

BAB II

KAJIAN PUSTAKA KEPEMIMPINAN KHARISMATIK KYAI DAN PRESTASI BELAJAR SANTRI

A. Landasan Filosofis

1. Filsafat Rekonstruksionisme

Rekonstruksionisme berasal dari bahasa Inggris *reconstruct* yang berarti menyusun kembali. Dalam konteks filsafat pendidikan aliran rekonstruksionisme adalah suatu aliran yang berusaha merombak tata susunan lama dan membangun tata susunan hidup kebudayaan yang bercorak modern. Pada dasarnya aliran rekonstruksionisme sependapat dengan aliran perenialisme bahwa ada kebutuhan yang mendesak untuk kejelasan dan kepastian bagi kebudayaan zaman modern sekarang (hendak menyatakan krisis kebudayaan modern), yang sekarang mengalami ketakutan, kebingungan dan kebingungan. Tetapi aliran rekonstruksionisme tidak sependapat dengan cara dan jalan pemecahan yang ditempuh filsafat perenialisme. Aliran perenialisme memilih jalan kembali ke alam kebudayaan abad pertengahan. Sementara itu aliran rekonstruksionisme berusaha membina suatu konsensus yang paling luas dan paling mungkin tentang tujuan utama dan tertinggi dalam kehidupan manusia.

Pidarta (1997:92) menjelaskan bahwa rekonstruksionisme berusaha mencari kesepakatan semua orang mengenai tujuan utama yang dapat mengatur tata hidup manusia dalam suatu tatanan baru seluruh lingkungannya, maka melalui lembaga dan proses pendidikan. Rekonstruksionisme ingin merombak tata susunan lama dan membangun tata susunan hidup kebudayaan yang sama sekali baru. Rekonstruksionisme merupakan kelanjutan dari gerakan progresivisme, gerakan ini lahir didasari atas suatu anggapan bahwa kaum progresif hanya memikirkan dan melibatkan diri dengan masalah-masalah masyarakat yang ada pada saat sekarang ini.

Sementara itu Redja (2001:153-154) menjelaskan bahwa rekonstruksionisme dipelopori oleh George Count dan Harold Rugg pada tahun 1930 yang ingin membangun masyarakat baru, masyarakat yang pantas dan adil. Tokoh-tokoh aliran rekonstruksionisme yaitu Caroline Pratt, George Count, dan Harold Rugg. Progresivisme yang dilandasi pemikiran Dewey dikembangkan oleh Kilpatrick dan Jhon Child, juga mendorong pendidikan agar lebih sadar terhadap tanggung jawab sosial. Namun mereka tidak sepakat dengan Count dan Rugg bahwa sekolah harus melakukan perbaikan masyarakat yang spesifik. Kaum progresif lebih suka menekankan tujuan umum pertumbuhan masyarakat melalui pendidikan. Aliran ini berpendapat bahwa sekolah harus mendominasi atau mengarahkan perubahan (rekonstruksi) pada tatanan sosial saat ini.

Aliran rekonstruksionisme berkeyakinan bahwa tugas penyelamat dunia merupakan tugas semua umat manusia atau bangsa. Oleh karena itu pembinaan kembali daya intelektual dan spiritual yang sehat akan membina kembali manusia melalui pendidikan yang tepat atas nilai dan norma yang benar demi generasi sekarang dan generasi yang akan datang sehingga terbentuk dunia baru dalam pengawasan umat manusia.

Aliran ini memiliki persepsi bahwa masa depan suatu bangsa merupakan suatu dunia yang diatur, diperintah oleh rakyat secara demokratis dan bukan dunia yang dikuasai oleh golongan tertentu. Sila-sila demokrasi yang sungguh bukan hanya teori tetapi mesti menjadi kenyataan sehingga dapat diwujudkan suatu dunia dengan potensi-potensi teknologi, mampu meningkatkan kualitas kesehatan, kesejahteraan dan kemakmuran serta keamanan masyarakat tanpa membedakan warna kulit, keturunan, nasionalisme, agama (kepercayaan) dan masyarakat bersangkutan.

Lebih lanjut Redja (2001:165) menjelaskan bahwa Counts sebagai pelopor rekonstruksionisme dalam publikasinya *Dare the school build a new sosial order* mengemukakan bahwa sekolah akan betul-betul berperan apabila sekolah menjadi pusat bangunan masyarakat baru secara keseluruhan, dan kesukuan (rasialisme). Masyarakat yang menderita kesulitan ekonomi dan

masalah-masalah sosial yang besar merupakan tantangan bagi pendidikan untuk menjalankan perannya sebagai agen pembaharu dan rekonstruksi sosial dari pada pendidikan hanya mempertahankan *status quo* dengan ketidaksamaan-ketidaksamaan dan masalah-masalah yang terpendam di dalamnya.

Sekolah harus bersatu dengan kekuatan buruh progresif, wanita, para petani, dan kelompok minoritas untuk mengadakan perubahan-perubahan yang diperlukan. Counts mengkritik pendidikan progresif telah gagal menghasilkan teori kesejahteraan sosial dan mengatakan sekolah dengan pendekatan *child centered* tidak cocok untuk menentukan pengetahuan dan *skill* sesuai dalam abad dua puluh.

Pada prinsipnya, aliran rekonstruksionisme memandang alam metafisika merujuk dualisme, aliran ini berpendirian bahwa alam nyata ini mengandung dua macam bakikat sebagai asal sumber yakni hakikat materi dan bakikat rohani. Kedua macam hakikat itu memiliki ciri yang bebas dan berdiri sendiri, azali dan abadi, dan hubungan keduanya menciptakan suatu kehidupan dalam alam. Descartes, seorang tokohnya pernah menyatakan bahwa umumnya manusia tidak sulit menerima atas prinsip dualisme ini, yang menunjukkan bahwa kenyataan lahir dapat segera ditangkap oleh panca indera manusia, sementara itu kenyataan bathin segera diakui dengan adanya akal dan petasaan hidup. Di balik gerak realita sesungguhnya terdapatlah kausalitas sebagai pendorongnya dan merupakan penyebab utama atas kausa prima. Kausa prima, dalam konteks ini, ialah Tuhan sebagai penggerak sesuatu tanpa gerak. Tuhan adalah aktualitas murni yang sama sekali sunyi dan substansi. Alam pikiran yang demikian bertolak hukum-hukum dalam filsafat itu sendiri tanpa bergantung padai ilmt pengetahuan. Namun demikian, meskipun filsafat dan ilmu berkembang ke arah yang lebih sempurna, tetap disetujui bahwa kedudukan filsafat lebih tinggi dibandingkan ilmu pengetahuan.

2. Filsafat Pendidikan Islam

Filsafat yang dianut dalam pendidikan Islam berdasarkan ajaran Islam. Pendidikan Islam berusaha dan selanjutnya melandaskan filsafat pendidikannya atas prinsip-prinsip filsafat yang diyakini dan dianutnya. Filsafat pendidikan Islam membincangkan filsafat yang berisi perenungan-perenungan mengenai apa sesungguhnya pendidikan Islam itu dan bagaimana usaha-usaha pendidikan dilaksanakan agar berhasil sesuai dengan hukum-hukum Islam. Labib Al-Najihi, sebagaimana dikutip Al-Syaibany (1979:30), mengemukakan sebagai berikut:

Memahami filsafat pendidikan sebagai aktifitas pikiran yang teratur yang menjadikan filsafat itu sebagai jalan untuk mengatur, menyelaraskan dan memadukan proses pendidikan. Suatu filsafat pendidikan yang berdasar Islam tidak lain adalah pandangan dasar tentang pendidikan yang bersumberkan ajaran Islam dan yang orientasi pemikirannya berdasarkan ajaran tersebut. Dengan perkataan lain, filsafat pendidikan Islam adalah suatu analisis atau pemikiran rasional yang dilakukan secara kritis, radikal, sistematis dan metodologis untuk memperoleh pengetahuan mengenai hakikat pendidikan Islam.

Al-Syaibany (1979:31) menegaskan bahwa filsafat pendidikan Islam harus mengandung unsur-unsur dan syarat-syarat sebagai berikut:

(1) dalam segala prinsip, kepercayaan dan kandungannya sesuai dengan ruh (spirit) Islam; (2) berkaitan dengan realitas masyarakat dan kebudayaan serta sistem sosial, ekonomi, dan politiknya; (3) bersifat terbuka terhadap segala pengalaman yang baik (hikmah); (4) pembinaannya berdasarkan pengkajian yang mendalam dengan memperhatikan aspek-aspek yang melingkungi; (5) bersifat universal dengan standar keilmuan; (6) selektif, dipilih yang penting dan sesuai dengan ruh agama Islam; (7) bebas dari pertentangan dan persanggahan antara prinsip-prinsip dan kepercayaan yang menjadi dasarnya; dan (8) proses percobaan yang sungguh-sungguh terhadap pemikiran pendidikan yang sehat, mendalam dan jelas.

Dalam kaitannya dengan alam, menurut Al-Syaibany terdapat beberapa prinsip filsafat pendidikan Islam tentang alam, antara lain yakni:

- a. Filsafat Pendidikan Islam percaya bahwa pendidikan Islam sebagai proses pembentukan pengalaman dan perubahan tingkah laku, baik individu maupun masyarakat hanya akan berhasil apabila terjadi

interaksi antara peserta didik dengan lingkungan alam sekitarnya tempat mereka hidup. Seluruh makhluk, baik benda ataupun alam sekitar, dipandang sebagai bagian alam semesta. Oleh karena itu, proses pendidikan manusia dan peningkatan mutu akhlaknya, bukan sekedar terjadi dalam lingkungan sosial (sesama manusia) semata, tapi juga dalam lingkungan alam yang bersifat material.

