantren.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Kontribusi Budaya: Pesantren menjadi pusat pelestarian budaya lokal yang bernuansa Islam, seperti syi'ir, hadrah, dan haul. Kepemimpinan kolektif berperan menjaga kesinambungan budaya sekaligus mentransformasikannya.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual kolektif adalah model kepemimpinan khas pesantren Madura yang tidak hanya memfungsikan pemimpin sebagai manajer organisasi, tetapi juga sebagai figur spiritual dan simbol kebudayaan. Model ini berhasil menciptakan sistem nilai yang mengakar kuat, sistem sosial yang solid, dan sistem pendidikan yang transformatif.

Dengan demikian, temuan ini dapat dijadikan dasar untuk membangun model konseptual kepemimpinan Spiritual Kolektif pesantren yang kontekstual, inklusif, dan berkelanjutan.

E. Refleksi Teoritik

Refleksi teoritik bertujuan untuk menempatkan hasil temuan ke dalam kerangka konseptual dan memperkuat argumentasi ilmiah dalam disertasi ini. Terdapat beberapa teori utama yang dapat merefleksikan dan mengonfirmasi temuan penelitian ini:

1. **Teori Komunikasi Organisasi Spiritual (Fry, 2003)** menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual seperti keikhlasan, kesabaran, dan tanggung jawab dapat membentuk komunikasi yang menyatukan. Kedua pesantren menunjukkan bentuk komunikasi spiritual yang beragam namun tetap efektif.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

2. **Teori Kepemimpinan Kolektif (Pearce & Conger, 2003)** mengafirmasi bahwa kolaborasi dalam pengambilan keputusan merupakan bentuk distribusi otoritas yang meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Ini sangat terlihat di Mambaul Ulum yang menerapkan struktur kolektif secara sistemik.
3. **Teori Kepemimpinan Transformasional (Burns, 1978; Bass, 1985)** mendukung temuan tentang relasi spiritual pemimpin-pengikut, di mana pemimpin tidak hanya sebagai manajer, tetapi sebagai inspirator moral dan pembimbing spiritual. Hal ini tercermin kuat dalam praktik kepemimpinan di Mashlahatul Hidayah.
4. **Teori Budaya Organisasi (Schein, 1985)** menjadi dasar refleksi atas strategi pengembangan budaya religius, di mana nilai-nilai dasar (assumptions), norma, dan artefak pesantren membentuk habitus yang konsisten dalam mendidik santri.
5. **Teori Pendidikan Holistik** yang menekankan keterpaduan aspek kognitif, afektif, dan spiritual memperkuat implikasi kepemimpinan spiritual kolektif terhadap performa pendidikan dan pembentukan karakter santri.

F. Integrasi Temuan dengan Literatur

Dalam studi kepemimpinan pesantren, banyak literatur yang menekankan posisi sentral Kiyai sebagai satu-satunya sumber otoritas. Namun, penelitian ini menunjukkan pergeseran model menuju bentuk kolektif-partisipatif dalam konteks tertentu, terutama di Mambaul Ulum. Hal ini memperkaya teori

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pesantren dan menunjukkan dinamika adaptasi kepemimpinan di tengah tuntutan zaman.

Temuan bahwa komunikasi spiritual menjadi medium utama dalam pelaksanaan kepemimpinan kolektif menunjukkan keselarasan dengan pandangan Dhofier (1982) dan Bruinessen (1995) tentang relasi barakah dan karisma dalam tradisi pesantren. Namun, penelitian ini memperluasnya dengan menunjukkan bagaimana komunikasi tersebut juga dikombinasikan dengan sistem manajerial modern di Mambaul Ulum.

Integrasi nilai tradisi dan inovasi dalam strategi pengembangan budaya religius juga menunjukkan bahwa pesantren tidak monolitik, melainkan adaptif dan kreatif dalam menghadapi perubahan zaman, sejalan dengan studi Azra (2004) dan Zuhdi (2014).

G. Simpulan Kunci dan Implikasi

1. Simpulan Kunci:

a. Kepemimpinan spiritual kolektif di pesantren bersifat kontekstual, dipengaruhi oleh karakter kiai, struktur sosial pondok, dan budaya lokal.
b. Meskipun berbeda dalam pendekatan (karismatik-hierarkis vs. partisipatif-rasional), keduanya efektif dalam menjaga eksistensi nilai religius dan kultural pesantren.
c. Relasi pemimpin-pengikut dibentuk oleh spiritualitas yang mendalam dan budaya khidmah yang kuat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

d. Sistem komunikasi spiritual menjadi sarana penyatu yang memperkuat nilai kolektivitas.
e. Kepemimpinan kolektif memberi kontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan dan partisipasi sosial santri.

2. Implikasi Praktis:

a. Bagi pengelola pesantren: perlu merancang sistem kolektif yang tetap menghargai nilai-nilai spiritual dan tradisi pesantren.
b. Bagi pemerintah: perlunya regulasi yang mendukung otonomi pesantren dalam menjalankan model kepemimpinan khasnya.
c. Bagi akademisi: model kepemimpinan spiritual kolektif ini membuka ruang pengembangan teori kepemimpinan Islam berbasis lokalitas.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

BAB V

PEMBAHASAN

A. Relasi Pemimpin Dan Pengikutnya Dalam Kepemimpinan Spiritual Kolektif

Pada kedua pesantren, hubungan antara pemimpin dan pengikut ditandai oleh ikatan spiritual yang kuat. Di Mambaul Ulum, relasi tersebut lebih bersifat partisipatif; meskipun pengasuh tetap menjadi panutan, namun ustaz dan santri diberikan ruang untuk berperan aktif dalam struktur pengambilan Keputusan, Sedangkan di Mashlahatul Hidayah relasi ini bersifat hierarkis dan sangat karismatik, di mana pengasuh menjadi tokoh sentral dan memiliki legitimasi spiritual yang sangat kuat. Santri memposisikan diri sebagai khadam (pelayan spiritual), yang tunduk secara total kepada kiai.

Kolektivitas dalam pengambilan keputusan lebih terstruktur di Mambaul Ulum, dengan adanya forum musyawarah yang jelas dan sistematis. Di Mashlahatul Hidayah, proses kolektif berlangsung informal, lebih bersifat konsultatif, dan keputusan akhir tetap berada pada pengasuh.

Chirichello, menyatakan bahwa *kepemimpinan kolektif as creating a culture in which followers become leaders and leaders know when to follow mutuality and synergy predominate over isolationism and individualism.* "kepemimpinan kolektif adalah menciptakan budaya yang mana pengikut (bawahannya) menjadi pemimpin dan pemimpin tersebut tahu kapan harus

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

mengikuti sifat mutualisme dan sinergi serta mampu mendominasi sifat sosial dan individualism.[354]

Tujuan kepemimpinan kolektif adalah menyukseskan tujuan bersama sebuah kelompok organisasi masyarakatnya, dengan membangun kelompok yang menanamkan pada kepentingan bersama, mendorong memudahkan interaksi yang memuaskan.[355]

Suatu kepemimpinan kelompok yang efektif dapat memenuhi kebutuhan anggotanya, dalam hal ini memiliki tujuan membuahkan kepastian dari setiap kegiatan, kepemimpina rajin berkreasi dengan anggotanya, memiliki rasa ketergantungan kepada anggota dengan tidak berlebihan.[356]

Cara melaksanakan pimpinan kolektif yaitu dengan mengadakan rapat-rapat periodik didalam badan-badan kolektif. Rapat-rapat periodik itu harus teratur. Masing-masing anggota kolektif harus mempersiapkan diri sebelum berapat. Masing-masing anggota kolektif melaporkan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, Sesuai dengan tanggungjawab atas pekerjaannya masing- masing.

Pemimpin dalam struktur sosial berfungsi sebagai pengatur dan pengawas agar tujuan kolektif bisa tercapai, yang selanjutnya Hoy dan Miskel mengatakan *Power and Aouthority* dinyatakan sebagai kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang pemimpin kehendaki. Sebagaimana Weber mendefinisikan kepemimpinan bahwa seorang aktor yang beradadalam

[354] Thomas Johnson, "*Kepemimpinan kolektif .....* 55.
[355] Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan*,32
[356] Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 137

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

sebuah jabatan tertentu pada sebuah hubungan sosial bisa memenagkan apa yang ia kehendaki walaupun dengan cara melawan.[357]

Karakteristik kepemimpinan kolektif memiliki konsep *funcion of the group,* kepemimpinan yang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan sifat-sifat yang ada pada seseorang, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang didampinginya.[358] Dalam membangun sebuah tim atau organisasi kepemimpinan ini memiliki ciri diantaranya: (1) Proses Pembentukan, ruang lingkup dalam peran hubungan yang melekat pada pemimpin meliputi peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja, pengelolahan tata pegawaian yang berguna untuk mencapai tujuan organisasi, pembukaan pembinaan dan pengendalian hubungan eksternal dan internal organisasi serta perwakilan bagi organisasi. (2) Anggota Tim, anggota tim yang baik maka harus: mengerti tujuan yang baik, memiliki rasa saling kebergantungan dan saling memiliki, menerapkan bakat dan pengetahuan untuk sasaran tim, dapat bekerja secara terbuka, dapat mengekspresikan gagasan, opini dan ketidaksepakatan, mengerti sudut pandang yang satu dengan yang lain, mengembangkan ketrampilan dan menerapkanya pada pekerjaan, mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal, berpartisipasi dalam keputusan. (3) Peranan Kepemimpinan dalam Tim, dalam kepemimpina ini, pemimpin sebagai proses untuk memberikan pengarahan dan pengaruh kepada kegiatan yang berhubungan dengan tugas kelompokanggotanya.[359]

[357] Atiqullah, *Kepemimpinan Kolektif,* .....14.
[358] Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan*, 23.
[359] Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan...,* 32

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Pondok Pesantren Mambaul Ulum lebih pada Relasi Partisipatif. Temuan ini mengindikasikan adanya praktik **kepemimpinan spiritual kolektif partisipatif** atau **demokratis**. Teori ini menekankan keterlibatan anggota kelompok dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin, dalam hal ini pengasuh, tetap memberikan arahan dan menjadi panutan, namun memberikan ruang bagi ustaz dan santri untuk berkontribusi secara aktif.

Hal ini sejalan dengan konsep ***shared leadership*** atau kepemimpinan berbagi, di mana otoritas dan pengaruh didistribusikan di antara anggota kelompok. Adanya forum musyawarah yang jelas dan sistematis menjadi manifestasi konkret dari praktik ini.[360]

Dari perspektif **teori pertukaran sosial (*social exchange theory*)**, relasi ini menunjukkan adanya timbal balik yang lebih egaliter. Santri dan ustaz merasa dihargai kontribusinya, yang berpotensi meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap pesantren.[361]

Sedangkan Pesantren Mashlahatul Hidayah lebih pada Relasi Hierarkis dan Karismatik Model relasi di pesantren ini lebih mendekati kepemimpinan karismatik. Teori ini menyatakan bahwa pemimpin memperoleh pengaruh besar dari kepribadian, visi, dan daya tarik mereka yang luar biasa. Pengasuh di sini menjadi figur sentral dengan legitimasi spiritual yang sangat kuat.[362]

[360] Terry R. Price, *Understanding Ethical Failures in Leadership* (Cambridge: Cambridge University Press, 2016), 78-82.
[361] Peter M. Blau, *Exchange and Power in Social Life* (New York: John Wiley & Sons, 1964), 91-114.
[362] Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, trans. A.M. Henderson and Talcott Parsons (New York: Free Press, 1947), 328-36.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Konsep santri sebagai "khadam" (pelayan spiritual) yang tunduk secara total mencerminkan adanya **hubungan patron-klien** yang kuat. Dalam konteks ini, kepatuhan dan loyalitas didasarkan pada penghormatan dan keyakinan mendalam terhadap karisma pemimpin.[363]

Dari sudut pandang **teori otoritas Weber**, pengasuh di Mashlahatul Hidayah memiliki otoritas **karismatik**, yang bersumber dari kualitas kepribadian luar biasa yang dipersepsikan oleh pengikutnya. Otoritas ini berbeda dengan otoritas tradisional (berdasarkan warisan) atau rasional-legal (berdasarkan aturan dan hukum).

B. Power, otoritas dan komunikasi kepemimpinan spiritual kolektif

Model kekuasaan di Mambaul Ulum, distribusi kekuasaan lebih rasional dan birokratik. Otoritas dibagi secara fungsional antara bidang pendidikan, keagamaan, dan sosial, dengan komunikasi yang didukung oleh administrasi dan struktur formal.

Sedangkan di Mashlahatul Hidayah, bercorak karismatik dan tradisional. Otoritas bersumber dari ketokohan dan warisan Kiyai pendiri. Komunikasi bersifat informal, personal, dan banyak disampaikan melalui simbol-simbol spiritual.

[363] Istilah "khadam" dalam konteks pesantren seringkali memiliki makna yang lebih dalam dari sekadar pelayan, mencerminkan pengabdian spiritual dan penghormatan yang tinggi kepada kiai.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Dalam menyelesaikan konflik, kedua pesantren menggunakan pendekatan spiritual, namun di Mambaul Ulum juga menerapkan teknik manajerial modern seperti mediasi terbuka dan evaluasi bersama.