- b. Filsafat pendidikan Islam percaya bahwa alam semesta atau *universe*, baik yang materi maupun bukan, memiliki hukumnya sendiri-sendiri. Hal ini harus diteliti dan dipelajari dalam pendidikan Islam agar peserta didik mampu mengenali hukum-hukum yang mengendalikan alam semesta ini sehingga memiliki keteraturan dan keharmonisan dalam kehidupan.
- c. Filsafat pendidikan Islam percaya bahwa alam semesta yang terbagi dalam dua kategori (*alam materi* dan *alam ruh*), harus dipandang sebagai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Oleh sebab itu pendidikan Islam harus memperhatikan kedua hal ini secara seimbang, karena kehidupan manusia yang sempurna tidak akan terwujud hanya dengan memperhatikan salah satunya.
- d. Filsafat pendidikan Islam percaya bahwa alam semesta yang berjalan dengan teratur ini, harus dipahami sebagai keajaiban dan keagungan Sang Pencipta. Olehnya itu, dari sikap ini diharapkan akan menambah iman atau keyakinan bahwa manusia tidak berdaya dihadapan Allah yang telah membuat dan mengatur alam ini sedemikian harmonis dan teraturnya.
- e. Filsafat pendidikan Islam percaya bahwa alam semesta ini bukanlah musuh bagi manusia, dan bukan penghalang bagi kemajuan peradaban manusia, melainkan alam merupakan teman dan alat bagi kemajuan manusia. Oleh karena itu, pendidikan Islam harus senantiasa diarahkan agar dapat menanamkan pemahaman kepada peserta didik tentang bagaimana mengelola alam dan memanfaatkannya secara bijaksana demi kepentingan umat manusia.
- f. Filsafat pendidikan Islam percaya bahwa alam semesta dan seisinya ini bersifat baru (tidak kekal). Prinsip ini dapat dijadikan sebagai pegangan pendidikan Islam bahwa hanya Allahlah yang bersifat kekal dan abadi.

Dengan berpegang dari beberapa prinsip tersebut di atas, filsafat pendidikan Islam akan dapat menentukan arah pemikiran dan implementasi pendidikan Islam di antara filsafat-filsafat pendidikan lainnya. Di samping itu, sebagai sebuah disiplin ilmu maka filsafat pendidikan Islam dapat pula menentukan sikapnya dari permasalahan-permasalahan seputar alam. Sikap ini pada akhirnya akan melahirkan berbagai prinsip yang dapat dijadikan

sebagai landasan filosofis dalam menentukan tujuan, metode, kurikulum, dan berbagai komponen lainnya dalam pendidikan Islam.

Objek kajian filsafat pendidikan Islam, menurut Mulkhan (1993:213), dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu obyek material dan obyek formal. Obyek material filsafat pendidikan Islam adalah bahan dasar yang dikaji dan dianalisis, sementara obyek formalnya adalah cara pendekatan atau sudut pandang terhadap bahan dasar tersebut. Dengan demikian, obyek material filsafat pendidikan Islam adalah segala hal yang berkaitan dengan usaha manusia secara sadar untuk menciptakan kondisi yang memberi peluang berkembangnya kecerdasan, pengetahuan dan kepribadian atau akhlak peserta didik melalui pendidikan. Obyek formal pendidikan Islam adalah aspek khusus usaha manusia secara sadar yaitu penciptaan kondisi yang memberi peluang pengembangan kecerdasan, pengetahuan dan kepribadian sehingga peserta didik memiliki kemampuan untuk menjalani dan menyelesaikan permasalahan hidupnya dengan menempatkan Islam sebagai *hudan* dan *furqan*.

Filsafat pendidikan Islam merupakan ilmu yang ekstensinya masih dalam kondisi permulaan perkembangan sebagai disiplin keilmuan pendidikan. Demikian pula sistematikanya, filsafat pendidikan Islam masih dalam proses penataan yang akan menjadi kompas bagi teorisasi pendidikan Islam. Islam memiliki ajaran yang diakui lebih sempurna dan kompherhensif dibandingkan dengan agama lainnya yang pernah diturunkan Tuhan sebelumnya. Islam dipersiapkan untuk menjadi pedoman hidup sepanjang zaman atau hingga hari akhir. Islam tidak hanya mengatur cara mendapatkan kebahagiaan hidup di akhirat, ibadah dan penyerahan diri kepada Allah saja, melainkan juga mengatur cara mendapatkan kebahagiaan hidup di dunia termasuk di dalamnya mengatur masalah pendidikan. Sumber untuk mengatur kehidupan dunia dan akhirat tersebut adalah Al-Qur'an dan Al-Hadits yang menaruh perhatian yang besar terhadap masalah pendidikan dan pengajaran. Dalam berbagai riwayat Nabi Muhammad Saw,

telah mencanangkan program pendidikan seumur hidup (*long life education*).

Dari uraian di atas, terlihat bahwa Islam sejak awal telah melakukan revolusi di bidang pendidikan dan pengajaran. Langkah yang ditempuh amat strategis dalam mengangkat martabat kehidupan manusia. Pendidikan dalam Islam merupakan jembatan yang menyeberangkan orang dari keterbelakangan menuju kemajuan, dari kehinaan menuju kemuliaan, dari ketertindasan menjadi merdeka, dan seterusnya.

B. Landasan Sistem Nilai

Selain mengacu pada landasan filosofis dan landasan teori, penelitian ini juga berpijak pada sistem nilai yang dinyatakan oleh Sanusi (2023:282). Sistem nilai ini membantu seseorang memahami kompleksitas kehidupan karena kompleksitas tidak selalu dipandang sebagai sesuatu yang rumit dan mengancam, tetapi dapat digunakan untuk membantu membantu tugas-tugas setiap hari dengan lancar.

Adapun enam sistem nilai yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Nilai Teologis

Dalam Islam terdapat tiga bagian, yaitu iman, ihsan. Iman berarti percaya bahwa tidak ada Tuhan melainkan Allah, sedangkan Islam mempunyai 5 rukun yaitu: a) bersaksi bahwa tiada tuhan melainkan Allah dan bahwa Nabi Muhammad Saw adalah utusan-Nya, b) menunaikan shalat, c) memberikan zakat, d) berpuasa pada bulan Ramadhan, dan e) menunaikan ibadah haji jika mampu. Sedangkan Ihsan memiliki dua pengertian, pertama berhubungan dengan sang Pencipta dengan beribadah langsung, dan kedua berhubungan dengan makhluk, yaitu melalui perbuatan baik sesama manusia maupun lingkungan. Nilai Teologis sudah ada pada diri manusia sebelum fisik diciptakan sebagaimana tersirat dalam alquran surat Al- A'raf ayat 172. Nilai teologis adalah fitrah azali yang terdapat pada diri manusia terlepas apakah dia Islam ataupun bukan. Nilai inilah menjadi

nilai dasar bagi lima sistem nilai lainnya.

Nilai teologis ini memiliki peran sentral dalam membentuk pandangan hidup seseorang dan menjadi landasan pada tindakan-tindakannya. Nilai teologis ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam kepemimpinan kharismatik kyai dalam meningkatkan prestasi belajar santri di pondok pesantren. Dalam hal ini nilai teologis tidak hanya menjadikan siswa mampu meningkatkan prestasi belajar, tetapi juga dapat memahami dan menjalankan kandungan isi Al-Quran sebagai pedoman hidup dalam kehidupan mereka sehari-hari.

Mengintegrasikan nilai-nilai teologis dalam pembelajaran juga berarti membentuk hubungan yang lebih harmonis antara pendidik dengan peserta didik. Pembelajaran yang berdasarkan kasih sayang, keadilan dan saling menghormati akan dapat menciptakan atmosfer yang positif dan produktif dalam pembelajaran. Pendidik yang menjunjung tinggi nilai-nilai teologis akan menjadi tauladan bagi para peserta didik yang pada gilirannya akan menciptakan kultur pendidikan yang lebih inklusif dan bersifat membangun.

2. Nilai Logik

Nilai logik berkaitan dengan berpikir, memahami, dan mengingat adalah pekerjaannya. Pikiran, pemahaman, pengertian, peringatan (ingat) adalah buahnya. Nilai ini menjadi dasar untuk berbuat, bertindak. Allah dalam Al-Quran banyak berfirman agar kita berfikir, dengan sebutan *lubb* atau *aqal* dalam memahami alam ini beserta isinya. Berfikir menjadi dasar nilai logik dan harus terus ditingkatkan. Berfikir dari mulai bayi sampai dewasa haruslah berfikir kreatif dan inovatif dengan menjauhkan dari berfikir egosentrik. Nilai logik serta akal sebagai alat untuk berfikir terhadap nilai-nilai dan mampu memisahkan antara hak dan yang bathil bahkan akan memantapkan keimanan seseorang.

Nilai logik menurut Sanusi berkaitan dengan kemampuan berpikir secara rasional, sistematis dan obyektif dalam mengambil keputusan serta memecahkan suatu permasalahan. Dalam konteks pendidikan, nilai logik

berperan penting dalam melatih siswa berpikir kritis, mengolah informasi dan membuat suatu kesimpulan yang tepat berdasarkan fakta yang ada.

Nilai logik dalam kepemimpinan kharismatik kyai dalam meningkatkan prestasi belajar santri di pondok pesantren memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas pengajaran dan pembelajaran. Dalam pendidikan, penerapan prinsip logika membantu menyusun metode dan pendekatan yang sistematis, rasional dan berbasis bukti. Bagi guru atau ustadz/ustadzah, kemampuan berpikir kritis adalah kemampuan dasar untuk menyusun kurikulum, pengembangan materi pembelajaran dan menganalisis serta menyelesaikan masalah yang muncul dalam proses pengajaran. Oleh karena itu, integrasi nilai logic dalam kepemimpinan kharismatik kyai dalam meningkatkan prestasi belajar santri di pondok pesantren akan membantu kyai dan para pengasuh untuk lebih efektif dalam mengorganisasi dan menyampaikan materi serta meningkatkan kemampuan mereka dalam membuat keputusan yang lebih dalam menjalankan tugasnya.