Ada beberapa model yang dipaparkan menurut para ahli, diantaranya:

1. Model Mintzberg, Drucker, dan Simon

Mintzberg, memberikan tiga tahap dalam proses pengambilan keputusan yaitu: (1) tahap identifikasi, (2) tahap pengembangan, dan (3) tahap pemilihan. Drucker seorang ahli pemimpin organisasi memberikan enam langkahdalam proses pengambilan keputusan yaitu: (1) mendefinisikan masalah, (2) menganalisis masalah, (3) mengembangkan alternatif pemecahan masalah, (4) memutuskan satu pemecahan masalah terbaik, (5) merencanakan tindakan yang efektif, dan (6) memantau dan menilai hasilnya. Simon, pemenang Nobel teori pengambilan keputusan menggambarkan proses pengambilan keputusan atas tiga tahap yaitu: (1) kegiatan intelijen, (2) kegiatan disain, dan (3) kegiatan pemilihan.[364]

2. Model Lunenburg dan Ornstein (Pengambilan Keputusan Klasik)

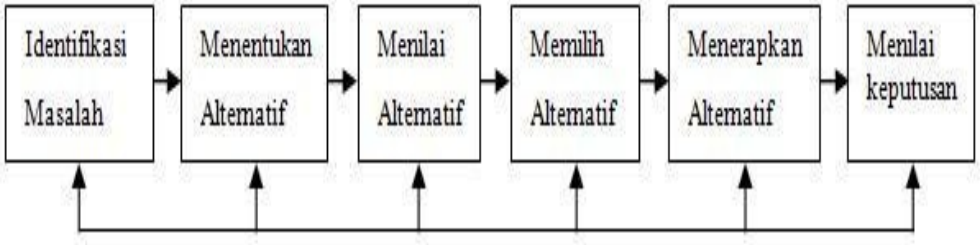
Model pengambilan keputusan klasik berasumsi bahwa keputusan merupakan proses rasional dimana keputusan diambil dari salah satu alternatif terbaik. Model klasik didasarkan konsep rasionalitas lengkap (*complete rationality)* .[98]Sesuai dengan model klasik, proses pengambilan

[364]Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan...*, 53

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

keputusan dibagi atas enam langkah logis seperti yang ditunjukkan gambar berikut:

Gambar 5.1
Model Pengambilan Keputusan Klasik



3. Model Pengambilan Keputusan Perilaku

Model ini didasarkan sejauh mana keputusan itu dapat memberikan kepuasan. Model ini juga mempertimbangkan pengambilan keputusan atas dasar rasionalitas kontekstual dan rasionalitas retspektif. Rasionalitas kontekstual artinya keputusan tidak hanya didasarkan oleh ketentuan tersurat (tekstual) tetapi juga yang tersirat(kontekstual).[365]

Model pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Vrodiom, Yetton, Vroom, Reinhartz and Beach bahwa para pemimpin membuat keputusan secara mandiri atau berkonsultasi dan melibatkan para anggota kelompok seperti halnya komite sekolah. Walaupun demikian, pada akhirnya seorang kepala sekolah akan mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan- pertimbangan yang diberikan oleh segenap komponen organisasi dan data yang tersedia.

[365]Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan...*, 55

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Morgan dan Bowers dalam Reinhartz and Beach (2004) telah mengidentifikasi ada 4 (empat) komponen model pengambilan keputusan, yakni: (1) *assessment,* (2) *metacognition,* (3) *shared mental model,* dan(4) *resource management*. Komponen pertama, *assessment* melibatkan aktivitas identifikasi masalah dan pengumpulan data. Komponen kedua, *metacognition* memberikan peluang kepada para pengambil keputusan untuk memperbaiki atau memperdalam masalah yang telah dirumuskan.

Komponen ketiga, *shared mental model* merupakan penciptaan pemahaman bersama akan suatu masalah yang dihadapi. Yang terakhir, *resource managemen* di mana para anggota membuat keputusan dengan menggunakan segenap, pengalaman, ketrampilan, dan pengetahuan yang dimiliki untuk memecahkan masalah yang dihadapi bersama di dalamorganisasi.[366]

Dalam pengambilan keputusan pemimpin hendaknya berkonsultasi dengan pihak-pihak yang dianggap perlu untuk menempati langkah-langkah pengambilan keputusan, diantaranya: (1) melihat sebanyak mungkin alternatif, (2) menentukan alternatif dilihat dari segi akibat-akibatnya, (3) menetapkan keputusan.[367]

Kolektivitas dalam Pengambilan Keputusan: Pesantren Mambaul Ulum menggunakan Kolektivitas Terstruktur. Keberadaan forum musyawarah yang jelas dan sistematis menunjukkan implementasi

[366] Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Pengorganisasian Sekolah,* (Jakaarta, 2008), 87.
[367] Indrafachrudi*, Bagaimana Kepemimpinan,*117.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pengambilan keputusan kolektif yang formal. Proses ini memungkinkan berbagai perspektif dipertimbangkan sebelum keputusan diambil, yang berpotensi menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif dan diterima oleh lebih banyak pihak.

Hal ini juga mencerminkan prinsip **transparansi** dan **akuntabilitas** dalam kepemimpinan, di mana proses pengambilan keputusan dapat dipahami dan dipertanggungjawabkan.

Sedangkan Pesantren Mashlahatul Hidayah: Kolektivitas Informal dan Konsultatif. Proses kolektif yang informal dan konsultatif menunjukkan bahwa meskipun ada ruang untuk masukan, keputusan akhir tetap berada di tangan pengasuh. Ini sejalan dengan model kepemimpinan karismatik di mana pemimpin memiliki visi yang kuat dan merasa bertanggung jawab penuh atas arah organisasi.

Meskipun demikian, praktik konsultatif tetap penting karena memungkinkan pemimpin mendapatkan informasi dan perspektif dari para pengikutnya, meskipun otoritas pengambilan keputusan tetap terpusat. Hal ini bisa dilihat sebagai bentuk **kepemimpinan transformasional** dalam aspek memberikan inspirasi dan visi, namun dengan gaya pengambilan keputusan yang lebih terpusat.

Kedua pesantren ini menunjukkan bagaimana nilai-nilai spiritual dapat mewarnai praktik kepemimpinan spiritual kolektif dengan cara yang berbeda. Mambaul Ulum mengedepankan model yang lebih partisipatif dan terstruktur dalam pengambilan keputusan, sementara Mashlahatul

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Hidayah lebih menekankan pada kepemimpinan karismatik dengan proses kolektif yang lebih informal dan konsultatif. Kedua model ini mungkin efektif dalam konteksnya masing-masing, tergantung pada budaya organisasi, nilai-nilai yang dianut, dan harapan para pengikut.

1. Power dan Otoritas

Pesantren Mambaul Ulum menggunakan **Power Rasional-Birokratik dan Otoritas Fungsional**

Model kekuasaan di Mambaul Ulum yang lebih rasional dan birokratik sejalan dengan teori kekuasaan Weber. Weber membagi kekuasaan menjadi tiga tipe ideal: tradisional, karismatik, dan rasional-legal (birokratik). Distribusi kekuasaan yang didasarkan pada aturan, prosedur, dan struktur formal mencerminkan kekuasaan rasional-legal.[368]

Pembagian otoritas secara fungsional antara bidang pendidikan, keagamaan, dan sosial menunjukkan adanya spesialisasi dan delegasi wewenang. Setiap unit memiliki otoritas dalam ranahnya masing-masing, yang merupakan ciri khas organisasi birokratis yang efisien.

Dari perspektif teori struktural-fungsional, pembagian kekuasaan dan otoritas ini berkontribusi pada stabilitas dan efektivitas pesantren sebagai sebuah sistem sosial. Setiap bagian memiliki fungsi yang jelas dan saling melengkapi.

[368] Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, trans. A.M. Henderson and Talcott Parsons (New York: Free Press, 1947), 328-36.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Pesantren Mashlahatul Hidayah: Power Karismatik dan Tradisional, Otoritas Berbasis Tokoh dan Warisan. Corak kekuasaan yang karismatik dan tradisional di Mashlahatul Hidayah sesuai dengan dua tipe otoritas Weber lainnya. Otoritas karismatik bersumber dari kualitas kepribadian luar biasa dan daya tarik pemimpin (Kiyai pendiri dan penerusnya). Pengikut tunduk karena keyakinan mereka terhadap kekudusan atau keistimewaan pemimpin.[369]

Otoritas tradisional didasarkan pada kepercayaan terhadap tradisi dan status yang diwariskan. Otoritas Kiyai penerus mendapatkan legitimasi dari posisinya sebagai pewaris tradisi dan karisma pendahulunya.

Dari sudut pandang teori ketergantungan sumber daya (resource dependence theory), kekuasaan Kiyai di Mashlahatul Hidayah mungkin juga berasal dari kontrol terhadap sumber daya yang penting bagi pesantren, baik itu sumber daya spiritual, sosial, maupun ekonomi yang terpusat pada figur kiai.

2. Komunikasi Kepemimpinan:

Pesantren Mambaul Ulum: Komunikasi Formal dan Didukung Administrasi

Komunikasi yang didukung oleh administrasi dan struktur formal mencerminkan ciri khas organisasi yang lebih birokratis. Saluran

[369] Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938), 217-34.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

komunikasi yang jelas, terdokumentasi, dan mengikuti hierarki organisasi memastikan informasi tersebar secara sistematis dan terstruktur.[370]

Hal ini sejalan dengan prinsip manajemen ilmiah yang menekankan pada efisiensi dan rasionalitas dalam organisasi, termasuk dalam hal komunikasi.

Pesantren Mashlahatul Hidayah: Komunikasi Informal, Personal, dan Simbolik. Komunikasi yang bersifat informal dan personal menunjukkan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pengikut. Informasi mungkin disebarkan melalui interaksi tatap muka, nasihat, dan contoh perilaku kiai.

Penggunaan simbol-simbol spiritual dalam komunikasi merupakan karakteristik unik dari kepemimpinan spiritual. Simbol-simbol ini dapat berupa bahasa kiasan, ritual, atau interpretasi ajaran agama yang hanya dipahami oleh komunitas pesantren, memperkuat ikatan emosional dan spiritual antara pemimpin dan pengikut.

Dari perspektif teori interaksionisme simbolik, makna yang terkandung dalam simbol-simbol ini dibangun dan dipelihara melalui interaksi sosial di dalam pesantren.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

[370] Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures: Selected Essays* (New York: Basic Books, 1973), 91-94.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

3. Penyelesaian Konflik:

Kedua Pesantren menggunakan **Pendekatan Spiritual**. Penggunaan pendekatan spiritual dalam menyelesaikan konflik menunjukkan bahwa nilai-nilai agama menjadi landasan utama dalam mengatasi perbedaan dan memulihkan harmoni di kedua pesantren. Hal ini bisa melibatkan mediasi berbasis nilai agama, nasihat spiritual, atau ritual perdamaian.

Pesantren Mambaul Ulum menggunakan Teknik Manajerial Modern. Penerapan teknik manajerial modern seperti mediasi terbuka dan evaluasi bersama menunjukkan adanya adopsi praktik-praktik manajemen yang lebih rasional dan terstruktur dalam menyelesaikan konflik. Mediasi terbuka memungkinkan semua pihak terlibat untuk menyampaikan perspektif mereka, sementara evaluasi bersama membantu mengidentifikasi akar masalah dan mencari solusi yang konstruktif. Ini kembali memperkuat karakter Mambaul Ulum sebagai organisasi yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dengan praktik manajemen modern.[371]

Temuan penelitian ini secara komprehensif menggambarkan dua model kepemimpinan spiritual kolektif yang berbeda dalam hal sumber dan distribusi power, basis otoritas, serta gaya komunikasi. Mambaul Ulum cenderung mengadopsi model yang lebih rasional-birokratik dengan penekanan pada struktur formal dan praktik manajemen modern,

[371] William Ury, *Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation* (New York: Bantam Books, 1991), 81-103.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

sementara Mashlahatul Hidayah lebih mempertahankan model karismatik dan tradisional dengan komunikasi yang lebih personal dan simbolik. Kedua model ini menunjukkan bagaimana konteks nilai-nilai spiritual dapat berinteraksi dengan berbagai teori kepemimpinan dan menghasilkan praktik yang unik dalam organisasi keagamaan seperti pesantren.

C. Strategi kepemimpinan spiritual kolektif dalam mengembangkan budaya religius

Keduanya menekankan pentingnya budaya religius sebagai fondasi utama pesantren. Di Mambaul Ulum, strategi dikembangkan dengan inovasi seperti diskusi kitab, pelibatan santri dalam kegiatan sosial keagamaan, dan dialog terbuka antar warga pesantren. Di Mashlahatul Hidayah, penguatan budaya religius dilakukan dengan pelestarian tradisi salafiyah, pengajian kitab klasik, wirid, dan pelatihan adab.

Pelibatan kolektif lebih dominan di Mambaul Ulum, karena santri dan ustaz diberikan ruang merancang dan mengeksekusi kegiatan. Sedangkan Mashlahatul Hidayah masih menekankan pada keteladanan satu arah dari pengasuh.

Konsep kepemimpinan spiritual muncul sebagai sebuah paradigma baru dalam transformasi dan perkembangan organisasi yang adaptif untuk menjawab tantangan zaman pada era abad ke-21. Kepemimpinan spiritual ini dipandang mampu menyempurnakan model-model kepemimpinan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

sebelumnya dengan cara mendasarkan visi, misi dan perilaku kepemimpinannya pada nilai-nilai ketuhanan[372].

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniaan kepada dimensi spiritual (keilahian). Karena itu, kepemimpinan spiritual sering disebut juga kepemimpinan yang berdasarkan pada etika relijius. Tobroni mengemukakan bahwa kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai- nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses budaya dan perilaku kepemimpinan. [373] Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief, core values* dan filosofi dalam perilakukepemimpinannya.

Secara historisitas Islam, model kepemimpinan spiritual ini dapat merujuk kepada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Nabi Muhammad SAW yang mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan sukses dengan sifat- sifatnya yang utama, yaitu *siddiq (integrity), amanah(trust),* dan *tabligh (openly, human relation)* dan *fathanah (working smart*). Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang memimpin dengan hati berdasarkan pada etika religius, mampu membentuk karakter, integritas dan keteladanan.