Nilai logic juga berhubungan dengan pendekatan berbasis data dan analisis kepemimpinan kharismatik kyai dalam meningkatkan prestasi belajar santri di pondok pesantren. Dengan memperhatikan hasil evaluasi dan umpan balik yang diterima dari santri, guru akan dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan dirumuskan langkah-langkah perbaikan yang logis. Pendekatan berbasis logika ini memungkinkan pendekatan yang lebih efektif dan terukur, serta menghindari bias atau asumsi yang tidak berdasar dalam perancangan dan pelaksanaan pembelajaran di pondok pesantren.

Selain itu, nilai logik juga membantu dalam menumbuhkan kemampuan analisis dari para guru atau ustadz/ustadzah dalam menghadapi permasalahan yang dihadapi. Guru atau ustadz/ustadzah yang dilatih untuk berpikir secara logis akan lebih cepat dalam mengidentifikasi akar masalah dan mengembangkan solusi yang tepat. Misalnya terkait dengan tantangan terkait dengan metode pengajaran atau masalah motivasi peserta didik, guru atau ustadz/ustadzah dapat menggunakan pendekatan alternatif dalam

mencari pemecahan masalah yang lebih efektif.

3. Nilai Fisiologi

Nilai fisiologi berarti fisik maksudnya memaksimalkan fungsi fisik dalam menjalani kehidupan ini. Memaksimalkan fungsi fisik dalam menjalani kehidupan ini merupakan arti dari nilai fisiologis. Fisik manusia disadari atau tidak sangat berguna, namun fungsinya dilupakan sehingga mengakibatkan umat Islam tertinggal jauh oleh orang di luar Islam terutama dalam sains dan teknologi, umat Islam hanya bisa mengekor kepada dunia Barat. Al-Maududi seorang pembaharu Islam mengkritik kepada umat Islam bahwa umat Islam mundur karena tidak mengoptimalkan potensi dari Allah yaitu *As-Sama* (pendengaran), *Al-Basyar* (penglihatan), dan *Fuad* (hati). *As-Sama* berfungsi untuk mendengar ilmu dari orang lain, *Basyar* berfungsi untuk mengembangkan penemuan ilmu pengetahuan dan *sama* untuk memfilter ilmu apabila tidak sesuai dengan kemanusiaan.

Nilai fisiologis menurut Sanusi merujuk pada aspek-aspek yang berhubungan dengan kebutuhan dasar manusia untuk mempertahankan fungsi tubuh dan kehidupan sehari-hari seperti kebutuhan akan makanan, minuman, kesehatan, istirahat dan kenyamanan fisik. Dalam konteks pendidikan, nilai fisiologis seringkali dihubungkan dengan kondisi fisik peserta didik yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk belajar secara optimal.

Nilai fisiologis dalam kepemimpinan kharismatik kyai dalam meningkatkan prestasi belajar santri di pondok pesantren berkaitan dengan pemahaman pentingnya kesehatan tubuh dan fisik dalam pembelajaran. Dalam dunia pendidikan, perhatian terhadap kondisi kesehatan guru atau ustadz/ustadzah dan santri sangat penting karena akan berdampak pada kemampuan dalam menyampaikan dan menerima pembelajaran. Kesehatan yang baik bagi guru atau ustadz/ustadzah dan santri dapat mendukung proses pendidikan dengan baik.

Salah satu aspek penting nilai fisiologis adalah pembentukan

kebiasan hidup sehat yang dapat meningkatkan kualitas pengajaran bagi guru dan meningkatkan kualitas penyerapan materi bagi para peserta didik. Guru atau ustadz/ustadzah dan santri yang memiliki kondisi fisik yang lebih bugar akan lebih mampu bertahan pada setiap kondisi dan dapat memberikan contoh yang baik bagi peserta didik.

Nilai fisiologis juga berkaitan dengan ketersediaan fasilitas yang memadai dalam proses pembelajaran. Fasilitas ini yang menjadi sarana bagi pendidik dan peserta didik dalam proses pembelajaran. Fasilitas yang memadai secara langsung akan memudahkan guru dan siswa dalam proses pembelajaran, sedangkan apabila fasilitas kurang memadai, maka proses pembelajaran seringkali terhambat.

4. Nilai Etik

Nilai etik menurut Sanusi adalah prinsip-prinsip yang berkaitan dengan moralitas dan standar perilaku yang harus dipatuhi oleh individu dalam kehidupan social. Rasa hormat, dapat dipercaya, adil dan semua hal yang berkaitan dengan akhlak merupakan aplikasi dari nilai etik. Meskipun pada saat sekarang ini nilai ini sudah banyak ditinggalkan baik oleh orang katanya berpendidikan maupun tidak berpendidikan. Jika dipersempit masalahnya kedalam masyarakat Islam, dan kita sebutkan saja pelaku-pelaku tindakan di atas adalah muslim, maka muncul pertanyaan: apakah pelaku tersebut tidak paham bahwa Islam telah mengajarkan tuntunan-tuntunan yang disebut ilmu akhlak, jika ia mengerti bahwa dalam Islam ada ajaran akhlak, lantas mengapa ia masih tetap melakukan tindakan yang buruk tersebut.

Dalam konteks pendidikan, nilai etik berfungsi sebagai fondasi untuk membentuk peserta didik yang berintegritas dan bermoral tinggi. Pengembangan nilai etik sangat relevan dalam pengembangan peserta didik. Nilai etik dalam kepemimpinan kharismatik kyai dalam meningkatkan prestasi belajar santri di pondok pesantren sangat penting bagi para pendidik untuk membentuk peserta didik yang memiliki integritas dan moral yang

kuat.

Pendidikan yang berlandaskan etika akan mendorong guru atau ustadz/ustadzah untuk mengajarkan materi dengan cara yang adil dan transparan dan mengedepankan prinsip kejujuran dalam berinteraksi dengan peserta didik. Selain itu, nilai etik mengedepankan pentingnya keberagaman dan penghargaan terhadap perbedaan dalam setiap aktivitas pendidikan. Hal ini akan mendorong guru untuk berkembang dalam suasana yang saling menghormati, serta mendorong siswa untuk menciptakan suasana belajar yang mendukung kolaborasi dan kerjasama antar peserta didik.

Dalam pelaksanaan pembelajaran pondok pesantren, nilai etik juga penting dalam menjaga evaluasi dan penilaian. Penilaian yang obyektif dan adil adalah bagian integral dalam manajemen mutu pendidikan yang harus ditekankan dalam proses pendidikan. Guru yang menjalankan tugasnya dengan berlandaskan nilai etik akan memastikan bahwa semua peserta didik dilibatkan secara setara dalam proses evaluasi, dan keputusan yang diambil tidak dipengaruhi oleh faktor eksternal yang tidak relevan. Integrasi nilai etik dalam pembelajaran akan menciptakan budaya mutu yang berkesinambungan di sekolah. Guru dilatih untuk bertindak sesuai dengan standar etika yang tinggi akan menjadi agen perubahan di sekolah yang tidak hanya mengajarkan pengetahuan, tetapi juga menanamkan aspek moral pada pendidikan.

5. Nilai Estetika

Nilai estetika meliputi keserasian, menarik, manis, keindahan, cinta kasih. Allah menciptakan Alam bukan hanya bermanfaat tetapi ada keserasian serta keindahan dan keteraturan. Penerapan nilai estetika dalam menjalani hidup bersosial akan terbentuk keserasian dengan sesama makhluk maupun alam sekitar, menumbuhkan rasa kasih sayang di antara dan keharmonisan sesama manusia dalam menjalani kehidupan bermasyarakat. Kasih sayang serta keindahan adalah fitrah manusia yang diberikan oleh Allah.

Nilai estetika menurut Sanusi berkaitan dengan apresiasi terhadap keindahan, harmoni dan keteraturan, baik dalam bentuk fisik maupun abstrak, seperti pemikiran dan perilaku. Dalam konteks pendidikan, nilai estetika mengacu pada bagaimana peserta didik diajarkan untuk menghargai keindahan dan pengetahuan, pemecahan masalah dan penyusunan gagasan yang teratur.

Nilai estetika dalam pembelajaran berperan penting dalam menciptakan suasana pendidikan yang tidak hanya produktif tetapi juga menyenangkan dan menginspirasi. Pendidikan yang berkualitas tidak hanya mengandalkan pengajaran yang berbasis pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga memperhatikan elemen-elemen estetika yang dapat memperkaya pengalaman belajar siswa. Nilai estetika ini dapat dijabarkan dalam bentuk desain pembelajaran, penyajian materi, cara berkomunikasi dan cara menciptakan lingkungan yang menyenangkan.

Nilai estetika juga berhubungan dengan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan memotivasi. Lingkungan yang indah, terorganisir dan menyenangkan akan meningkatkan semangat dan konsentrasi para pendidik dan peserta didik. Misalnya pengaturan kelas yang nyaman, penggunaan teknologi yang efektif serta pencahayaan yang baik. Para pendidik juga diajak untuk mengembangkan kreativitas dalam mengajar.

6. Nilai Teleologi

Nilai teleologi mempunyai makna nilai manfaat, efektif, efisien, produktif dan akuntabel dalam setiap sisi kehidupan. Apa yang diperintahkan dan dilarangan dalam ajaran Islam akan memiliki hikmah bagi manusia terhadap kemaslahatan dan manfaat yang dapat dipetik yang bermanfaat bagi lingkungannya. Dalam paham materialisme, alam dianggap tidak memiliki unsur teologis, karena tidak diciptakan oleh sang pencipta, alam bersifat netral, ada dengan sendirinya tanpa ada yang membuat. Begitu juga adanya makhluk hidup di bumi (termasuk manusia). Tentu paham ini sangat bertentangan dengan ajaran Islam bahwa alam diciptakan oleh Sang

Pencipta.

Nilai teleologi menurut Sanusi menekankan bahwa setiap tindakan dan keputusan harus diarahkan pada tujuan akhir yang baik dan bermanfaat bagi individu maupun masyarakat. Dalam konteks pendidikan, teleologi mengarahkan peserta didik untuk memahami bahwa proses belajar tidak hanya bertujuan untuk mencapai nilai akademik, tetapi juga memberikan makna yang lebih luas, seperti mengembangkan karakter dan memberikan kontribusi bagi kemajuan masyarakat.

Nilai teleologis dalam pembelajaran sangat penting mengingat pendidikan tidak hanya menekankan pada pengetahuan melainkan juga pembentukan karakter moral dan spiritual yang ketat. Nilai teleologis juga mendorong pentingnya keseimbangan antara kehidupan material dan spiritual yang menjadi landasan bagi para pendidik untuk mengembangkan diri secara menyeluruh. Nilai teleologis juga mengajarkan pentingnya kesabaran, pengampunan dan kerendahan hati yang merupakan sifat yang sangat diperlukan dalam pendidikan. Pembelajaran seringkali menghadapi tantangan, baik dari segi waktu, sumber daya maupun tantangan lainnya. Dalam menghadapi hal tersebut, nilai teleologis memberikan panduan untuk tetap bertindak dengan penuh kasih sayang, kesabaran dan pengertian.

C. Landasan Teori/Konsep

1. Konsep Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan bukan merupakan istilah baru bagi masyarakat. Di setiap organisasi, selalu ditemukan seorang pemimpin yang menjalankan organisasi. Pemimpin berasal dari kata "*leader*" yang merupakan bentuk benda dari "*to lead*" yang berarti memimpin. Untuk memahami pengertian kepemimpinan secara jelas, maka perlu dikaji beberapa definisi yang dikemukakan para ahli kepemimpinan.

Dari berbagai literatur tentang kepemimpinan, dapat dipahami bahwa pemimpin (*leader*) adalah orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan (*leadership*). Sedangkan pimpinan adalah mencerminkan

kedudukan seseorang atau sekelompok orang pada hierarki tertentu dalam suatu organisasi formal. Pimpinan organisasi tentu saja mempunyai bawahan, yang karena kedudukannya sebagai pimpinan yaitu mempunyai kekuasaan formal (*wewenang/authority*) dan tanggung jawab (*akuntabilitas*).

Banyak ahli yang mengemukakan pengertian kepemimpinan, antara lain Feldman (1983) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah usaha sadar yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi anggotanya melaksanakan tugas sesuai dengan harapannya. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai pengembangan atau tujuan organisasi. Kedua pendapat tersebut sesuai dengan pendapat Stogdill yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (Wahyosumidjo, 1984). Menurut Kartono (1990:20) pemimpin adalah sebagai berikut:

"Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi. Peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Sebagaimana dikatakan Handoko (1999:293) bahwa pemimpin memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka.

Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan kemampuan mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif. Kepemimpinan dalam bahasa Inggris tersebut *leadership berarti being a leader power of leading atau the qualities of leader* (Hornby, 1990:481).

Secara bahasa, makna kepemimpinan itu adalah kekuatan atau kualitas seseorang pemimpin dalam mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Seperti halnya manajemen, kepemimpinan atau *leadership* telah didefinisikan oleh banyak para ahli antaranya adalah Stoner yang mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mengarahkan, pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang selain berhubungan dengan tugasnya.

Pada dasarnya kepemimpinan mengacu pada suatu kemampuan mempengaruhi orang-orang menuju ke suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama dengan memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara-cara tertentu. Hal ini sejalan dengan pendapat Maxwell (1995:1), bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh pengikut. Selanjutnya Maxwell menjelaskan bahwa pemimpin terkemuka suatu kelompok tertentu mudah ditemukan, perhatikan saja orang-orang ketika mereka berkumpul. Kalau suatu persoalan harus diputuskan, siapa orang yang pandangannya tampak paling berharga siapa yang paling diperhatikan, ketika persoalan dibicarakan? siapa orang yang paling cepat disetujui oleh orang-orang lainnya? yang paling penting, siapa yang paling diikuti oleh orang lainnya? jawaban terhadap semua pertanyaan itu akan membantu untuk menentukan siapa pemimpin yang sesungguhnya dalam suatu kelompok tertentu. Gibson dkk (1997:5), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan individu suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lainnya seperti perencanaan, penorganisasian, pengawasan dan evaluasi (Handoko, 1999:294). Kepemimpinan atau *leadership* dalam pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan

dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada di bawah pengawasannya.

Kepemimpinan dalam pengertian umum adalah suatu proses ketika seseorang memimpin (*directs*), membimbing (*guides*), memengaruhi (*influences*) atau mengontrol (*controls*) pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Dari pengertian umum tersebut dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan atau perbuatan seseorang yang menyebabkan seseorang atau kelompok lain menjadi bergerak ke arah tujuan-tujuan tertentu.

Definisi Gibson mengisyaratkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Lain halnya dengan Stoner (1996:161), yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Definisi Stoner sejalan dengan pendapat Keating (1986:9), dengan mengatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu proses atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Begitu pula Yukl (1994:4), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi, dalam hal ini mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan teamwork serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi

Yukl (1994:2) menyimpulkan definisi yang mewakili tentang kepemimpinan antara lain sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*share goal*).
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

3. Kepemimpinan adalah suatu proses pembentukan awal dan pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
4. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanisme terhadap pengarahan rutin organisasi.
5. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.
6. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
7. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.
8. Kepemimpinan sebagai sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas-aktifitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Menurut Hollander (1964) kepemimpinan adalah satu perspektif menggambarkan hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin sebagai kerangka hubungan pertukaran. Kepemimpinan dalam pandangan ini dinyatakan sebagai kemampuan untuk membuat orang-orangnya sadar akan hubungan antara usaha dan imbalan.

Kouzes & Posner (2004:3), mengatakan kepemimpinan adalah "kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan". Sedangkan kepemimpinan menurut Carnegie (2005:151), adalah kemampuan untuk menyuruh orang lain bekerja dengan senang hati. Karena kesuksesan pemimpin terutama ditentukan oleh kemampuan untuk merebut hati pegawai.

Sedangkan Stogdill (1974:259). Mencoba mempetakan definisi kepemimpinan, sebagai berikut: (1) kepemimpinan sebagai proses kelompok, (2) kepemimpinan sebagai kepribadian yang berakibat, (3) kepemimpinan sebagai seni menciptakan kesepakatan' (4) kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi, (5) kepemimpinan sebagai tindakan perilaku, (6) kepemimpinan sebagai bentuk bujukan, (7) kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuasaan' (8) kepemimpinan sebagai sarana

pencapaian tujuan, (9) kepemimpinan sebagai hasil interaksi, (10) kepemimpinan sebagai pemisahan peranan, (11) kepemimpinan sebagai awal struktur.

Hersey & Blanchard (1982:99) menyebut kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan adalah (cara atau teknik atau gaya) yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, pasolong (2008:5), Jadi kepemimpinan intinya adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi yang dipimpinya.

Untuk menjadi pemimpin yang baik harus memiliki ciri-ciri menurut Maxwell (1995:191), yaitu. (1) Harus mampu menciptakan lingkungan yang tepat Cara paling baik untuk memiliki loyalitas personil ialah dengan memperlihatkan perhatian kepada mereka dengan kata-kata dan perbuatan. (2) Harus mampu mengetahui kebutuhan dasar bawahannya, (3) Harus mampu mengendalikan keuangan, personalia, dan perencanaan' (4) Harus mampu menghindari tujuh dosa yang mematikan yaitu: (a) berusaha untuk disukai bukan disegani, (b) tidak minta nasihat dan bantuan kepada orang lain, (c) mengesampingkan bakat pribadi dengan menekan peraturan bukan keahlian, (d) tidak menjaga untuk dikritik tetap konstruktif, (e) mengembangkan rasa tanggung jawab dalam diri orang lain, (f) memperlakukan setiap orang dengan cara yang sama' (g) membuat setiap orang selalu mendapat informasi.

Sedangkan Bennis & Townsend (1998:31), mengatakan bahwa ciriciri pemimpin yang baik ada tujuh yaitu: (1) pandangan tentang ambisi pribadi yang terkendali, (2) intelegensi, (3) kemampuan untuk mengutarakan diri (komunikasi), yaitu mampu berbicara dengan jelas sederhana dan mudah dipahami, (4) kemampuan menjadi pelayan bagi bawahannya, (5) jangan memberikan kekuasaan kepada orang yang terlalu banyak menginginkannya. Karena terlalu banyak menginginkannya

biasanya juga menginginkan semua perangkat yang menyertainya. (6) objektivitas yang tinggi, dan (7) seseorang pemimpin yang tidak pernah mengambil penghargaan.

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam, bukan berada di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok atau organisasinya. Fungsi kepemimpinan menurut Nawawi (1998:200) memiliki dua dimensi yaitu:

- 1) Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktifitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
- 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Sehubungan dengan kedua dimensi tersebut, menurut Nawawi, secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi Instruktif.
Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.
2. Fungsi konsultatif.
Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.
3. Fungsi Partisipasi
Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

4. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Kepemimpinan yang efektif hanya dapat terwujud apabila menjalankan fungsinya sebagai pemimpin secara konsisten. Fungsi berhubungan secara langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan suatu organisasi yang mengharuskan pemimpin berada dalam situasi tersebut. Pemimpin yang membuat keputusan dengan memperhatikan situasi sosial organisasinya, akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya.

Fungsi kepemimpinan mempunyai dua dimensi menurut Nawawi (2004:74), yaitu: (1) dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin yang terlihat dari respons orang-orang yang dipimpinnya, dan (2) dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi, yang dijabarkan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan pemimpin, Hicks & Gullet (1996:88), menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadap usaha Semua pekerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa pimpinan atau bimbingan, hubungan antara individu dengan tujuan organisasi menjadi lemah (*renggang*). Sedangkan Stoner (1996:165),

menyatakan bahwa seseorang pemimpin agar beroperasi secara efektif dalam kelompok maka seorang pemimpin melakukan dua hal fungsi utama, yaitu: (1) berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah, (2) memelihara kelompok atau sosial, yaitu tindakan seperti menyelesaikan perselisihan dan memastikan bahwa individu merasa dihargai oleh kelompok.