[372]Thobari, *Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran*. *Disertasi*, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2005),27
[373]Thobari, *Perilaku Kepemimpinan Spiritual,*28

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Model kepemimpinannya tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal semata, melainkan lebih banyak dibimbing oleh faktor internal hati nuraninya.Namun demikian, kepemimpinan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang anti intelektual. Kepemimpinan spiritual bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjemihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nurani dan kecerdasan spiritual[374].

Salah satu teori kepemimpinan spiritual yang telah berkembang saat ini adalah *Spiritual Leadership Theory* (SLT) yang diperkenalkan oleh Louis W. Fry pada tahun 2003 dan dikembangkan lagi pada tahun 2005. *Spiritual Leadership Theory* adalah suatu model kepemimpinan yang menggunakan model motivasi intrinsik dengan menggabungkan adanya visi (*vision*), harapan/keyakinan (*hope/faith*), dan nilai altruism (*altruistic love*) serta spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*), dan kesejahteraan spiritual/ *spiritual survival* (Fry *et al*., 2005). *Spiritual Leadership Theory* ini telah banyak diterapkan secara universal di berbagai setting tempat kerja. Louis W. Fry (2005) mendefinisikan *spiritualleadership* sebagaiberikut:

> *"The values, attitudes, and behaviors required to intrinsically motivate one's self and others in order to have a sense of spiritual survival through calling and membership— i.e., they experience meaning in their lives, have a sense of making a difference, and feel understood andappreciated".*

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa kepemimpinan spiritualmerupakan sebuah nilai, sikap dan perilaku pemimpin yang diperlukan

[374]Thobari, *Perilaku Kepemimpinan Spiritual,*32

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

dalam upaya memotivasi diri sendiri maupun orang lain melalui *calling* (perasaan memiliki makna) dan *membership* (perasaan dihargai dan dimengerti) sehingga terbentuk perasaan sejahtera secara spiritual.

Oleh karena itu, kepemimpinan spiritual ini bertujuan untuk memotivasi dan menginspirasi para karyawan melalui penciptaan visi dan budaya yang *didasarkan* pada nilai-nilai altruistik untuk menghasilkan para tenaga kerja yang memiliki komitmen organisasi dan produktivitas (Fry *et al*., 2005) .

Leadership Theory terdapat 3 (tiga) dimensi utama dan 6 (enam) variabel yang membentuk kerangka dasar teori ini, yaitu: (1) dimensi *leader values, attitude and behaviors* (nilai, sikap dan perilaku pemimpin), yang meliputi: *vision* (visi), *hope/faith* (keyakinan) dan *altruistic love*; (2) dimensi *spiritual survival*, yang meliputi: *calling* dan *membership*; dan (3) dimensi *organizational outcomes*, yaitu komitmen organisasi (Fry *et al.,* 2005). Hal inilah yang *dipandang*dapat membantu terciptanya kepuasan dari para sumber daya manusia akan kebutuhanya terhadap spiritualitas melalui *calling* (perasaan memiliki makna) dan *membership* (perasaan dihargai dan dimengerti), yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerjaorganisasi.

Studi Fry *et al*. (2005) mengenai model kausal *spiritual* leadership *theory* menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kualitas *spiritual leadership, spiritualsurvival*dengan *organizational outcomes*, yang terdiri darikomitmen dan produktivitas. Nilai-nilai kepemimpinan spiritual yang

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

dikembangkan oleh Fry *et al*. (2005) adalah: *vision, hope/faith, altruistic love (trust, forgiveness, integrity, honesty, courage, humility, kindness, empathy, patience*). Nilai-nilai spiritualitas dalam bekerja juga dikembangkan oleh Giacalone & Jurkiewicz (dalam Sulistyo, 2009) antara lain: *honesty, forgiveness, hope, gratitude, humility, compassion* dan*integrity*.

Sementara itu, Tobroni (2015) mengemukakan beberapa karakteristik kepemimpinan spiritual adalah sebagaiberikut:

> *True honesty*, *fairness*, *the spirit of pious deed*, *the hatred of formality and organized religion*, *little talk, hard work and relax*, *arousing the best for our self and others*, *openess to the change*, *beloved leaders*, *think globally and act locally*, *discipline, smart and enthusiastic* dan*modesty*.[375]

Beberapa studi telah menyatakan pentingnya nilai-nilai spiritualitas dalam organisasi. Nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan mampu memotivasi dan menginspirasi para karyawan dalam membangun visi dan budaya organisasi serta menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan kepuasankerja dandengan *organizational outcomes*, yang terdiri darikomitmen dan produktivitas. Nilai-nilai kepemimpinan spiritual yang dikembangkan oleh Fry et *al*. (2005) adalah: *vision, hope/faith, altruistic love (trust, forgiveness, integrity, honesty, courage, humility, kindness, empathy, patience*). Nilai-nilai spiritualitas dalam bekerja juga dikembangkan oleh Giacalone & Jurkiewicz

[375]Thobari, *Perilaku Kepemimpinan Spiritual,* 32

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

(dalam Sulistyo, 2009) antara lain: *honesty, forgiveness, hope, gratitude, humility, compassion* dan*integrity*.

Sementara itu, Tobroni (2015) mengemukakan beberapa karakteristik kepemimpinan spiritual adalah sebagaiberikut:

> *true honesty*, *fairness*, *the spirit of pious deed*, *the hatred of formality and organized religion*, *little talk, hard work and relax*, *arousing the best for our self and others*, *openess to the change*, *beloved leaders*, *think globally and act locally*, *discipline, smart and enthusiastic* dan *modesty*.

D. Implikasi kepemimpinan spiritual kolektif terhadap performa santri di PP. Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan PP. Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep, Madura.

Model kolektif spiritual memberikan implikasi positif pada pembentukan karakter santri, baik di Mambaul Ulum maupun Mashlahatul Hidayah. Di Mambaul Ulum, adab lebih tinggi dan juga lebih unggul dalam pendekatan kurikulum integratif dan pengembangan kemampuan berpikir.

Di Mashlahatul Hidayah, santri berkembang sebagai pribadi religius yang kritis, adaptif, dan aktif secara sosial. Dari sisi lain pendidikan, di Mashlahatul Hidayah santri tumbuh sebagai individu yang taat, patuh, dan disiplin dalam bingkai tradisi. Sementara Mashlahatul Hidayah unggul dalam pendalaman tradisi dan pemaknaan spiritualitas Islam klasik. Dari sisi sosial, Mambaul Ulum membangun jejaring dengan masyarakat melalui program pemberdayaan, sedangkan Mashlahatul Hidayah lebih fokus sebagai rujukan keagamaan tradisional.

Clifford Geertz mengutip pendapat Kluckhohn bahwa kebudayaan memiliki arti: (1) keseluruhan cara hidup suatu masyarakat, (2) warisan sosial

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

yang diperoleh individu dari kelompoknya, (3) cara berpikir, merasa dan percaya, (4) abstraksi dari tingkah laku, (5) suatu kelompok masyarakat bertingkah laku nyata, (6) gudang untuk mengumpulkan hasil belajar, (7) seperangkat orientasi-orientasi standar pada masalah-masalah yang sedang berlangsung, (8) tingkah laku yang dipelajari, (9) mekanisme untuk penataan tingkah laku yang bersifat normatif, (10) seperangkat teknik untuk menyesuaikan lingkungan luar maupun dengan orang-orang lain,dan (11) suatu endapan sejarah dan mungkin dengan rasa putus asa, beralih ke kiasan-kiasan, sebagai sebuah peta, sebuah penyaring, dan sebagai sebuah matriks.[376]

Kebudayaan bagi van Peursen merupakan manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok orang-orang yang meliputi segala perbuatan manusia. Konsep kebudayaan dipandang sebagai sesuatu yang lebih dinamis. Pengertian kebudayaan juga termasuk tradisi meliputi pewarisan atau penerusan norma-norma, adat istiadat, kaidah-kaidah, harta-harta.[377]Kebudayaan suatu masyarakat selalu terkait dan dipengaruhi oleh corak dan perkembangan oleh kondisi dan kualitas lingkungan hidup masyarakat yang bersangkutan[378]

Peursen membagi tiga tahap kebudayaan manusia, yaitu: mitis, ontologi, dan fungsional.[379]*Pertama,* tahap mitis adalah sikap manusia yang

[376]Clifford Geertz, *Tafsir Kebudayaan,* (terj.) oleh Francisco Budi Hardiman, (Yogyakarta: Kanisius, 1992), 4-5.
[377]C.A. van Peursen, *Strategi Kebudayaan,* (Yogyakarta: Kccsscsanisius, 1988), 10-11
[378]Usman Abu Bakar, *Pendidikan Islam dan Kemiskinan Studi tentang Teologi dan BudayaMasyarakat di Jambi,* (UAB Media, 2013), 11.
[379]Tiga tahap van Peursen dalam teori Auguste Comte dinamakan tahap teologi/fiktif, metafisik/abstrak, dan positif/riil. Dalam tahap teologi/fiktif kekuatan penentu berasal dari kekuatan multak dan adikodrati. Pada tahap metafisik/abstrak, manusia sudah mampu melepaskan diri dari kekuatan adi kodrati dan beralih pada kekuatan abstraksinya, dan pada tahap positif /riil

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

merasakan dirinya terkepung oleh kekuatan-kekuatan gaib sekitarnya, seperti kekuasaan dewa alam raya atau kesuburan. *Kedua,* tahap ontologis adalah sikap manusia yang tidak lagi dalam kepungan kekuasaan mitis, melainkan yang secara bebas ingin meneliti segala hal. Manusia mengambil jarak terhadap segala sesuatu yang dulu dirasakan sebagai kepungan. *Ketiga,* tahap fungsional adalah sikap dan alam pikiran yang makin nampak dalam manusia modern. Manusia tidak lagi terpesona lingkungan (sikap mitis) dan tidak lagi mengambil jarak terhadap objek penyelidikan (ontologis), tetapi mengadakan relasi-relasi baru terhadap lingkungan.[380]

Buku ini diikuti dengan tiga volume *magnum opus* al-Jabiri yang berjudul: *Naqdal-'Aql al-'Arabi* (Kritik Nalar Arab) yang dipublikasikan pada 1984,1986, dan 1990. Tiga volume *Naqd al-'Aql al-'Arabi* adalah: (1) *Takwinal-'Aql al-'Arabi,* (2) *Bunyah al-'Aql al-'Arabi,* dan (3) *'Aql as-Siyasi al-'Arabi*[381]. Dalam dua bukunya, *Takwin al-'Aql al-'Arabi* dan *Bunyah al-'Aql al-'Arabi,* al-Jabiri banyak menjelaskan tentang tiga kebudayaan(epistemologi) masyarakat Arab tentang tradisi atau pendekatan dalam memahami agama, yaitu *bayani,irfani,* dan *burhani.*

Pertama, epistemologi *bayani*. Istilah *al-bayan* menurut al-Jabiriberasal dari tiga huruf *ba"-ya"-nun* yang memiliki arti: (1) *al-wasl* (kesinambungan); (2) *al-fasl* (keterpilahan); (3) *al-zuhur wa al-wujuh* (jelas dan terang); (4) *al-*

manusia sudah mencapai pengetahuan riil dari pengamatan, percobaan, perbandingan, di atas hukum-hukum umum. (Koento Wibisono Siswomihardjo, *Arti Perkembangan Menurut Filsafat Positivisme AugusteComte,* cet. ke-2, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1996), 11-15.

[380]Van Peursen, *Strategi Kebudayaan...,* 18.

[381]Mohammed Abed al- Jabiri*, Arab-Islamic* .....xix-xxxii.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

fasahah wa al-qudrah 'ala al-tablig wa al-iqna' (kemampuan membuat terang dan jelas); dan (5) *al-insan hayawan mubin* (manusia makhluk yang nyata) .[382]

Ciri pemikiran *bayani* adalah tekstual, hegemoni nalar analogi yang tercermin dari penggunaan otoritas salaf sebagai sumber pengetahuan, hegemoni nalar okasionalistik, yaitu tidak adanya kepastian dalam tatanan realitas karena semua berjalan serba mungkin atas kehendak Tuhan yang absolut dalam segala hal[383]. Proses penalaran*bayani*bergerakdari telaah Nahwu, Sharaf, Balaghah, Fikih, dan Kalam serta memposisikan al-Qur'an dan Hadis sebagai sesuatu yang sakral. Kebenaran yang dicari harus sesuai dengan al-Qur'an dan Hadissecara tekstual atau normatif.[384]

Bayani sebagai suatu sistem pemikiran, dapat dipahami sebagai suatu episteme yang menjadikan nash (al-Qur‟an dan hadis), *ijma'* dan *qiyas* sebagai sumber dasar dalam pengetahuan terutama dalammenggambarkan ajaran Islam[385]. Contohnya pendapat Imam Syafi'i yangdikutip al-Jabiri, Seseorang tidak diperkenankan mengatakan sesuatu dihukumi halal atau haram kecuali menggunakan ilmu yang bersumberkan pada al-Qur'an, Hadis, Ijma', atau Qiyas.[386]

---

[382]Muhammad 'Abed al-Jabiri, *Bunyah al-'Aql al-'Araby, Dirasah Tahliliyah Naqdiyyah li-Nudumi al-Ma'rifah fi al-Saqafah al-'Arabiyyah,* cet. ke-3, (Beirut: Markaz Dirasat al-Wihdah al-'Arabiyyah, 1990), 16-19.

[383]Muqowim, *Keterpaduan Sains dan Agama.* Bahan Ajar Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga, 2011, 27-28

[384]Noeng Muhadjir, *Filsafat Epistemologi, Nalar Naqliyyah dan Nalar Aqliyyah, LandasanProfetik, Nalar Bayani, Irfani, dan Burhani, Perkembangan Islam dan IPTEK,* (Yogyakarta: RakeSarasin, 2014), 115.

[385]Sembodo Ardi Widodo, ‚Nalar Bayani, 'Irfani, dan Burhani dan Implikasinya TerhadapKeilmuan Pesantren', *Hermeneia Jurnal Kajian Islam Interdisipliner,* Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 6 (1), Januari-Juni 2007, 72.

[386]Muhammad 'Abed al-Jabiri, *Takwin al-'Aql al-Araby,* cetakan kesepuluh, (Beirut: Markaz Dirasat al-Wihdah al-'Arabiyah, 2009), 104.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KHAS JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Jika berhadapan dengan agama lain, argumen berpikir keagamaan model tekstual-*bayani* biasanya mengambil sikap mental yang bersifat dogmatik, defensif, apologis, dan polemis, dengan semboyan kurang lebih semakna dengan "*right or wrong is my country".* Inilah jenis pengetahuan keagamaan *al-ilm al-tauqify*.[387]

Kedua, epistemologi*irfani*. Menurut al-Jabiri, istilah*al-'irfan*dalam bahasa Arab merupakan *masdar* dari *„arafa.* Dalam *lisan 'Arab,al-'irfan* artinya ilmu. Istilah *al-'irfan* menurut ahli tasawuf menunjukkan arti*ma'rifah* yang berarti *kasyaf* atau*ilham.*[150]Pola epistemologi*irfani*bersumber pada intuisi. Menurut sejarah, epistemologi ini sudah ada di Persi dan Yunani jauh sebelum datangnya teks-teks keagamaan Yahudi, Kristen, atau Islam.[388]

Jika sumber terpokok ilmu pengetahuan dalam tradisi *bayani* adalah "teks" (wahyu), maka sumber terpokok ilmu pengetahuan dalam tradisi berpikir *irfani* adalah *experience* (pengalaman). Pengalaman batin yang amat terdalam, otentik, fitri, *hanafiyyah samhah* dan hampir-hampir tak terkatakan oleh logika dan tak terungkap oleh bahasa inilah yang disebut-sebut sebagai (*al-'ilm al-hudury*) (*direct experience*) oleh tradisi *isyraqy* di Timur atau *preverbal, prereflective consciousness* atau *prelogical knowledge* oleh tradisi eksistensialis

[387]Abdullah, M. Amin, "Al-Ta"wil Al Ilmi: Ke arah Perubahan Paradigma Penafsiran Kitab Suci", *al-Jami"ah, Journal of Islamic Studies*, 39 (2), july– December 2001, 373 atau M. AminAbdullah, *Islamic Studies di Perguruan Tinggi Pendekatan Integratif-Interkonektif,* cet. ke-2, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 202 atau M. Amin Abdullah, dkk, *Islamic Studies dalamParadigma Integrasi-Interkoneksi* (sebuah Antologi), (Yogyakarta: Suka Press, 2007), 1-14

[388]M. AminAbdullah, *Islamic Studies .....,* 206

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

di Barat.[389]Bagi kaum*irfani,*hati yang lebih dapat diandalkan sebagai alat pengetahuan.[390]

Validitas kebenaran epistemologi *„irfani* hanya dapat dirasakan dan dihayati secara langsung (*al-ru'yah al-mubasyirah; direct experience*), intuisi, *al-zauq* atau psiko-gnosis.[391]Proses penalaran *irfani* adalah penalaran *naqliyyah* yang bergerak secara intuitif menuju *ma'rifah*, penalaran sufistik, mementingkan penempaan moral spiritual dan pengakuan kebenaran gnostik dan kebenaran Tuhan.[392]

Ketiga, epistemologi *burhani.* Menurut al-Jabiri, istilah*al-burhan*dalam bahasa Arab berarti *al-hujjah al-fasilah al-bayyinah.*[393]Penalaran *burhani* adalah penalaran *aqliyyah.* Metodologi epistemologi *burhani* bergerak dalam pembuktian dengan penalaran empirik rasional lewat uji eksperimental dengan tujuan *naqliyyah,* yaitu menyempurnakan ibadah, sebagaimana bukti tujuan filsafat empiri Peripathetik Islam.[394]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

[389]M. Amin Abdullah, *Islamic Studies...,* 208-209.
[390]Mulyadi Kartanegara, *Gerbang Kearifan Sebuah Pengantar Filsafat Islam,* (Jakarta:Lentera Hati, 2006), 59-60.
[391]Abdullah, *Islamic Studies...,* 209.
[392]Muhadjir, *Penalaran Aqliyyah...,* 4.
[393]al-Jabiri, *Bunyah al-'Aql...,* 383.
[394]Muhadjir, *Penalaran Aqliyyah...,* 4.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Relasi Pemimpin Dan Pengikutnya dalam Kepemimpinan Spiritual Kolektif Di PP. Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan PP. Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep.

Kepemimpinan Spiritual Kolektif dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk relasi antara pemimpin dan pengikut. PP. Mambaul Ulum cenderung mengedepankan model yang lebih kolegial dan partisipatif dengan mekanisme aspirasi yang lebih formal, sementara PP. Mashlahatul Hidayah lebih menekankan pada model karismatik-hierarkis dengan pembangunan kepercayaan dan loyalitas melalui keteladanan dan pendekatan personal, serta menjadikan spiritualitas sebagai landasan utama dalam relasi. Meskipun terdapat perbedaan dalam pendekatan, kedua pesantren menunjukkan keberhasilan dalam membangun relasi yang kuat dan loyalitas di antara para anggotanya.

2. Power, Otoritas dan Komunikasi Kepemimpinan Spiritual Kolektif Di PP. Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan PP. Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep.

Perbedaan signifikan dalam pengelolaan otoritas, sumber kekuasaan, gaya komunikasi, pembagian tugas, dan metode penyelesaian konflik antara PP. Mambaul Ulum dan PP. Mashlahatul Hidayah. Mashlahatul Hidayah cenderung lebih menekankan pada struktur fungsional otoritas, kombinasi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

kekuasaan karismatik dan rasional-institusional, komunikasi yang lebih demokratis, pembagian tugas yang sistematis, serta penyelesaian konflik melalui mediasi dan diskusi spiritual. Sementara itu, Mambaul Ulum lebih menonjolkan dominasi pengasuh dengan dukungan majelis kiai, kekuasaan karismatik-tradisional, komunikasi melalui jalur formal dan personal, pembagian tugas berbasis senioritas, serta penyelesaian konflik melalui dzikir, klarifikasi, dan nasihat pengasuh. Meskipun demikian, kedua pesantren sama-sama mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan dan penyelesaian masalah.

3. Strategi Kepemimpinan Spiritual Kolektif Dalam Mengembangkan Budaya Religius Di PP. Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang Dan PP. Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep.

Mambaul Ulum menunjukkan pendekatan yang lebih partisipatif dan dinamis dalam menanamkan nilai religius, menjaga tradisi, merancang kegiatan, dan bahkan menghasilkan inovasi melalui musyawarah. Sementara itu, Mashlahatul Hidayah lebih menekankan pada pembiasaan amalan spiritual, inisiatif dari pemimpin dalam pelestarian tradisi, perancangan kegiatan oleh para senior, serta menciptakan suasana religius yang kuat melalui kepatuhan. Meskipun demikian, kedua pesantren memiliki strategi dan pendekatan masing-masing yang efektif dalam membangun dan mempertahankan kehidupan religius di lingkungan mereka.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

4. Implikasi Kepemimpinan Spiritual Kolektif terhadap Performa Santri di PP. Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan PP. Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep, Madura.

Implikasi Kepemimpinan Spiritual Kolektif di kedua pesantren memberikan pengaruh yang signifikan dan positif dalam berbagai aspek. Mambaul Ulum cenderung menghasilkan santri yang adaptif, percaya diri, terbuka, dan memiliki kemampuan organisasi, serta aktif dalam kegiatan sosial dan pengembangan budaya lokal. Di sisi lain, Mashlahatul Hidayah lebih unggul dalam membentuk santri yang kuat dalam hafalan dan adab, sopan, tertib, patuh, disiplin, serta berperan sebagai rujukan moral bagi masyarakat sekitar dengan fokus pada pelestarian tradisi keagamaan lokal. Kedua model kepemimpinan memiliki kelebihan dan fokus yang berbeda dalam membentuk kualitas pendidikan dan karakter santri.

B. Saran dan Rekomendasi Penelitian

1. Saran

a. Pengasuh Pondok Pesantren (Khususnya PP. Mambaul Ulum dan PP. Mashlahatul Hidayah, serta pesantren lainnya):

1) Memperkuat Fondasi Spiritual dalam Kepemimpinan Kolektif: Teruslah menanamkan dan mencontohkan nilai-nilai spiritual Islam (seperti tawadhu', ikhlas, musyawarah, ukhuwah) sebagai landasan utama dalam setiap interaksi dan pengambilan keputusan kolektif.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Pastikan nilai-nilai ini tidak hanya menjadi retorika, tetapi terinternalisasi dalam budaya organisasi pesantren.

2) Mengoptimalkan Forum Musyawarah yang Inklusif: Jadikan forum musyawarah sebagai ruang yang aman dan terbuka bagi partisipasi aktif dari berbagai elemen pesantren (kiai, pengurus, ustadz/ustadzah, perwakilan santri). Dengarkan berbagai perspektif dan bangun keputusan berdasarkan konsensus yang mempertimbangkan kemaslahatan bersama.
3) Mendokumentasikan dan Melembagakan Praktik Baik: Identifikasi dan dokumentasikan praktik-praktik Kepemimpinan Spiritual Kolektif yang terbukti efektif di pesantren Anda. Upayakan pelembagaan praktik-praktik ini dalam bentuk pedoman atau mekanisme operasional agar dapat diwariskan dan berkelanjutan.
4) Mengembangkan Kapasitas Kepemimpinan Kolektif: Fasilitasi pengembangan kapasitas kepemimpinan kolektif melalui pelatihan, diskusi, atau mentoring bagi para pengurus dan calon pemimpin pesantren. Fokus pada keterampilan komunikasi, negosiasi, resolusi konflik, dan pengambilan keputusan berbasis nilai.
5) Mendorong Transparansi dan Akuntabilitas: Tingkatkan transparansi dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan pesantren kepada seluruh komunitas. Bangun mekanisme akuntabilitas yang jelas bagi setiap pemangku kepentingan dalam kerangka kepemimpinan kolektif.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

b. Saran untuk Pemerintah (Kementerian Agama dan Pemerintah Daerah):

1) Pengakuan dan Dukungan terhadap Model Kepemimpinan Pesantren: Pemerintah perlu mengakui kekhasan model kepemimpinan di pesantren, termasuk Kepemimpinan Spiritual Kolektif , dalam kebijakan dan program pembinaan. Dukungan dapat berupa fasilitasi forum berbagi praktik baik antar pesantren atau program pengembangan kapasitas kepemimpinan yang sesuai dengan konteks pesantren.
2) Integrasi Nilai-Nilai Kepemimpinan Pesantren dalam Pelatihan: Pertimbangkan untuk mengintegrasikan nilai-nilai kepemimpinan pesantren (kolektif dan spiritual) dalam kurikulum pelatihan kepemimpinan bagi pengelola lembaga pendidikan Islam.
3) Fasilitasi Penelitian dan Pengembangan: Pemerintah dapat berperan aktif dalam memfasilitasi dan mendukung penelitian lebih lanjut mengenai model-model kepemimpinan di pesantren, termasuk identifikasi faktor-faktor keberhasilan dan tantangan dalam implementasi Kepemimpinan Spiritual Kolektif .
4) Dialog dan Kemitraan: Jalin dialog dan kemitraan yang lebih erat dengan para pengasuh pesantren untuk memahami kebutuhan dan tantangan mereka dalam mengembangkan kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan nilai-nilai pesantren.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

c. Saran untuk Peneliti Selanjutnya:

1) Pendalaman Aspek Spiritualitas: Penelitian selanjutnya dapat menggali lebih dalam bagaimana dimensi spiritualitas secara konkret memengaruhi proses pengambilan keputusan, interaksi antar pemimpin, dan efektivitas organisasi dalam model kepemimpinan kolektif di pesantren.
2) Studi Komparatif dengan Variasi Konteks: Lakukan studi komparatif dengan melibatkan pesantren dengan tipologi, skala, dan konteks sosio-kultural yang lebih beragam untuk mengidentifikasi pola-pola umum dan perbedaan dalam praktik Kepemimpinan Spiritual Kolektif .
3) Penelitian dengan Metode Campuran: Menggunakan pendekatan mixed methods (kombinasi kualitatif dan kuantitatif) untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang fenomena ini. Data kuantitatif dapat digunakan untuk menguji hubungan antar variabel yang muncul dari temuan kualitatif.
4) Analisis Dampak Kepemimpinan Spiritual Kolektif : Penelitian di masa depan dapat fokus pada analisis dampak Kepemimpinan Spiritual Kolektif terhadap berbagai aspek pesantren, seperti kualitas pendidikan, kesejahteraan santri, hubungan dengan masyarakat, dan keberlanjutan organisasi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

5) Pengembangan Teori yang Lebih Spesifik: Berupaya mengembangkan teori kepemimpinan kolektif yang lebih spesifik dan grounded dalam konteks pesantren, dengan mempertimbangkan secara mendalam dimensi spiritualitas dan nilai-nilai Islam.