Sedangkan menurut siagian (2003:470) fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut : (1) Pimpinan sebagai penentu arah, yaitu setiap organisasi baik di bidang kenegaraan, keniagaan, politik, sosial dan organisasi kemasyarakatan lainnya, diciptakan atau dibentuk sebagai wahana untuk mencapai tujuan tertentu, baik yang sifatnya jangka panjang, jangka pendek yang tidak mungkin tercapai apabila tidak diusahakan dicapai oleh anggotanya yang bertindak sendiri-sendiri, tanpa ditentukan arah oleh pimpinan. (2) Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, yaitu dalam rangka mencapai tujuan, tidak ada organisasi yang bergerak dalam suasana terisolasi, artinya tidak ada organisasi yang akan mampu mencapai tujuannya tanpa memelihara hubungan yang baik dengan berbagai pihak di luar organisasi itu sendiri, organisasi negara sekalipun pemeliharaan hubungan itu pada saat sekarang ini diterima sebagai keharusan mutlak, baik pada tingkat regional maupun pada tingkat dunia dan menyangkut berbagai segi kepentingan, seperti kepentingan ekonomi kepentingan pertahanan dan keamanan, kepentingan politik dan bahkan juga kepentingan sosial budaya. (3) Pimpinan sebagai komunikator yaitu pemeliharaan baik ke luar maupun kedalam dilaksanakan melalui proses komunikasi, baik Secara lisan maupun Secara tulisan, Berbagai kategori keputusan yang telah diambil disampaikan kepada para pelaksana melalui jalur komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Bahkan sesungguhnya interaksi yang terjadi diantara atasan sesama petugas pelaksana kegiatan operasional dimungkinkan terjadi dengan baik berkat terjadinya komunikasi yang efektif'. (4) Pemimpin sebagai mediator, yaitu dalam

kehidupan organisasi selalu saja ada situasi konflik yang harus diatasi, baik dalam hubungan ke luar maupun hubungan ke dalam organisasi' Pembahasan tentang fungsi pimpinan sebagai Mediator pada penyelesaian situasi konflik yang mungkin timbul dalam suatu organisasi, tanpa mengurangi pentingnya situasi konflik yang mungkin timbul dalam hubungan ke luar dihadapi dan diatasi.

Dalam suatu organisasi dapat timbul situasi konflik dan faktor penyebabnya pun dapat beraneka ragam. Situasi konflik biasanya timbul karena tiga faktor, yaitu: (1) persepsi subjektif tentang kemungkinan timbulnya tantangan dan pihak lain dalam organisasi, (2) kelangkaan sumber daya dan dana, (3) adanya situasi bahwa dalam organisasi terdapat berbagai kepentingan yang diperkirakan tidak dapat atau sulit diselesaikan. (5) Peranan selaku integrator, yaitu merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasi bahwa timbulnya kecenderungan berpikir dan bertindak berkotak-katik di kalangan para anggota organisasi dapat diakibatkan oleh sikap yang positif, tetapi mungkin pula karena sikap yang negatif. Dikatakan dapat bersifat positif karena adanya tekad dan kemauan keras di kalangan para anggota organisasi yang tergabung dalam satu kelompok tertentu untuk berbuat seoptimal mungkin bagi organisasi.

Akan tetapi sikap demikian dapat mempunyai dampak negatif bagi kehidupan organisasi apabila dalam usaha berbuat sebaik mungkin bagi organisasi, para anggota organisasi bersangkutan lupa bahwa keberhasilan satu kelompok yang bekerja sendirian belum menjamin keberhasilan organisasi secara keseluruhan. pemimpin yang efektif dalam menjalankan fungsi sudah barang tentu tidak akan membiarkan cara berpikir dan bertindak demikian karena organisasi yang diharapkan mampu mencapai tujuannya dengan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang tinggi hanyalah organisasi yang bergerak totalitas. Meskipun tidak dapat disangkal bahwa suatu organisasi modern akan disusun dalam yang menggambarkan fungsi, tugas dan kegiatan yang

beraneka ragam tidak menghilangkan perlunya interaksi, interelasi dan interdependensi yang didasarkan pada prinsip "*Symbolis mutuatis*". Artinya, dalam suatu organisasi tidak ada tujuan atau sasaran kelompok yang bersifat *mutually exclusive*.

Tugas pokok seorang pemimpin yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti yang telah disebutkan sebelumnya yang terdiri dari: merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi. Terlaksananya tugas-tugas tersebut tidak dapat dicapai hanya oleh pimpinan seorang diri, tetapi dengan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya. Agar orang-orang yang dipimpin mau bekerja secara efektif seorang pemimpin di samping harus memiliki inisiatif dan kreatif harus selalu memperhatikan hubungan manusiawi. Secara lebih terperinci tugas-tugas seorang pemimpin meliputi: pengambilan keputusan menetapkan sasaran dan menyusun kebijaksanaan, mengorganisasikan dan menempatkan pekerja, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan baik secara vertikal (antara bawahan dan atasan) maupun secara horisontal (antar bagian atau unit), serta memimpin dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan.

Selaras dengan pendapat tersebut di atas, Kartono (1994: 81) mengemukakan bahwa "fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan".

Dengan mencermati kondisi saat ini, kepemimpinan abad dua puluh satu kemungkinan akan menghadapi tuntutan yang semakin kompleks. Kondisi demikian menuntut penyesuaian atau bahkan perubahan kemampuan pribadi pemimpin. Pemimpin era mendatang dalam pemikiran Schein (1992: 67-68) akan lebih banyak memiliki karakteristik:

- 1) Tingkat persepsi dan wawasan yang luar biasa terhadap realita dunia,
- 2) Tingkat motivasi yang luar biasa,
- 3) Kekuatan emosional,
- 4) Keterampilan baru dalam menganalisis asumsi kultural, mengidentifikasi asumsi fungsional dan disfungsional,
- 5) Kemauan dan kemampuan untuk melibatkan orang lain serta menarik partisipasi mereka,
- 6) Kemauan dan kemampuan untuk membagi kekuasaan serta kontrol.

Dengan demikian, pemimpin pada era mendatang adalah orang dengan karakteristik tersebut, yang dapat memimpin juga menjadi pengikut, menjadi sentral dan marginal, menjadi hirarkial di atas dan di bawah, dan menjadi individualistis dan pemain tim. Pemimpin era mendatang adalah seseorang yang menciptakan suatu budaya atau sistem nilai yang berpusat pada prinsip-prinsip seperti pemberdayaan, kepercayaan, ketulusan, pelayanan, persamaan, keadilan, integritas, kejujuran, dan *self evidence*.

Sehubungan dengan konsep pemimpin dan kepemimpinan tersebut diatas, maka dapat diidentifikasi unsur-unsur pemimpin dan kepemimpinan sebagai berikut: 1) adanya seseorang yang berfungsi memimpin yang disebut pemimpin (*leader*), 2) adanya orang lain yang dipimpin disebut pengikut atau bawahan, 3) adanya tujuan yang ingin dicapai yang disebut sasaran, 4) adanya cara atau teknik yang digunakan untuk mempengaruhi perilaku yang disebut gaya, dan 5) adanya proses di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan

Masalah besar yang dihadapi oleh masyarakat, organisasi, kelompok bahkan negara sekalipun adalah hadirnya pemimpin yang kompeten. Terkadang sebuah organisasi atau suatu kelompok hanya memiliki manajer atau supervisor dan bukan pemimpin (*leader*). Berbeda dengan seorang manajer, seorang pemimpin harus memiliki keterampilan persepsi untuk dapat melihat apa yang tidak dapat dilihat orang lain, untuk memiliki

wawasan tentang apa yang ingin. Apabila seseorang ingin menjadi pemimpin dalam masyarakat, maka hal yang pertama yang harus dilakukan, yaitu mampu memimpin dengan memberi contoh. Memimpin orang atau sekelompok individu berarti harus mampu membawa mereka menuju suatu arah atau tujuan khusus yang dikehendaki. Hanya apabila pemimpin mampu menginspirasi untuk dapat melakukan sesuatu yang dikehendaki oleh sang pemimpin.

Seorang pemimpin tidak dapat dianggap sebagai pemimpin kalau pemimpin harus melakukan pengawasan secara terus menerus terhadap orang lain untuk agar selalu berbuat sesuai apa yang dikehendaki oleh sang pemimpin. Kepemimpinan berarti mampu membuat segelintir orang, atau bahkan semua orang ke arah yang dikehendaki oleh pemimpin tanpa pernah dibayangkan sebelumnya. Kalau sesuatu itu tidak bisa mereka bayangkan sendiri, maka mereka membutuhkan pemimpin yang mampu membawa mereka ke tempat yang tidak dapat mereka bayangkan sendiri.

Kualitas kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam merumuskan dan melaksanakan suatu strategi. Peranan yang dapat dimainkan oleh pemimpin adalah menjamin kesuksesan sebuah organisasi, dan kesuksesan ini tergantung kepada bagaimana pemimpin mengambil keputusan yang efektif dalam merumuskan strategi dan langkah-langkah pencapaiannya. Apabila perencanaan tidak dirumuskan dengan benar, maka sebuah strategi yang cemerlang bisa menjadi tidak berguna. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan strategis adalah sebuah proses yang bisa mentransformasikan sebuah institusi menjadi organisasi yang sukses melalui strategi yang jitu. Karena itu menjadi tugas dari kepemimpinan untuk dapat memotivasi dan menginspirasi seluruh warga organisasi untuk dapat merubah sebuah visi menjadi kenyataan.