2. Rekomendasi Penelitian

a. Untuk Pondok Pesantren (PP. Mambaul Ulum dan PP. Mashlahatul Hidayah):

1) Penguatan Forum Musyawarah: Mengingat pentingnya kolektivitas, pesantren dapat terus memperkuat forum-forum musyawarah yang sudah ada dengan memastikan partisipasi aktif dari berbagai elemen (kiai, pengurus, perwakilan ustadz/ustadzah, bahkan perwakilan santri dalam isu-isu tertentu). Standarisasi agenda dan notulensi musyawarah dapat membantu efektivitasnya.

2) Dokumentasi Praktik Kepemimpinan: Pesantren dapat mulai mendokumentasikan secara lebih sistematis praktik-praktik Kepemimpinan Spiritual Kolektif yang dianggap berhasil. Dokumentasi ini bisa berupa catatan proses pengambilan keputusan, peran tokoh kunci, dan bagaimana nilai-nilai spiritual diinternalisasi dalam kebijakan dan tindakan. Ini dapat menjadi pembelajaran bagi generasi pengurus selanjutnya.

3) Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan Kolektif: Mengadakan pelatihan atau forum diskusi internal tentang prinsip-prinsip

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

kepemimpinan kolektif yang efektif, termasuk bagaimana mengelola perbedaan pendapat, membangun konsensus, dan mendelegasikan tugas secara proporsional.

4) Internalisasi Nilai Spiritual dalam Struktur Formal: Pesantren dapat mempertimbangkan untuk lebih eksplisit mengintegrasikan nilai-nilai spiritual (misalnya, amanah, keadilan, persaudaraan) dalam struktur organisasi dan mekanisme kerja. Ini bisa tercermin dalam deskripsi tugas, kriteria evaluasi kinerja, atau kode etik pengurus.
5) Evaluasi Berkala Efektivitas Kepemimpinan: Melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas model Kepemimpinan Spiritual Kolektif yang diterapkan. Evaluasi ini dapat melibatkan umpan balik dari berbagai pihak di internal pesantren untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

b. Untuk Pengembangan Kebijakan (Pemerintah dan Institusi Pendidikan Agama):
   1) Pengakuan dan Fasilitasi Model Kepemimpinan Pesantren: Pemerintah dan institusi pendidikan agama dapat memberikan pengakuan dan dukungan terhadap model-model kepemimpinan khas pesantren, termasuk Kepemimpinan Spiritual Kolektif . Ini bisa berupa penyediaan forum berbagi praktik baik antar pesantren atau dukungan untuk pengembangan kapasitas kepemimpinan.
   2) Integrasi Nilai Lokal dalam Kurikulum Kepemimpinan: Mengembangkan materi atau kurikulum pelatihan kepemimpinan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

bagi pengelola lembaga pendidikan Islam yang memasukkan nilai-nilai lokal dan spiritualitas pesantren sebagai elemen penting.

3) Penelitian Lanjutan dan Pengembangan Data: Mendorong dan memfasilitasi penelitian lebih lanjut tentang model-model kepemimpinan di pesantren di berbagai daerah dengan karakteristik yang berbeda. Pengembangan basis data tentang praktik kepemimpinan pesantren yang beragam dapat menjadi sumber informasi yang berharga.

c. Rekomendasi untuk Akademisi dan Penelitian Selanjutnya:

1) Pengembangan Teori Kepemimpinan Pesantren: Penelitian selanjutnya perlu berupaya untuk mengembangkan teori kepemimpinan yang lebih spesifik dan grounded dalam konteks pesantren, dengan mempertimbangkan dimensi kolektivitas dan spiritualitas secara mendalam.

2) Studi Komparatif Lintas Kasus yang Lebih Luas: Melakukan studi komparatif dengan jumlah kasus pesantren yang lebih banyak dan beragam untuk mengidentifikasi pola-pola umum dan variasi dalam praktik Kepemimpinan Spiritual Kolektif .

3) Penelitian dengan Pendekatan Kuantitatif atau Campuran: Mengembangkan penelitian dengan pendekatan kuantitatif atau campuran untuk mengukur dampak Kepemimpinan Spiritual Kolektif terhadap berbagai aspek pesantren (misalnya, kualitas pendidikan, partisipasi santri, akuntabilitas).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

4) Fokus pada Aspek Dinamis dan Perubahan: Penelitian di masa depan dapat fokus pada bagaimana Kepemimpinan Spiritual Kolektif beradaptasi dengan perubahan zaman, tantangan modern, dan pengaruh eksternal.

C. Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoritis

Studi multikasus mengenai Kepemimpinan Spiritual Kolektif di Pondok Pesantren Mambaul Ulum dan Mashlahatul Hidayah memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman teoretis tentang kepemimpinan kolektif dan integrasinya dengan dimensi spiritualitas dalam konteks organisasi berbasis nilai dan tradisi. Beberapa implikasi teoretis utama adalah: Pengayaan Konsep Kepemimpinan Kolektif Berbasis Konteks: Penelitian ini memperkuat perspektif kontingensi dalam teori kepemimpinan kolektif. Implementasi kepemimpinan kolektif tidak bersifat universal, melainkan sangat dipengaruhi oleh konteks sosio-kultural dan nilai-nilai organisasi. Studi ini secara spesifik menyoroti bagaimana tradisi pesantren dan nilai-nilai Islam membentuk manifestasi unik dari kepemimpinan kolektif, berbeda dengan model yang mungkin ditemukan dalam organisasi sekuler. Integrasi Dimensi Spiritual dalam Teori Kepemimpinan: Studi ini secara eksplisit mengintegrasikan dimensi spiritualitas ke dalam kerangka pemahaman kepemimpinan kolektif. Temuan menunjukkan bahwa nilai-nilai agama, karisma ulama, praktik

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

ibadah bersama, dan orientasi pada tujuan akhirat menjadi elemen intrinsik yang memengaruhi legitimasi, pengambilan keputusan, dan kohesi dalam kepemimpinan kolektif di pesantren. Hal ini mendesak perluasan teori kepemimpinan untuk mempertimbangkan variabel-variabel spiritual dan etika keagamaan sebagai faktor penting dalam efektivitas kepemimpinan, terutama dalam organisasi keagamaan.

Model Kepemimpinan Hibrida Kolektif-Karismatik: Penelitian ini mengidentifikasi potensi munculnya model kepemimpinan hibrida di mana unsur-unsur kepemimpinan kolektif berjalan berdampingan dengan pengaruh karismatik dari tokoh kiai. Karisma dalam konteks ini tidak menghambat kolektivitas, tetapi justru dapat memfasilitasi atau melegitimasi keputusan kolektif. Teori kepemimpinan perlu mengembangkan pemahaman yang lebih nuansif tentang interaksi antara berbagai gaya kepemimpinan dalam konteks organisasi.

Kontribusi pada Teori Pengambilan Keputusan Organisasi Berbasis Nilai: Studi ini menawarkan wawasan tentang bagaimana keputusan kolektif diambil dalam organisasi yang kuat dalam nilai dan tradisi keagamaan. Proses musyawarah yang mendalam, pertimbangan etika agama, dan orientasi pada kemaslahatan bersama menjadi karakteristik utama. Hal ini memperkaya teori pengambilan keputusan organisasi dengan menyoroti peran nilai-nilai dalam memediasi proses dan hasil keputusan kolektif.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Pemahaman tentang Legitimasi dan Otoritas dalam Konteks Kolektif Spiritual: Penelitian ini menunjukkan bahwa sumber legitimasi dan otoritas dalam kepemimpinan kolektif di pesantren tidak hanya berasal dari struktur formal, tetapi juga dari otoritas spiritual, tradisi keilmuan, dan penerimaan komunitas santri serta masyarakat sekitar. Ini memberikan perspektif alternatif terhadap teori kekuasaan dan pengaruh dalam organisasi, terutama dalam konteks di mana legitimasi spiritual memiliki bobot yang signifikan.

Implikasi terhadap Teori Keberlanjutan Organisasi Keagamaan: Studi ini menyiratkan bahwa model Kepemimpinan Spiritual Kolektif dapat berkontribusi pada keberlanjutan organisasi keagamaan seperti pesantren. Keterlibatan banyak pihak dalam kepemimpinan dan landasan nilai-nilai spiritual yang kuat dapat menciptakan ketahanan, adaptabilitas, dan legitimasi jangka panjang bagi organisasi. Perlunya Pengembangan Teori Kepemimpinan Kolektif yang Sensitif Konteks: Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan perlunya pengembangan teori kepemimpinan kolektif yang lebih sensitif terhadap konteks sosio-kultural dan nilai-nilai spesifik organisasi. Penerapan teori kepemimpinan secara universal tanpa mempertimbangkan kekhasan konteks dapat menghasilkan pemahaman yang kurang akurat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

2. Implikasi Praktis

Hasil studi multikasus mengenai Kepemimpinan Spiritual Kolektif di PP. Mambaul Ulum dan PP. Mashlahatul Hidayah menawarkan sejumlah implikasi praktis yang relevan bagi berbagai pemangku kepentingan:

a. Bagi Pengelola Pondok Pesantren (PP. Mambaul Ulum dan PP. Mashlahatul Hidayah, serta pesantren lainnya):

1) Penguatan Struktur dan Proses Kolektif: Pesantren dapat merefleksikan dan memperkuat struktur serta proses pengambilan 308endidika kolektif yang sudah ada. Ini meliputi formalisasi forum musyawarah, penetapan mekanisme partisipasi yang jelas bagi berbagai elemen (kiai, pengurus, ustadz/ustadzah, representasi santri dalam isu tertentu), dan dokumentasi hasil-hasil 308endidika.
2) Optimalisasi Peran Nilai Spiritual: Pengelola pesantren dapat lebih sadar dan proaktif dalam menginternalisasikan nilai-nilai spiritual (seperti 308endid, keadilan, musyawarah, keteladanan) dalam setiap aspek kepemimpinan dan pengelolaan pesantren. Ini dapat diwujudkan melalui contoh perilaku pemimpin, penanaman nilai dalam kurikulum informal, dan refleksi rutin tentang implementasi nilai-nilai tersebut.
3) Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan Kolektif: Pesantren dapat menyelenggarakan pelatihan atau forum diskusi internal yang 308endi pada pengembangan keterampilan kepemimpinan kolektif, termasuk komunikasi efektif, resolusi konflik, pengambilan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

309endidika berbasis 309endidika, dan delegasi tugas yang bertanggung jawab.

4) Mentorship dan Regenerasi Kepemimpinan: Model kepemimpinan kolektif dapat dioptimalkan sebagai wahana mentorship dan regenerasi kepemimpinan. Melibatkan generasi muda pengurus dalam proses pengambilan 309endidika dan memberikan tanggung jawab yang terukur dapat mempersiapkan pemimpin masa depan yang memahami nilai dan praktik kolektif spiritual.
5) Evaluasi Efektivitas Kepemimpinan: Pesantren disarankan untuk melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas model kepemimpinan yang diterapkan, termasuk mengumpulkan umpan balik dari berbagai pihak di internal pesantren. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk perbaikan berkelanjutan.

b. Bagi Pemerintah

1) Pengembangan Model Pembinaan Kepemimpinan Pesantren: Pemerintah dan institusi 309endidikan agama dapat mengembangkan model pembinaan kepemimpinan yang mengakomodasi kekhasan pesantren, termasuk dimensi kolektif dan spiritual. Program pelatihan kepemimpinan bagi pengelola pesantren dapat memasukkan materi tentang praktik kepemimpinan kolektif yang efektif dan integrasi nilai-nilai agama.
2) Fasilitasi Pertukaran Praktik Baik: Pemerintah atau forum antar pesantren dapat memfasilitasi pertukaran pengalaman dan praktik

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

baik terkait Kepemimpinan Spiritual Kolektif antar pesantren dengan berbagai karakteristik. Studi kasus dari pesantren yang berhasil dapat menjadi sumber pembelajaran.

3) Dukungan Penelitian dan Pengembangan: Mendorong dan mendukung penelitian lebih lanjut mengenai model-model kepemimpinan di pesantren, termasuk 310endid-faktor yang memengaruhi efektivitas Kepemimpinan Spiritual Kolektif dalam mencapai tujuan 310endidikan dan 310endid pesantren.

c. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya:

1) Pengembangan Instrumen Penelitian: Penelitian ini dapat menjadi dasar untuk pengembangan 310endidikan penelitian yang lebih terstruktur dalam mengukur dan menganalisis praktik Kepemimpinan Spiritual Kolektif dalam konteks organisasi keagamaan.
2) Studi Komparatif yang Lebih Luas: Penelitian selanjutnya dapat memperluas studi komparatif dengan melibatkan lebih banyak pesantren dengan variasi tipe dan konteks yang lebih beragam untuk mengidentifikasi pola-pola yang lebih general dan spesifik.
3) Penelitian Longitudinal: Melakukan penelitian longitudinal untuk memahami bagaimana dinamika Kepemimpinan Spiritual Kolektif berkembang seiring waktu dan bagaimana transisi kepemimpinan terjadi dalam model ini.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

4) Penelitian Kuantitatif atau *Mixed Methods*: Mengembangkan penelitian dengan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* untuk menguji hubungan antara 311endidik-variabel Kepemimpinan Spiritual Kolektif dengan *outcome* organisasi pesantren (misalnya, kualitas 311endidikan, partisipasi santri, citra pesantren).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

DAFTAR RUJUKAN

"Observasi di Kantor MI, MTs dan MAS" Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, 17 Maret 2025

"Observasi di lingkungan dhelem dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, 17 Maret 2025

"Observasi kegiatan haflah", Mambaul Ulum Bire Timur, Sokobanah 15 Februari 2025.

"Observasi Masyarakat di lingkungan" Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bire Timur, 15 Februari 2025.

"Observasi Saat Haflatul Imtihan" Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep 23 Maret 2025

Abdullah M. Amin, 2021. *Islamic Studies di Perguruan Tinggi Pendekatan Integratif-Interkonektif,* cet. ke-2, Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Abdullah, M. Amin, 2001. "Al-Ta"wil Al Ilmi: Ke arah Perubahan Paradigma Penafsiran Kitab Suci", *al-Jami"ah, Journal of Islamic Studies*, 39 (2), july– December

Ahmad Mahfudz, Pengasuh ke-2 Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

Ahmed, S., Khan, R., & Patel, P. 2023. "Spiritual Leadership and Team Dynamics". *Journal of Nonprofit Management and Leadership*, 15(4), Oktober-Desember

Ainul Yaqin, Pengasuh ke-5 Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 13 Maret 2025

Akbar, Nadzmi, 2017. Tipe da Gaya Kepemimpinan Pendidikan dan Dakwah, Alhiwar Jurnal Ilmu dan Teknik Dakwah Vol. 05 No. 09 Januari - Juni

Al Fikri, Muhamad Aldo, Muhammmad Lailan Arqam, 2021. "Pengaplikasian Kepemimpinan Kolektif Kolegial Organisasi Muhammadiyah Indonesia". *Jurnal Al Qalam jurnal Kajian Islam dan Pendidikan* Vol. 13 No. 2, Desember

al-Bukhārī, Muḥammad ibn Ismā'īl, 2020. *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*, Kitāb al-Adhān, Juz 2, 10, 13, Bāb al-Adhān lil-Musāfir wa Iqāmatihi. Beirut: Dār Ṭawq al-Najāt

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

al-Ghazali, Abu Hamid, 2022. *Iḥyā' 'Ulūm ad-Dīn Juz 1dan III*. Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah

Al-Ghazālī, t.t. *Al-Iqtiṣād fī al-I'tiqād*. Kairo: Maktabah al-Jundī

al-Jabiri, Mohammed Abed, 1999. *Arab-Islamic Philosophy AContemporary Critique,* translated from the French by Aziz Abbassi, The United States of America:The Center for Middle Eastern Studies and The University of Texas at Austin USA

al-Jabiri, Muhammad 'Abed, 1990. *Bunyah al-'Aql al-'Araby, Dirasah Tahliliyah Naqdiyyah li-Nudumi al-Ma'rifah fi al-Saqafah al-'Arabiyyah,* cet. ke-3. Beirut: Markaz Dirasat al-Wihdah al-'Arabiyyah

al-Jabiri, Muhammad 'Abed, 2009. *Takwin al-'Aql al-Araby,* cetakan kesepuluh. Beirut: Markaz Dirasat al-Wihdah al-'Arabiyah,

al-Mawardi, Ali bin Muhammad, 2022. *Al-Aḥkām as-Sulṭāniyyah wa al-Wilāyāt ad-Dīniyyah* (Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah)

Al-Qardawi, Yusuf, 2001. *At-Tarbiyah al-Islāmiyyah wa Manāhijuhā.* Cairo Mesir: Maktabah Wahbah

Al-Qur'an Al-Karim, 2025. *Gerakan Waqaf Al-Qur'an PP Studi Islam Futuhul Arifin, Pamekasan.* Cimahi Bandung: PT Gema Risalah

al-Qushayrī, Muslim ibn al-Ḥajjāj, 2021. *Ṣaḥīḥ Muslim*, Kitāb al-Īmān, Juz 1, Bāb Bayān Kawn al-Nahyu 'an al-Munkar min al-Īmān. Beirut: Dār Iḥyā' al-Turāth al-'Arabī.

Al-Suyūḥī, 2004. *Al-Khaṭīm al-Kabīr*, ed. 'Abd al-Majīd al-Sharfī (Beirut: Dār al-Kutub al-Ilmiyyah.

al-Syafi'I, Muhammad bin Idris, 2020. *al-Umm*, Juz IV. Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.

al-Tirmidhī, Abū 'Īsā Muḥammad ibn 'Īsā, 1998. *Sunan al-Tirmidhī*, Kitāb al-Jihād, Juz 4, Bāb Mā Jā'a fī Imārat al-Safar, Hadis no. 2609. Beirut: Dār al-Gharb al-Islāmī

Amiruddin, Pengasuh tertua (ke-1) Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 13 Maret 2025

Andika Khatib, Ketua Pengurus Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 19 Maret 2025

Andreas, Harefa, 2000. *Menjadi Manusia Pembelajar.* Jakarta: Kompas

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Anin, Nurhayati, 2010. *Kurikulum Inovasi Telaah terhadap Pengembangan Kurikulum pendidikan Pesantren.* Yogyakarta: TERAS.

an-Nawawi, Yahya bin Syaraf, 2021. *Syarḥ Ṣaḥīḥ Muslim* Jilid 12. Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah

Anwar Musaddad, kepala MI Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 19 Maret 2025

Arifin, Imron, 2021, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasahada Press.

Arikunto, Suharsimi, 2010. Prosedur *Penelitian suatu pendekatan prraktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta

Atiqullah, 2012. "Varian Kepemimpinan Pondok Pesantren di Jawa Timur",*Karsa,* Januari

Azis, Abdul, 2017 Kepemimpinan Kiyai Sebagai Pemimpin Pendidikan Di Pondok Pesantren Nurulhuda Pakandangan Barat Sumenep, Journal of Islamic Education Management ISSN: 2461-0674 Desember.

Badwi (Kepala MTs) tanggal 23 Januari 2021

Badwi, Kepala MTs Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Maret 2025.

Baharudin dan Umiarso, 2023. *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*, Malang: Ar-Ruz Media

Barnard, C. I. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barnard, Chester I., 1938. *The Functions of the Executive.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Basri, Hasan dan Tatang S, 2015. *Kepemimpinan Pendidikan.* Bandung: Pustaka Setia.

Bogdan, R.C and Steven J Taylor, *Pengantar Metode Kualitatif, Pendekatan Fenomenologi Pada Ilmu-Ilmu Sosial* (Surabaya: Usaha Nasional, n.d)

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.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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

Brown, T., & Harris, L. 2022. "Spiritual Leadership and Organizational Change". *International Journal of Organizational Behavior and Change*

Bruinessen, Martin van dan Karel A. Steenbrink, 2022. *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.

Bungin, Burhan, 2007 *Penelitian Kualitatif,* Komunikasi*, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*, Kedua. Jakarta: Prenada Media Group.

Burhanuddin, 2016. Kepemimpinan Spiritual: Teori dan Aplikasinya dalam Organisasi Islam. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

C.A. van Peursen, 1988. *Strategi Kebudayaan,* Yogyakarta: Kccsscsanisius.

Clifford, Geertz, 2017a. *The Interpretation of Cultures: Selected Essays.* New York: Basic Books.

Clifford, Geertz, 2020b. *Tafsir Kebudayaan,* (terj) oleh Francisco Budi Hardiman, Yogyakarta: Kanisius.

Daft, Richard L. 2021. *Management*. Jakarta: Salemba Empat.

Danah Zohar and Ian Marshall, 2022. Spiritual Capital: Wealth We Can Live By .San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Danim, Sudarwan, 2020. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok.* Jakarta: Rineka Cipta.

Dasep, Ahmad Rukbi, Nandang Hidayat, Henny Suharyati. 2025. Artikel dengan judul "Strategi Penguatan Kepemimpinan Visioner, Komunitas Belajar, Dan Efikasi Kolektif Untuk Meningkatkan Efektivitas Pembelajaran Berdiferensiasi". ELSE (*Elementary School Education Journal*) Vol. 8 | No. 3 | SPECIAL ISSUE | 2024. resmi dirilis Januari

Dhofier, Zamakhsyari, 2023. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiyai.* Jakarta: LP3ES.

Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2008. *Pengorganisasian Sekolah.* Jakaarta.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Dokumentasi PP Mambaul Ulum Bire Timur dengan Penyesuaian, diambil 12 Maret 2025

Dokumentasi PP Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep dengan Penyesuaian, diambil 22 Maret 2025

Emik bisa diartikan sebagai moral value individual atau personal value, etik adalah ekstrensik dan universal values, noetic adalah moral values kolektif.

Fahmi, Irham, 2021. *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi.* Bandung: Alfabeta.

Faisal, Sanapiah, 2021. *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan aplikasi*, Malang: YA3.

Fiedler, F. 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill

Fielko, M., Kuschka, T., & Schulz, K. (2023). *Better Together – Digitales Dialogtraining für Vereine und Freiwilligeninitiativen in der Entwicklungspolitik*. Collective Leadership Institute.

Fry, Lois W., Sean T, Hannah, Michael Noel, and Fred O, Walumbha, 2011. *"impact of spiritual Leadership on Unit Performance" The Leadership Quarterly,* edisi 02 no, 002, (USA)

Fry, Louis W., 2003. "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *The Leadership Quarterly* 14

Gary, Yulk, 2021. *Leadership in Organization. Alih Bahasa oleh Udaya Jusuf: Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prehallindo

George P Hansen, *Max Weber,* 2001. *Charisma, and the disenchanment of the world* (chapter 8), PA: Xlibris

Hadari, Amir dan M. Isom El-saha, 2004. *Peningkatan Mutu Terpadu Psantren dan Madrasah Diniyah.* Jakarta: Diva Pustaka.

Hafidz, Kepala MA Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Maret 2025.

Halil, Hermanto, 2020. *Kepemimpinan Kohesif Kiyai Di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura.* Disertasi, Program Pascasarjana UIN Kiyai Haji Achmad Siddiq Jember

Ḥanbal, Aḥmad ibn, 2021. *Musnad Aḥmad*, *Musnad Abī Sa'īd al-Khudrī*, Juz 3, Hadis no. 11154. Beirut: Mu'assasah al-Risālah

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Hanson, Mark E., 1996. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston. Allyn and Bacon.

Harjana, Andre, 2007. *Iklim Komunikasi Organisasi* dalam *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 180 Volume 4, Nomor 2, Desember.

Harmaneh, Walid, 2003.dalam kata pengantarnya dalam Mohammed Abed al-Jabiri, *KritikKontemporer atas Filsafat Arab-Islam,* terj. Moch Nur Ichwan. Yogyakarta: Islamika.

Harold, Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich, 2020. *Management*. New York: McGraw-Hill.

Hasyim, Muslih, 2014 "Kepemimpinan Spiritual di Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Pendidikan Islam* Vol. 3 No. 1

Henry Soetopo, Waty Soemanto, 1984. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* Jakarta: Bina Aksara

Hidayat, Mohamad Farhan, Adhe Dahlan Perdiansyah, Muhamad Arya Zhilla, Ade Tiad Hendayana, 2025. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kolektif Terhadap Efektivitas Manajemen Pesantren Dan Kepuasan Karyawan Di Pesantren Leadership Daarut Tarqiyah Primago*".* ***Jurnal****: Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO).* Vol. 2 No. 1 Edisi Januari

Husaini, Usman, 2013, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: PT. Ikrar MandiriAbadi

Ibn Ḥanbal, 1995. *Musnad Aḥmad*, Musnad Anas ibn Mālik Juz 3, Hadis no. 12275 Beirut: Mu'assasah al-Risālah

Inayah, Rohmaniyah dan Mark Woodward, ,Wahhabism, 2012/1433. Identity and Secular Ritual: Graduation at an Indonesian High School', *al-Jami'ah Journal of Islamic Studies* UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*,* 50 (1)

Indrafachrudi, Sukarto, 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif.* Bogor: Galia Indonesia.

Irawan, Prasetya, 1999. *Logika dan Prosedur Penelitian: Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula*. Jakarta: STAIN.

J.R.P. Frensh Jr. Dan B. Raven, 1959, *The bases of Social Power,* dalam *D. Cartwright (ed)Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Institute for Social Research.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Jahroni, S., Sanaji, M., & Witjaksono, A. D. 2024. "Spiritual Leadership, Religiosity, and Change Management Effectiveness". *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1) Juni

Jamalulail, Yunus. 2022. *Leadership Model*. Malang: UIN Malang Press

James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R Gilbert Jr, 1996. *Management,* terj, Alexander Sindoro. Jakarta: Prahallindo.

Johnson, Thomas, 2012. "Kepemimpinan kolektif A Case Study of the All Blacks", 1 Januari

Jones, G.R., and George J.M., 2021. *Contemporary Management*. New York, McGraw-Hill Company.

Joseph, A., & Smith, B. 2022. "Spiritual Leadership and Organizational Performance". *Journal of Healthcare Management,* 29 (2) Maret-April.

Jr, Schemerhon, Jhon, 1993. *Management for Productivity*. Canada: Jhon Wike & Shon

K Davis, dan Newstrom, J. 1989. *Human Behavior at Work. Organization Behavior 8th Edition*. Singapore: Mc. Graw-Hill. International.

Kartanegara, Mulyadi, 2021. *Gerbang Kearifan Sebuah Pengantar Filsafat Islam,* Jakarta: Lentera Hati.

Kartono, Kartini. 1922. *"Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah kepemimpinan Abnormal itu?",* Jakarta: Raja Grafindo.

Kayo, K. P., 2005. *Kepemimpinan Islam dan Dakwah.* Jakarta: Bumi Aksara.

Keith, Davis, dan John W. Newstrom. 1985. *Human Behaviour at Work,* Ter: Agus Dharma, Perilaku Dalam Organisasi. Jakarta: Erlangga.

KMA 144/2022, *tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Muadalah pada Pesantren*.

KMA 183/2019 *tentang Kurikulum Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab pada Madrasah*.

KMA 184/2019 *tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Pesantren*.,

Koentjaraningrat, 2009. *Pengantar Ilmu Antropologi,* edisi revisi. Jakarta: Rineka Cipta.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Komariah, Aan dan Cepi Triatna, 2005. *Visionary Leadership*. Jakarta: Bumi Aksara.