Ada beberapa peran yang harus dilakukan oleh pemimpin. Pertama mampu menciptakan suasana perubahan, dan kedua memilih Tim kerja yang mampu bekerja dalam mewujudkan tujuan organisasi dan ketiga mengembangkan sistem evaluasi terhadap strategi pada setiap level

pelaksanaan Terakhir melakukan perubahan budaya melalui penerapan strategic management. Visi yang dipikirkan oleh pemimpin merupakan tugas yang sangat penting, visi- mendorong seorang pemimpin secara strategis menetapkan aturan-aturan atau norma-norma yang harus diterapkan yang dapat memberikan arah yang tepat dalam tataran yang lebih luas dalam upaya membuat visi menjadi kenyataan. Maka dari itu, visi bagi perguruan tinggi harus bersifat spesifik dan luas, karena visi harus dapat menjadi wadah bagi harapan dan mimpi seluruh anggota organisasi, dan harus juga bisa bersifat khusus, dalam arti bahwa setiap pegawai dapat memahami visi untuk jadi acuan dalam melaksanakan tugas sesuai bidangnya.

Jabbar & Hussein (2017) dalam artikelnya mengungkapkan tentang tugas seorang pemimpin adalah sebagai berikut; (a) Sebagai Innovator, Teori-teori tentang leadership mengungkapkan bahwa inovasi adalah merupakan tugas paling pokok dari seorang pemimpin. Merumuskan langkah-langkah strategis dalam proses strategis yang berawal dari evaluasi kinerja dalam mengembangkan keunggulan bersaing. Pemimpin harus memiliki keyakinan bahwa organisasi harus dapat menjadi makin efektif. Sebagai innovator pemimpin harus mampu merumuskan strategi dan mewujudkannya dengan langkah-langkah strategis; (b) Sebagai Analyst, melaksanakan proses manajemen strategis dengan menganalisa situasi untuk memahami gap antara keadaan sekarang dan keadaan yang diharapkan. Adalah tugas pemimpin untuk mengambil langkah-langkah strategis untuk bisa mengatasi gap yang ada sesuai dengan tuntutan organisasi; (c) Sebagai Decision maker, pemimpin pada hakekatnya adalah pengambil keputusan dalam upaya pencapaian visi organisasi. Pemimpin bertanggung jawab atas berfungsinya organisasi secara efektif dengan memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan siapa yang harus melakukannya. Karena itu pemimpin harus mengetahui bagaimana mewujudkan visi dan strategi apa yang harus dibuat dan bagaimana mengimplementasikannya. Karena itu dalam merumuskan langkah-langkah strategis untuk mewujudkan visi, pemimpin harus mampu berkolaborasi dengan semua unsur organisasi bahkan juga

unsur eksternal organisasi. Karena itu pemimpin harus memiliki jaringan yang luas, baik secara lokal, dan bagi Unsulbar juga dengan instusiinstitusi global.

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin baik individu maupu kelompok individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan para pegawai atau bawahan untuk memberikan kontribusi terhadap efektifitas dan keberhasilan orgaisasi (House dan Aditya, 1997). Kurt Lewin sejak tahun 1939 mencoba melakukan riset tentang gaya kepemimpinan dan telah berhasil mengidentifikasi gaya kepemimpinan dalam upayanya mengembangkan teori kepemimpinan. Dalam risetnya ia menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratik merupakan gaya yang lebih efektif dalam menginspirasi bawahan untuk bekekja baik.

Beberapa gaya kepemimpinan berdasarkan kajian teori, antara lain adalah *Authoritarian Leadership (Autocratic)*, kepemimpinan otoriter yang mengharapkan dengan pasti apa yang harus dikerjakan, kapan mengerjakannya, dan bagaimana mengerjakannya. Gaya kepemimpinan seperti ini sangat fokus pada perintah yang dilakukan dan pengawasan terhadap bawahan. Ada juga pemisahan yang jelas antara pimpinan dan anggota organisasi lainnya. Pemimpin otoriter mengambil keputusan secara independen, dan hampir tidak ada masukan dari anggota organisasi lainnya. Peneliti kemudian menemukan bahwa pengambilan keputusan oleh pemimpin otoriter kurang kreatif. Menurut Lewin, sangat sulit bergerak dari gaya kepemimpinan otoriter ke gaya kepemimpinan lainnya. Kepemimpinan otoriter ini tepat diterapkan dalam kondisi untuk pengambilan keputusan kelompok atau dimana pemimpin adalah anggota kelompok yang paling berpengetahuan. Kepemimpinan otoriter ini juga tepat apabila situasinya menghendaki pengambilan keputusan dan kecepatan dalam pengambilan langkah-langkah yang pasti.

Participative Leadership (Democratic), dari teori yang dikembangkan, kepemimpinan ini juga dikenal sebagai kepemimpinan demokratis yang merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang cukup

efektif di berbagai kondisi. Gaya kepemimpinan ini menawarkan arahan kepada bawahan dan bersedia menerima masukan dari pihak lainnya. Gaya kepemimpinan ini juga mendorong anggota organisasi untuk turut serta dengan cara yang lebih termotivasi dan kreatif dalam pengambilan keputusan, dan menganggap semua orang merupakan anggota penting dari sebuah organisasi.

Delegative leadership (Laissez-faire), gaya kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan yang dianggap paling tidak produktif. Anak buah yang berada dibawah gaya kepemimpinan seperti ini selalu membutuhkan bimbingan dari atasan, kurang kooperatif, dan tidak bisa bekerja secara independen. Para pemimpin sangat kurang memberikan arahan kepada anak buah dan memberikan kesempatan kepada anggota kelompok untuk mengambil keputusan masing-masing.

Kemampuan seseorang dalam menyelenggarakan berbagai fungsi manajerial, sesungguhnya merupakan bukti yang paling nyata dari efektivitasnya sebagai seorang pemimpin sehingga dewasa ini banyak gaya yang digunakan untuk mengidentifikasi tipe-tipe kepemimpinan. Teori kepemimpinan pada dasarnya ada tiga yaitu: “(1) *Trait theories*, (2) *Style theories*, (3) *Contingency theories*”. (Veryard Projects Ltd & Antelope Projects Ltd, dalam Robbin, 2002:1).

Teori karakter (*Trait theories*) yaitu untuk menjadi seorang pemimpin, harus mempunyai kemampuan intelegensi (kemampuan memahami dan memecahkan masalah), karakter (inisiatif dan percaya diri), fisik, (sehat), kategori sosial (gender, kelas sosial atau etnik). Robbins (2002:40) mengemukakan bahwa “teori ciri kepemimpinan ini mencari ciri kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin.”

Teori ini mencoba untuk mencari karakter yang konsisten dan unik yang berlaku secara universal yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif. Karakter yang dimaksud meliputi ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, dan

pengetahuan yang relevan dalam pekerjaan. *Style theories* yaitu gaya kepemimpinan yang baik yaitu meliputi: kepemimpinan yang autokratik (eksploitatif, partisipatif dan demokratis), memberitahukan, menjajakkan, mengikutsertakan, mendelegasikan. *Contingency theories* yaitu teori ini model kepemimpinan ada dua yaitu: (1) *style depends on circumstance* yang terdiri dari pemimpin bawahan yang menjalin hubungan, struktur tugas, tinggi rendahnya posisi dan otoritas kekuasaan. (2) *gauge situation favourableness* yang terdiri dari pemimpin senantiasa berorientasi tugas, orientasi anggota. Gitosudarmo dan Sudita (2000: 132) mengemukakan bahwa:

“Dasar dari pendekatan gaya kepemimpinan ini diyakini bahwa pemimpin yang efektif menggunakan gaya (*style*) tertentu untuk mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Teori ini pendekatannya lebih dipusatkan pada efektivitas pemimpin, yang menekankan pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task orientation*) dan orientasi pada bawahan (*employ orientation*). Di mana orientasi tugas adalah perilaku pimpinan yang menekankan bahwa tugas-tugas harus dilaksanakan dengan baik dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya”

Orientasi bawahan adalah perilaku pimpinan yang menekankan pada memberikan motivasi kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat saling percaya dan saling menghormati diantara anggota kelompok.

Robbins (2002: 47) mengemukakan terdapat tiga dimensi kemungkinan situasi yang dapat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan yaitu: (1) Hubungan pemimpin dengan anggota meliputi tingkat keyakinan, kepercayaan dan aspek bawahan terhadap pemimpin. (2) Struktur tugas meliputi tingkat di mana tugas pekerjaan terstruktur atau tidak berstruktur. (3) Kekuasaan jabatan meliputi tingkat di mana seorang pemimpin mempunyai variabel seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, serta menaikkan gaji.”

Teori Situasional Hersey dan Blanchard yaitu teori yang memfokuskan kepada pengikut. Menurut teori ini bahwa kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, bersifat tergantung pada kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. (Robbins, 2002: 49) mengemukakan kepemimpinan situasional lebih menekankan pada pengikut yaitu pada kesiapan atau kematangan pengikut.

Menurut Paul Hersey dan Blanchard (1995: 34) mengemukakan bahwa hubungan antara pemimpin dengan bawahannya berjalan melalui 4 (empat) tahap menurut perkembangan dan kematangan bawahan yaitu:

1. Gaya Penjelasan (*telling style*) yaitu pada saat bawahan pertama kali memasuki organisasi, orientasi tugas yang tinggi dan orientasi hubungan yang rendah paling tepat. Bawahan harus lebih banyak diberi perintah dalam pelaksanaan tugasnya dan diperkenalkan dengan aturan-aturan dan prosedur organisasi.
2. Gaya Menjual (*selling style*) yaitu pada tahap ini bawahan mulai mempelajari tugas-tugasnya. Kepemimpinan orientasi tugas yang tinggi masih diperlukan, karena bawahan belum bersedia menerima tanggung jawab yang penuh. Tetapi kepercayaan dan dukungan pemimpin terhadap bawahan dapat meningkat. Di mana pemimpin dapat mulai menggunakan perilaku yang berorientasi hubungan yang tinggi.
3. Gaya Partisipasi (*participating style*) yaitu tahap ini kemampuan dan motivasi bawahan meningkat, dan bawahan secara aktif mulai mencari tanggung jawab yang lebih besar. Di mana perilaku pemimpin adalah orientasi hubungan tinggi dan orientasi tugas rendah.
4. Gaya Pendelegasian (*delegating style*) yaitu tahap ini bawahan secara berangsur-angsur menjadi lebih percaya diri, dapat mengarahkan diri sendiri, cukup berpengalaman, dan tanggung jawabnya dapat diandalkan. Dimana gaya pendelegasian yang tepat yaitu orientasi tugas dan hubungan rendah.