Koontz, Harold Cyril O'Donnel, 1980. Management, Edition VII, Tokyo: Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd; Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003) "beyond leadership" (*12 konsep kepemimpinan*)". Jakarta: PT Elek Media Komputindo.

Kreitner, Robert, 1989. *Management, 4thedision, Houghton Mifflin Company:* Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Kunkel, Petra, 2005. *Kepemimpinan kolektif- A Pathway to Collective Intelligance* Mespellburn, Germany: Kepemimpinan kolektif Institute.

Kuntowijoyo, 2001a. *Muslim Tanpa Masjid: Esai-esai Agama, Budaya, dan Politikdalam Bingkai Struktural isme Trasendental.* Bandung: Mizan.

Kuntowijoyo, 2006b. *Islam Sebagai Ilmu Epistemologi, Metodologi, dan Etika,* Yogyakarta: Tiara Wacana.

Kuntowijoyo, 2022c. *Menuju Kemandirian Pesantren dan Pembangunan Desa,* Jakarta: Prisma.

Leithwood, Kenneth dan Blair Mascall, 2008. *Kepemimpinan kolektif Effects on Student Acheivement,* Educational Administration Quarterly 44, No. 4

Locke, Edwin A, Shelley Kirkpatrick, Jill K. Wheeler, Jodi Schneider, Kathryn Niles, Harold Goldstein, Kurt Welsh, Dong-Ok Chah, 1991. *The Essence of Leadership, The Four Keys to Leading Successfully.* New York: Lexington Books.

Lois W, Fry, Laura. L, Matherly, 2006. *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study.* Georgia: Presented at Academy Management Meeting.

Louis W, Fry, 2003. "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *The Leadership Quarterly* 14, no. 6

M, Peter. Blau, 1964. *Exchange and Power in Social Life.* New York: John Wiley & Sons.

M. Safebriyansyah, 2021. *Kepemimpinan Kolektif Kiyai Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan (Studi Kasus di Pondok Pesantren Thoriqul Huda Babadan Ponorogo)* IAIN Ponorogo

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

MA Pesantren Mambaul Ulum, 2025, Dokumentasi Nilai, Sokobanah, 22 Maret 2025.

Madjid, Nurcholish, 2022. *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan,* Jakarta: Paramadina

Majalah online Nasional Indonesia:Visi Pustaka Edisi: Vol.14 No.2-Agustus 2012: Membangun Perpustakaan Digital pada institusi pesantren

Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya

Mardiyah**,** 2001. *Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta

Markhaban, 2020. *Kepemimpinan Kiyai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Diponegoro Klungkung Bali).* Disertasi, Program Pascasarjana UIN Kiyai Haji Achmad Siddiq Jember

Mashuri, Imam, Riza Faishol, Nasrodin, Anis Fauzi, 2023. "**G**aya Kepemimpinan Kiyai Dalam Membangun Sinergitas Pesantren*". ABDI KAMI. Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat.* Volume 6, No. 1. Februari

Menurut Atjeh, Aboe Bakar 2022. yang dikutip Steenbrink, ada beberapa faktor yang menyebabkan seorang menjadi Kiyai besar, yaitu: pengetahuan, kesalehan, keturunan (geneologis)dan jumlah murid. Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah Pendidikan Islam dalam Kurun Modern.* Jakarta: LP3ES

Miles, Metthew B, A. Michael Huberman and Johnny Saldana, 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Sage Publications, Inc

Mohammad Ismail, Pengasuh ke-3 Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

Mohammad Itsbat, Pengasuh tertua (ke-1) Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

Mohammed Abed al- Jabiri*,* 1999. *Arab-Islamic Philosophy A Contemporary Critique,* translated from the French by Aziz Abbassi, (The United States of America: The Center for Middle Eastern Studies and The University of Texas at Austin USA,

Mohammed Abed al-Jabiri, 2003. *Kritik Kontemporer atas Filsafat Arab-Islam,* terj. Moch Nur Ichwan. Yogyakarta: Islamika.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Moleong, Lexy J., 2008. *Metodologi Penelitian Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mondey and Premeaux, *Management, Concepts, Practice,and Skills*

Muhadjir**,** 1992. *Penalaran Aqliyah*. Yogyakarta: LP3ES.

Muhadjir, Noeng, 2007. *Metodologi keilmuan: paradigma Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Rake Sarasin.

Muhadjir, Noeng, 2014. *Filsafat Epistemologi, Nalar Naqliyyah dan Nalar Aqliyyah, LandasanProfetik, Nalar Bayani, Irfani, dan Burhani, Perkembangan Islam dan IPTEK,* Yogyakarta: RakeSarasin

Muhammad Fathurro'uf, Muhammad Ali Fathan Zahrurridlo, 2023, P*engembangan Kepemimpinan Kolektif Di Pondok Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-Ien Ngunut Tulungagung)* Al-Mafazi: 2023. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 1 Nomor 2

Muhammad, Achmad, 2023. "*Peran Kepemimpinan Kolektif dalam Menumbuhkan Moderasi Beragama Santri: Studi Di Pesantren Muhammadiyah Darul Arqom Patean Sukorejo Kendal*". *Jurnal MD: Jurnal Manajemen Dakwah*. Vol. 9, No. 2 Desember

Muhtarom, H.M., 2023. *Reproduksi Ulama di Era Globalisasi Resistensi Tradisi Islam,* Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Mulyasa, E., 1998. *Manajemen Berbasis Sekolah, (Konsep, Strategi dan Implementasi)*(Bandung: Rosdakarya, 2003)107. Dan Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Haji Mas Agung

Munir, M. 2022. "*Kepemimpinan Kolektif Kiyai dalam Mempertahankan Eksistensi Pondok Pesantren Lirboyo Kediri Jawa Timur*" Disertasi, Program Pascasarjana UIN Kiyai Haji Achmad Siddiq Jember

Muqowim, 2011. *Keterpaduan Sains dan Agama.* Bahan Ajar Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga.

Muslim, Muhammad, 2022. *Kepemimpinan Kiyai dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember.* Disertasi, Program Pascasarjana UIN Kiyai Haji Achmad Siddiq Jember

Mutohar, Prim Masrokan, 2006. *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2013)187; dan Terry, George R, *Guide to Management*, terj. J. Smith. D.F.M, Jakarta: Bumi Aksara

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Mutohar, Prim Masrokan, 2013. *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam)*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media

N. Luissier, Robert, 1996. *"Human Relations in Organizations, A Skill Building Approach*", Chicago: Irwin

Nasution, 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito

Nawawi, Hadari, dan Martini Hadari, 2004. *Kepemimpinan yang efektif* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

Nawawi, Yahya, Ibnu Sarofin, 1996. *Tahdzibul Asma'i wal Lughat,* Bairut: Dar Al-Kitabi Al-Gharbiyyu

Northouse, Peter G., 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Jakarta: PT. Indeks

Nur Kholis Ishaq, Pengasuh ke-4 Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 17 Maret 2025

Nuril Mustaji, Pengasuh ke-3 Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 17 Maret 2025

Observasi dilakukan pada tanggal 15 Pebruari 2021

Observasi, 12 Januari 2021

Ouchi, William, Teori Z: 1985. *Bagaimana Perusahaan Amerika Menghadap Jepang dalam Dunia Bisnis.* Jakarta: Aksara Persada.

Pace, R. Wayne, Don F Faules, 1989. *Organizational Communication,* New Jersy: Prentice Hall

Pace, Wayne R., & Faules, Don F. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2010.

Pearce, Craig L., and Jay A. Conger. 2003. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Peraturan Menteri Agama No. 3 Tahun 1979. tentang Pondok Pesantren Salafiyah dan Madrasah Diniyah

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 14/PMK.07/2021 tentang Dana Abadi Pesantren

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan

Permadi, Dadi, 2007. Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformasional dan Komite Sekolah.* Bandung: PT. Sarana Pancakarya Nusa.

Pertiwi, Adhe Kusuma dkk., 2022. *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Etika: Suatu Kajian Interaksi Simbolik Kiyai dan Santri.* Malang: FIP UN Malang.

Pondok Pesantren Mambaul Ulum, 2025. Dokumen Profil Pondok. Sokobanah, 23 Maret 2025.

Pondok Pesantren Mambaul Ulum, 2025. Dokumentasi Struktur Organisasi, Sokobanah, 22 Maret 2025.

Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, 2025, Dokumen Profil, Bluto, Sumenep, 25 Maret 2025.

Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, 2025. Dokumentasi Profil Pondok. Bluto, 12 Maret 2025.

Pondok Pesantren Maslahatul Hidayah, 2025, Dokumentasi Struktur Organisasi, Bluto 12 Maret 2025.

Pramitha, Devi, 2020. artikel yang berjudul "Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial Dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik Di Pondok Pesantren Jombang)" *EVALUASI*, 4 (1) Maret

Prasadjo, Sudjoko. 1997. *Profil Pesantren.* Jakarta: Bumi Aksara.

Pribadi, Yanwar, 2013/1434. *Religious Networks in Madura*, *Pesantren, Nahdlatul Ulama (NU)and Kiyai as the Core of Santri Culture', Al-Jami'ah Journal of Islamic Studies* UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 51 (1)

Price, R, Terry, 2016. *Understanding Ethical Failures in Leadership*. Cambridge: Cambridge University Press.

Qomar, Mujamil, 2023. Pesantren dari Tarnsformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi. Jakarta: Erlangga.

Qurrotul Aini, Pengasuh ke-2 Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 13 Maret 2025

Raharjo, Santosa Budi, Tri Gunarsih, Nur Wening,. 2024. "Kepemimpinan kolektif dalam pengembangan budaya organisasi:: literature review study".

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

*Jurnal Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*5 (1) Juni

RB. Khatib 2005. Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*, Jakarta: Amzah

Reave, Laura, 2005. "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness," *The Leadership Quarterly* 16

Richard Bolden, 2011. "Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research," International Journal of Management Reviews 13, no. 3

Richard L. Daft, 2006. *Management*, Terj. Diana Angelika. Jakarta: Salemba Empat

Rivai dan Mulyadi, 2022. *Kepemimpinan dan Prilaku*. Jakarta: Rajawali Pers

Rivai, Veitzal, Deddy Mulyadi, 2022. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* Jakarta: Rajawali Pers

Riyanto, Waryani Fajar, 2012. *Implementasi Paradigma Integrasi-Interkoneksi dalam Penelitian 3(tiga) Disertasi Dosen UIN Sunan Kalijaga.* Yogyakarta: Lembaga Penelitian UIN Sunan Kalijaga

Robbins, P., Stephen., Timothy A. Judge, 2015. *Perilaku Organisasi / Organizational Behavior*, Jakarta: Salemba Empat

Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi, Vol. 1.*(Jakarta: Prenhallindo); Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejujuran*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. (2016). *Management* (13th ed). Pearson Education. dan Luthans, Fred. *Organizational Behavior* (12th ed). New York: McGraw-Hill., 2011

Robert, C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, 1998. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Aliyn and Bacon, Inc)

Robertson, Roland (ed.). 1986. *Agama: Dalam Analisa dan Interpretasi Sosiologi.* Terjemahan oleh Hasan Basri. Jakarta: Rajawali

Romas, Chumaidi Syarif, 2020. *Kekerasan di Kerajaan Surgawi Gagasan Kekuasaan Kyai, dari Mitos Wali hinggaBroker Budaya,* Yogyakarta: Kreasi Wacana

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Rozak, Hefniy, 2014. *Kepemimpinan Pendidikan Al-Qur'an*. Yogyakarta: Sukses Offset

Rozaki, Abdur, 2021. *Menabur Karisma Menuai Kuasa, Kiprah Kiyai dan Blater sebagai Rezim Kembar di Madura*, Yogyakarta: Pustaka Marwa

Sahit (Ketua Pengurus) tanggal 22 Januari 2021, Ust. Badwi (Kepala MTs) dan Ust Hafidz (Kepala MA) tanggal 23 Januari 2021

Sahit, Ketua Pengurus Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 22 Maret 2025.

Salman, Suami Qurrotul Aini Pengasuh ke-2 Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep, wawancara di Errabu, 17 Maret 2025

Scoot 1996. juga menguatkan pendapat bahwa organisasi dan kepemimpinan adalah sebagai sebuah sistem. Ia menyatakan bahwa satu satunya cara yang bermakna untuk mempelajari organisasi adalah sebagai suatu sistem. Lihat

Sergiovanni, Thomas J, Robert J Starratt,*Supervision, Human Prespective.* New York:McGrow-Hill

Sholihah, Norma, Rezka Arina Rahma, 2020 .*"*Model Kepemimpinan Kolektif Pesantren Studi Kasus Pada Pesantren AlAdzkiya' Nurus Shofa Karang Besuki Kecamatan Sukun Kabupaten Malang*". Jurnal Pendidikan Nonformal* Volume 15, No. 2, September

Siagian, P. S**.** (1994). *Teori dan Praktik Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sirajuddin, Dewan Ma'hadiyah Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 12 Maret 2025.