Teori jalur tujuan yaitu perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari atau kepuasan segera atau kepuasan masa depan. Jadi hakekatnya teori ini adalah tugas pemimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka, memberikan arahan atau dukungan yang diperlukan guna memastikan apakah tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan kelompok atau organisasi.

Teori model partisipasi pemimpin adalah suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan. (Robbins, 2002: 55). Model partisipasi pemimpin mengandalkan bahwa pemimpin dapat menyesuaikan dirinya dengan situasi yang berlainan.

Teori atribusi pemimpin yaitu bahwa kepemimpinan semata-mata sebagai atribusi yang dibuat orang mengenai individu-individu lain. Atribusi-atribusi yang dimaksud seperti kecerdasan, kepribadian ramah-tamah keterampilan verbal yang kuat, keagresifan, pemahaman dan kerajinan. Salah satu tema yang menarik dalam teori atribusi kepemimpinan adalah persepsi bahwa kepemimpinan yang efektif umumnya dianggap konsisten dalam keputusan mereka.

Teori kepemimpinan kharismatik, yaitu para pengikut membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan pemimpin yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Menurut House, seorang pemimpin kharismatik mempunyai dampak yang dalam dan tidak luar biasa terhadap pengikut, mereka merasakan bahwa keyakinan-keyakinan pemimpin tersebut adalah benar maka mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakan lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, mereka merasa sayang terhadap pemimpin tersebut, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi dan mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi.

Teori transaksional lawan transformasional yaitu memandu atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas, sedangkan kepemimpinan transaksional, pemimpin memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual individual, dan memiliki kharisma. Pemimpin mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan jalan membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada diri sendiri dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Transactional Leadership, gaya kepemimpinan ini lebih melihat hubungan antara pemimpin dan bawahan sebagai hubungan “transaksional”. Seorang anggota organisasi yang telah menerima status sebagai bawahan, berarti yang bersangkutan siap untuk mengikuti perintah sang pemimpin. Gaya kepemimpinan ini mengharuskan seorang bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diemban yang mungkin saja dikompensasi dengan sesuatu yang bernilai moneter apabila tugastugas yang dijalankan dapat ditunaikan dengan berhasil. Salah satu dari keunggulan gaya kepemimpinan seperti ini adalah adanya tugas yang jelas yang diharapkan dapat ditunaikan dengan baik, disertai balasan apa yang dapat diperoleh dikemudian hari. Namun demikian, bawahan tetap memerlukan pengawasan dan arahan jelas dari pimpinan.

Teori kepemimpinan *visioner* yaitu kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, terpercaya, realistik tentang masa depan suatu organisasi atau suatu unit organisasi yang terus tumbuh dan membaik pada saat ini.

Teori kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas), kadar hubungan sosio emosional (perilaku hubungan), level kesiapan (kematangan). Dengan demikian kepemimpinan memiliki tiga dimensi yaitu perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan anggota. Perilaku tugas diartikan sebagai kadar sejauhmana pemimpin menyediakan arahan kepada pengikut. Arahan yang dimaksud meliputi apa yang harus dilakukan, kapan dimana melakukannya, cara melakukan pekerjaan. Sedangkan perilaku hubungan diartikan kadar sejauhmana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan pengikut. Pemimpin dalam hal ini menyediakan dukungan, dorongan, memberikan kemudahan kepada pengikutnya. Dengan demikian pemimpin secara aktif menyimak dan memberikan dukungan terhadap upaya pengikut dalam melaksanakan pekerjaan mereka (Gibson, 1992 : 124).

Situational Leadership, teori kepemimpinan ini menekankan pengaruh signifikan kondisi lingkungan terhadap kepemimpinan. Hersey dan

Blanchard adalah pelopor dari teori gaya kepemimpinan ini pada tahun 1969, yang mulanya hanya dikenal sebagai berikut; (i) *Telling*, memberitahukan bawahan apa yang harus dilakukan; (ii) *Selling*, meyakinkan bawahan untuk percaya pada ide dan pesan yang disampaikan; (iii) *Participating*, mengizinkan anggota kelompok untuk lebih berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan; serta (iv) *Delegating*, mengambil pendekatan yang tidak terlalu banyak campur tangan dalam kepemimpinan dan mengizinkan anggota kelompok untuk mengambil sebagian besar keputusan (Kelly, 2021).

Kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan menciptakan gaya kepemimpinan situasional sebagai berikut :

1. *Telling* (memberitahukan) adalah gaya bagi pengikut yang memiliki tingkat kematangan yang rendah. Maksudnya orang-orang tidak memiliki kemampuan dan kemauan memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak yakin. Peran pemimpin dalam hal ini memberikan arahan, supervisi. Gaya ini dicirikan oleh perilaku pemimpin yang menetapkan peranan dan memberitahu orang-orang tentang apa, bagaimana, kapan, dan dimana melakukan tugas.
2. *Selling* (menjajakan) gaya ini diterapkan bagi pengikut yang memiliki tingkat kematangan rendah ke sedang, orang-orang tidak memiliki kemampuan tetapi juga mau memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu tugas adalah yakin tetapi kurang memiliki keterampilan. Hal ini disebut “Menjajakan” karena pemimpin menyediakan hampir seluruh arahan. Tetapi melalui komunikasi dua arah dan penjelasan, diharapkan pengikut turut mengambil bagian dalam perilaku yang diinginkan.
3. *Participating* “mengikutsertakan” gaya kepemimpinan ini diterapkan bagi pengikut yang memiliki tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat kematangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak mau melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Disebut *Participating* artinya pemimpin dan pengikut berbagi tanggung jawab

dalam pengambilan keputusan, dan peranan pemimpin dalam hal ini adalah memudahkan dalam berkomunikasi dengan pengikut

4. *Delegation* (mendelegasikan) adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan bagi pengikut yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini memiliki kemauan dan kemampuan atau keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Pada gaya ini arahan dan dukungan pemimpin adalah rendah, pemimpin menyerahkan tanggung jawab melaksanakan rencana kepada pengikut yang matang untuk melaksanakan sendiri pekerjaan.

Kemudian, Blanchard mengembangkan lebih lanjut teori tersebut di atas dengan menekankan betapa pengembangan ketrampilan seseorang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan calon pemimpin. Pengembangan gaya kepemimpinan ini adalah gaya kepemimpinan yang; (i) *Directing*, memberikan perintah dan mengharapkan kepatuhan, tetapi hanya menawarkan sedikit bimbingan dan bantuan; (ii) *Coaching*, memberikan banyak perintah, tetapi juga banyak dukungan; (iii) *Supporting*, menawarkan banyak bantuan, tetapi sangat sedikit arahan; dan (iv) *Delegating*, menawarkan sedikit arahan atau dukungan (Kelly, 2021).

Penekanan perilaku kepemimpinan situasional adalah pada pola membangun hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Sebagai pemimpin kepala desa menurut teori kepemimpinan situasional idealnya mengedepankan kebiasaan mendengar, berkomunikasi multi arah, memfasilitasi, mengklarifikasi, dan memberikan dukungan sosial atau emosional kepada masyarakatnya.

Menurut Robbins (1996:52) ketepatan penerapan gaya kepemimpinan didasarkan pada tingkat kematangan (*maturity*) atau kesiapan (*readiness*) para pengikut yaitu kemampuan dan kemauan (*ability and willingness*) para pengikut dalam hal ini memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku para pengikut itu sendiri.

Kematangan para pengikutnya terdiri dari : (1) Kematangan rendah, dalam hal ini pengikut tidak memiliki kemampuan dan kemauan untuk

memikul tanggung jawab. (2) Kematangan rendah ke sedang, artinya anggota tidak memiliki kemampuan akan tetapi memiliki keinginan untuk memikul tanggung jawab. (3) Kematangan sedang ke tinggi, dalam hal ini anggota memiliki kemampuan akan tetapi tidak memiliki kemauan untuk memikul tanggung jawab. (4) Kematangan tinggi, artinya anggota memiliki kemampuan dan kemauan untuk memikul tanggung jawab.

Berbicara tentang kepemimpinan, hal yang perlu dipertimbangkan adalah keberhasilan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins (1996: 50) sebagai berikut:

“Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya yang tepat, tergantung pada kesiapan dan kedewasaan para pengikutnya. Dalam kepemimpinan situasional, variabel situasional dititik beratkan pada perilaku seorang pemimpin dalam hubungannya dengan pengikut, yang didasarkan pada pendekatan pengarahan (perilaku tugas), dukungan sosio emosional (perilaku hubungan), dan tingkat kematangan pengikut.”

Perkembangan teori kepemimpinan antara lain dengan munculnya teori kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan.

Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin yang transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Sedangkan menurut Yukl kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari tingginya komitmen, motivasi dan kepercayaan bawahan sehingga melihat tujuan organisasi yang ingin dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

Transformational Leadership, gaya kepemimpinan ini dianggap oleh kebanyakan peneliti sebagai gaya kepemimpinan yang paling efektif. Gaya ini dikembangkan akhir tahun 70-an, kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh riset B. M Bass & Avolio (1988) yang kemudian menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformatif lebih mampu memotivasi dan menginspirasi bawahan untuk dapat mengembangkan potensi optimal mereka. Gaya kepemimpinan seperti ini mampu membangkitkan kecerdasan emosional, energi, dan semangat, penerapannya lebih dapat menciptakan “kinerja yang lebih tinggi, dan kepuasan kelompok yang lebih baik dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya, satu studi juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional menghasilkan peningkatan kesejahteraan di antara anggota kelompok” (Kelly, 2021).