Siswomihardjo, Koento Wibisono, 1996. *Arti Perkembangan Menurut Filsafat Positivisme AugusteComte,* cet. ke-2, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Siti Sa'adah, Budi waluyo, Ahmad sayuti, 2025 . "Kepemimpinan Pendidikan Islam: Konsep, Gaya, Dan Implikasinya*". Unisan Jurnal: Jurnal Manajemen dan Pendidikan.* Vol. 04 No. 02. Februari

Soebahar, Ahmad. 2013. *Modernisasi Pesantren dan Pendidikan Islam di Indonesia.* Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Soerjono, Soekanto, 2023a. *Beberapa Teori Sosiologi Tentang Struktur Sosial* Jakarta: CV Rajawali

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Soerjono, Soekanto, 2023b. *Kukuasaan dan Wewenang*, Jakarta: Bumi Aksara

Stoner, 2006. *The Truth About Managing People and Nothing But The Truth.* New Jersey: Prentice. Inc

Sugiyono, 2010a. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D,* Bandung : Alfabeta

Sugiyono, 2021b. *Metode Penelitian*, Bandung: Alfabeta,

Sukamto, 2020. *Kepemimpinan Kiyai dalam Pesantren,* Jakarta: Pustaka LP3ES

Sukardi, 2005. *Metode penelitian Pendidikan; Kompetensi dan Prakteknya*, Jakarta: Bumi Aksara

Sutikno, R. B, 2007. *The Power of Empathy in Leadership: to enhance Long-term Company Performance*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Suwandi dan Basrowi, 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rineka Cipta

Syam, Nur, 2012. *Madzhab-madzhab Antropologi,* cet. kedua, Yogyakarta: LKiS

Thobari, 2015. Spiritual Leadership: A Solutions of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia. *British Journal of Education,* 3 (1)

Thobari, 2025. "Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran". *Disertasi*, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta

Thoha, Miftah, 2012. *Kepemimpinan Dalam Manajemen,* Jakarta, Rajagrafindo Persada

Tim Penyusun, 2022, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah,* Jember: UIN KH Achmad Siddiq, Jember.

Undang-Undang Dasar 1945, sebagai Landasan Hukum Negara Republik Indonesia pada Pasal 31 tentang hak setiap warga negara untuk mendapatkan pendidikan yang layak.

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Undang-undang Republik Indonesia No 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren Jakarta: Pemerintah Indonesia

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2022 tentang Pendidikan dan Layanan Pendidikan.

Universitas Pendidikan Indonesia, Tim Dosen Administrasi Pendidikan, *Manajemen Pendidika*n, (Bandung, Alfabeta, 2010)

Usman, 2013. *Jenis Kesadaran/Paradigma Masyarakat Muslim,* Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Usman, Abu Bakar, 2013. *Pendidikan Islam dan Kemiskinan Studi tentang Teologi dan BudayaMasyarakat di Jambi,* UAB MEDIA

Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar, 2008. *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: PT. Bumi Aksara

Van Peursen, H**.** 1980. *Strategi Kebudayaan*. Jakarta: Pustaka Ilmu

Wahid, Abdurrahman, 2022. *Menggerakkan Tradisi Esai-esai Pesantren,* cet. ke-3 Yogyakarta, LKiS

Wahyudi, 2008. *Manajemen Konflik DalamOrganisasi*. Bandung: Alfabeta.

Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, 2014. *Educational Administration*: *Theori Research and practice* Terj, Daryatno & Pancasari, Yogjakarta: Pustaka Pelajar.

Weber, Max, 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*, trans. A.M. Henderson and Talcott Parsons. New York: Free Press.

Weber, Max, 2009. *Sosiologi*, Terj. Noorkholish. Yogjakarta: Pustaka Pelajar.

White, T., Lee, C., & Martin, D. 2023. "Soulful Leadership: Spiritual Practices of School Principals". *Journal of Ethical Educational Leadership*, 7 (1)

White, T., Lee, C., & Martin, D. 2023. "Spiritual Leadership and Employee Well-being: A Qualitative Study". *Journal of Spirituality and Organizational Behavior*, 10(1) Januari-Maret

Widodo, Sembodo Ardi, ,2007. Nalar Bayani, 'Irfani, dan Burhani dan Implikasinya TerhadapKeilmuan Pesantren. ', *Hermeneia Jurnal Kajian Islam Interdisipliner,* Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 6 (1) Januari-Juni.

William Ury, *Getting Past No:* 1991. *Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation*. New York: Bantam Books.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Wilthon, R.E, 1987. *Managing Conflict: InterpersonalDialogue and Third-Party Roles* (Massachusetts:Addison-Wesley Publishing Company)

Wu, H., & Lee, L. 2025. "Exploring the Role of Spiritual Leadership Among Nurse Colleagues". *BMC Nursing*, 21(1). Februari.

Yvonna, S. Lincoln, & Egon G. Guba, 1985. *Naturalistic Inquiry.* Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Zainal, Veithzal Rivai, Muliaman Darmansyah Hadad, Mansyur Ramly. 2017. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Jakarta: Rajawali Persada

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Pernyataan Keaslian Tulisan

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Miftahol Arifin

Tamp Tgl. Lahir : Sumenep, 18 Mei 1985

Program : Doktor

Instansi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Pamekasan, 24 Juni 2025

Saya yang membuat pernyataan;



MIFTAHOL ARIFIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

LAMPIRAN-LAMPIRAN



DEWAN MA'HADIYAH
PONDOK PESANTREN MAMBAUL ULUM BIRA TIMUR
JL. TAMAN PAHLAWAN BIRA TIMUR SOKOBANAH 69262
JAWA TIMUR INDONESIA

المديرية العامة لمعهد منبع العلوم بيرا تيمور
الشارع تامان فهلاوان بيرا تيمور سو كوبنه سخفانج .
ص ب سخفانج ٦٩٢٦٢ جاوى الشرقية اندونسيا
جمادة غسسوون الجهنية

Sekretariat: Kantor Dewan Ma'hadiyah Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bira Timur sokobanah Sampang 69262 Telp\08784033448, 082337264023

SURAT KETERANGAN

Nomor: ...../VI/2021

Bismillahirrohmanirrohom...

Pengasuh Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Bire Timur, Sokobanah, Sampang menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama	: Miftahol Arifin
NIM	: 0841918012
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang	: S3
Judul	: KEPEMIMPINAN KOLEKTIF SPIRITUAL PONDOK PESANTREN (Studi Multisitus Pada PP Mambaul Ulum Sokobanah Sampang dan PP Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep. Madura)
Promotor	: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
Co Promotor	: Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.

Telah melakukan penelitian di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Bire Timur, Sokobanah, Sampang terhitung mulai Hari Sabtu 13 November 2020 sampai dengan Kamis 17 Maret 2021.

Demikian surat keterangan ini dibuat sebagai bukti melakukan peneltian dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sampang, 20 Juni 2021

Pengasuh Pondok Pesantren
Mambaul Ulum Bira Timur

PENGASUH

RKH. MUHAMMAD ITSBAT AQ., LC.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

YAYASAN PESANTREN MASHLAHATUL HIDAYAH
PONDOK PESANTREN MASHLAHATUL HIDAYAH
ERRABU BLUTO SUMENEP
NSPP : 512335290250

Sekretariat : Jl. Pond. Pest. Mashlahatul Hidayah Errabu Bluto Sumenep Hp. 085850088398

SURAT KETERANGAN

Nomor : 42/YMH/PP.MH/VI/2021

Bismillahirrohmanirrohom...

Pengasuh Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama	: Miftahol Arifin
NIM	: 0841918012
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang	: S3
Judul	: KEPEMIMPINAN KOLEKTIF SPIRITUAL PONDOK PESANTREN DI MADURA (Studi Multisitus Pada PP Mambaul Ulum Sokobanah Sampang dan PP Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep)
Pembimbing 1	: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
Pembimbing 2	: Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.

Telah melakukan penelitian di Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah Bluto Sumenep terhitung mulai Hari Senin, 22 Maret 2021 sampai dengan Sabtu 26 Juni 2021.

Demikian surat keterangan ini dibuat sebagai bukti melakukan peneltian dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sumenep, 26 Juni 2021

Pengasuh Pondok Pesantren
Mashlahatul Hidayah

K. Syamlan, S.Ag

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

FOTO-FOTO PENELITIAN

PONDOK PESANTREN MAMBAUL ULUM SOKOBENAH













UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id













digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id













digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id













digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

PONDOK PESANTREN MASLAHATUL HIDAYAH









digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id













digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

RIWAYAT HIDUP PENELITI



Miftahol Arifin, dilahirkan di pulau masalembu salah satu kepulaun di Kabupaten Sumenep; tepatnya pada tanggal 18 Mei 1980 dari pasangaan Bapak Ainol Yaqin dan Ibu Naf'ah. Setelah menyelesaian pendidikan TK Darmawanita lulus tahun 1987 dan SDN Masalima 1 lulus tahun 1993 di Kec. Masalembu Kab. Sumenep, dengan bekal seadanya ia memberanikan diri menimba ilmu di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata, Paamekasan.

Tahun 1996 ia menamatkan pendidikan MTs, 1997 tamat MI Diniyah, dan 1999 tamat MA. Pada tahun itu pula (1999) ia ditugas pondoknya sebagai tenaga edukatif ke PP An-Nafi'iyah Geger, Bangkalan. Sambil mengajar di MI dan SMP An-Nafi'iyah, dengan motivasi RKH. Abdul Hamid AMZ, pengasuh tempat ia mondok yg juga menjabat ketua STAI Al-Khairat Pamekasan. Tahun 2000 ia melanjutkan Studi S1 (Tarbiyah) dan lulus dalam kurun waktu 3 tahun (2003) dengan judul skripsi "*Pengaruh Pengajian Muslimat dan fatayat NU terhadap Pendidikan Keluaraga*". Dengan IPK 3,20

Di tengah kesibukannya mengajar, Menjabat Waksek SMP dan kepala sekolah SMA Islam An-Nafi'iyah, Wakil ketua Koppontren, Manajar KSP Pon. Pes An-Nafi'iyah Kampak, Geger, Bangkalan; Sekertaris Kelompok Tani Jaya Mulya dan Nelayan Andalan (KTNA) Kabupaten Bangkalan, Kontributor penyusunan naskah serial Ensiklopedi Tanah Air Indonesia (ENSTAIN) wilayah madura, Menjabat Duta Koperasi Kabupaten Bangkalan dan Ketua Pengawas Koperasi Duta karya Mandiri (DUKARI) Provinsi Jawa Timur.

Pada tahun 2007 ia mendapatkan Beasiswa dari Departemen Koperasi P & KM Jawa Timur untuk kuliah S2 (Magister Manajeman) di Program Pascasarjana Universitas Islam Kadiri (UNISKA) Kadiri lulus dalam waktu 14 bulan (2008) dengan tesis berjudul "*Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Pada Kantor Koperasi PK dan M Kabupaten Bangkalan*". dengan IPK 3,63

Tahun 2007 akhir ia mendapatkan Beasiswa lagi dari Departemen Agama RI kuliah di UIN Walisongo Semarang Pada Program Magister Studi Islam (M.S.I). Tahun 2008 lulus, namun menghabiskan beeasiswa ikut wisuda tahun 2009 lulus dengan judul tesis "*Mismatch* Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) SMA Negeri se kabupaten Sumenep (Analisis Kompotensi pedagogik). Dengan IPK 3,62

Sejak tahun 2009 ia Kembali ke almamaternya IAI Al-Khairat Pamekasan sebagai dosen dan mengajar di beberapa perguruan tinggi di Madura seperti Universitas Wiraraja, Inkadha sumenep, STKIP Serta mengajar di SMAN 2 Pamekasan dan SMAN 1 Waru. Tahun 2013 lulus sertifikasi dosen dengan keahlian Manajemen Keuangan Lembaga Pendidikan Islam.

Pada Tahun 2018 Alhamdulillah ia lulus seleksi program LPDP 5000 Doktor pada Kementerian Agama RI; karena kendala covid dan kesibukannya mendapatkan amanah dan pengabdian Masyarakat, disebuah perkampungan baru korban longsor 2014 ia membangun Masjid Baitul Makmur dan merintis Pondok Pesantren yang diberi nama Pondok Pesantren Studi Islam Futuhul Arifin

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Pamekasan dan Lembaga formal serta non formal di dalamnya, maka baru pada tahun 2025 disertasinya diseesaikan, sedangkan perkuliahan doktornya deselesaikan dalam dua tahun yaitu tahun 2020. Judul desertasi: “Kepemimpinan Kolektif Spiritual Pondok Pesantren di Madura (Studi Multikasus di PP Mambaul Ulum Bire Timur, Sokobanah, Sampang dan PP Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep). Alhamdulillah lulus dengan IPK 3,85.

Selama kurun waktu 2000-2025 sambil mengurus pesantren ia mengikuti berbagai peltihan dan short course dengan meraih 13 gelar non akademik: C.EQ (Certified Excellent in Qur’an), S.QI (Sanad Qiroah), C.MQ (Certified Master in Qur’an), C.STEd (Certified Strategi Thinking of Education), C.TEdQ (Certified Thinking Education of Qur’an), C.HL (Certified HipnoLeadership), C.PS (Certified Public Speaking), C.MTr (Certified Motivation Trainer), C.TTiQ (Certified Trainer Teacher in Qur’an), C.TSQ (Certified Trainer Sanad in Qur’an), C.TAQ (Certified Trainer Arobic in Qur’an), C.TLQ (Certified Leadership and Publick Speaking in Qur’an), dan C.GMC (Certified Growth Mindset Coach).

Penghargaan terbaik yang pernah ia dapat diantaranya: Juara 1 Kreativitas Guru” DEPAG Kabupaten Bangkalan (2000). Juara 3 Kretivitas Guru Se Jawa Timur (2001); Anugerah Pemuda Pelopor Propinsi Jawa Timur Katagori Pendidikan dan Kecakapan Hidup (2003); dan Finalis Duta Koperasi Propinsi Jawa timur dengan anugerah “The Best Development” (2007).

Saat ini selain sibuk mengajar di pesantren yang diasuhnya, ia sering mengisi seminar, motivator dan tablig; serta pengabdian masyarakat dibidang walimah dan kifayah.

Semuga Allah meridhoi kita semua. Amin

Pamekasan, 1 Juli 2025

MIFTAHOL ARIFIN
(Penulis/Promovendus)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id