3. Kepemimpinan Kharismatik

a. Pengertian Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan merupakan bentuk kemampuan manusia sebagai individu yang dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Hal ini menunjukkan bahwa aspek tertentu yang ada dalam diri setiap manusia telah memberikan suatu pemimpilan sebagai seorang pemimpin yang dapat menjadikan orang lain sebagai pengikutnya. Pemimpin tersebut diyakini dapat memberikan suatu perubahan yang dapat mempengaruhi orang lain dengan cara yang berbeda dan dirasa mendapatkan suatu anugrah, memiliki kelebihan khusus dan dapat menghimpun masyarakat.

Perkataan “kharisma” secara umum mengandung pengertian kualitas yang menandai seseorang mempunyai kemampuan luar biasa untuk melindungi orang banyak. Kharisma berasal dari bahasa Yunani berarti “anugerah Ilahi”. Bangsa Arab mengartikan kharisma sebagai *qudrah khariqah ‘ala ijtirakh al-mu’jizat* (kemampuan luar biasa karena dikaruniai mukjizat).

Max Weber (1947) mengartikan kharisma sebagai suatu kekuatan yang luar biasa yang dimiliki oleh seseorang. Dikatakan oleh Reinhard Bendix

(1962:299), “Weber selalu menggunakan istilah kharisma dalam arti suatu kualitas luar biasa yang dimiliki oleh seseorang atau suatu benda sehingga orang atau benda tersebut dipandang mempunyai kekuatan yang unik dan magis”

Pengertian di atas masih menimbulkan pertanyaan, dari mana kemampuan luar biasa itu diperoleh dan untuk apa kegunaannya. Dalam hal ini Weber (1947:358) menegaskan bahwa,

Istilah kharisma akan diterapkan pada kualitas perseorangan tertentu yang karenanya ia berbeda dari orang biasa dan dianggap sebagai dianugerahi kekuatan supranatural di atas kekuatan manusia atau sekurang-kurangnya kekuatan yang sangat istimewa. Hal yang demikian... tidak didapati pada orang biasa, melainkan dianggap berasal dari Tuhan atau sebagai teladan dan atas dasar itu orang tersebut dipandang sebagai pemimpin”

Pendapat Weber mengenai kharisma dapat disimpulkan bahwa kharisma digunakan sebagai sebutan terhadap kualitas kepribadian seseorang yang lain dari orang-orang biasa dan diperoleh sebagai anugerah Tuhan berupa kemampuan yang luar biasa, sehingga orang tersebut menjadi teladan dan pemimpin. Dengan demikian terkesan bahwa konsep kharisma Weber berangkat dari pemikiran teologi yang dikembangkan ke dalam ilmu sosial. Bernard M. Bass (1974) dengan jelas menyatakan tentang konsep teologis Weber mengenai kharisma sebagai berikut:

Weber mengantarkan konsep kharisma ke dalam ilmu sosial merupakan penyesuaian dari teologi. Dalam teologi, kharisma berarti anugerah yang diberikan atas rahmat Ilahi. Menurut model Weber, pemimpin kharismatik dipandang sebagai juru selamat yang mistis, mempunyai harga diri dan berkepribadian menarik. Ia juga memandang bahwa kharisma merupakan fenomena yang muncul ketika terjadi krisis”.

Dalam kaitan ini, Talcott Parsons menyatakan bahwa konsep kharisma Weber identik dengan konsep Durkheim mengenai “yang suci” (*the sacred*) yang terdapat dalam setiap agama. Untuk memperjelas dimensi teologis ini, Bendix menambahkan bahwa kharisma adalah kualitas yang tak dapat ditiru karena suatu “kekuatan yang lebih tinggi” diyakini telah menganugerahi

seseorang. Oleh karena itu penggantinya sama sekali tak dapat dipilih.

Pemimpin kharismatik sebagai fenomena sosial biasanya muncul dalam situasi krisis. Oleh karena itu ia dipandang sebagai juru selamat yang pada dirinya terdapat kekuatan yang luar biasa dan daya tarik magnetik yang kuat. Meskipun kharisma pada dasarnya tak dapat ditiru, tetapi Weber lebih lanjut berpendapat bahwa kharisma dapat dibagi menjadi dua macam: *Pertama*, kharisma yang terdapat pada diri seseorang semata-mata karena anugerah dari Tuhan. Kharisma semacam ini murni dan layak disebut sebagai kharisma yang sebenarnya dan tidak dapat diperoleh melalui cara apa pun. *Kedua*, kharisma buatan (artificial charisma) yang bisa dibentuk melalui usaha luar biasa yang ditempuh melalui jalan hidup bertapa atau pengalaman mistis religius lainnya.

Dengan demikian, pandangan teologis Weber mengenai kharisma dapat dirumuskan sebagai berikut: *Pertama*, kharisma adalah anugerah Ilahi yang tak dapat diusahakan melalui cara apa pun. Hal ini berarti bahwa kharisma sepenuhnya merupakan kekuasaan dan kodrat Ilahi yang dianugerahkan kepada makhluk-Nya yang dikehendaki dan tidak dicampuri oleh tangan manusia. *Kedua*, kharisma mengandung sifat luar biasa, di luar jangkauan kekuasaan manusia (super-human), yang dalam ukuran besar serupa mukjizat para nabi atau sekurang-kurangnya kekuatan magis pada agama purba atau “*primitive religion*.” *Ketiga*, berbekal kharisma yang bersifat luar biasa, maka penyandanginya dianggap sebagai pemimpin atau teladan dalam masyarakat, seperti layaknya nabi memimpin umat atau ulama memimpin jamaah menunjukkan jalan keselamatan. *Keempat*, kharisma buatan didahului dengan adanya benih yang dalam keadaan laten, dapat dikembangkan dengan cara menjalani hidup bertapa atau perilaku mistis religius yang terdapat pada semua agama.

Meskipun pada dasarnya kharisma merupakan kemampuan pada diri seseorang, tetapi tidak selamanya dinisbahkan kepada orang. Dalam keadaan tertentu dapat dilakukan depersonalisasi kharisma ke arah institusionalisasi, sehingga terjadi proses peralihan kharisma dari diri seseorang ke

kelembagaan. Dengan kata lain melembagakan kharisma ke dalam institusi melalui suatu ritus atau upacara tertentu. Kharisma yang telah menjadi impersonal dapat berubah menjadi atribut keluarga yang mempunyai hubungan darah dengan pemimpin kharismatik sepanjang kualitas kemampuan luar biasa itu diwarisi oleh anggota keluarga tersebut. Dalam sistem monarki, umpamanya, rumah tangga raja dianggap telah diberkahi dengan kharisma sejak zaman dahulu, dan warga yang terlahir dari rumah tangga tersebut diyakini memiliki benih kharisma yang dapat dikembangkan kemudian hari. Pemikiran inilah yang kemudian menjadi dasar bagi pelaksanaan sistem kerajaan yang turun temurun.

Untuk mengetahui keadaan kepemimpinan kharismatik tidak cukup hanya memperhatikan tentang apa yang dikerjakan oleh pemimpin, tetapi sama pentingnya memperhatikan pula tentang bagaimana dan dalam situasi apa pemimpin menjalankan fungsinya. Pada dasarnya kepemimpinan kharismatik didasarkan atas pandangan (*perception*) para pengikut atau simpatisan terhadap tingkah laku pemimpin. Pandangan tersebut didasarkan atas kepercayaan dan keyakinan intuitif para pengikut dan hubungan emosional antara mereka terjalin dengan nilai-nilai spiritual keagamaan. Kesetiaan dan kecintaan pengikut kepada pemimpin dibarengi dengan ketaatan dan penghargaan mereka kepada kemurnian misi serta keikhlasan pemimpin. Kekuasaan kharismatik didasarkan atas legitimasi moral, bukan atas dasar legal formal dan tradisional. Kekuasaan tersebut timbul secara spontan dalam situasi krisis atau keadaan luar biasa. Kekuatan kepemimpinan kharismatik terutama terletak pada kebijaksanaan dan pandangan jauh ke depan.

Pemimpin yang memiliki kharisma memancarkan kepercayaan diri dan kewibawaan serta mempunyai pandangan jauh ke depan dengan tujuan yang jelas. Ia mempunyai kemampuan untuk mengartikulasikan tujuan dan idenya, sehingga memikat dan ditaati oleh para pengikut. Pemimpin kharismatik mempunyai pengaruh besar terhadap para pengikut, sehingga secara inspiratif ia dapat menggerakkan dan mengarahkan potensi mereka ke arah tujuan yang

ingin dicapai. Sebaliknya, para pengikut merasakan adanya daya magnetik yang menarik untuk menjadi pengikut yang setia.

Meskipun pada dasarnya pemimpin kharismatik berperan dalam bidang agama dan politik, tetapi observasi selama ini terdapat juga pemimpin kharismatik di lingkungan organisasi kemasyarakatan dan kemiliteran sekalipun. Hal ini terjadi karena kepemimpinan kharismatik terbentuk melalui kombinasi dari berbagai faktor: visi, misi, komunikasi, simbol, dan kharisma. Pemimpin kharismatik tampil pada waktu terjadi krisis dan dengan anugerah kekuatan batin yang dimilikinya ia bertindak sebagai juru selamat yang memenuhi kebutuhan emosional para pengikutnya yang menaruh kepercayaan penuh dan sangat bergantung kepadanya. Pemimpin sedemikian itu bertindak secara radikal untuk mengadakan perubahan dalam masyarakat.

Konseptualisasi kepemimpinan kharismatik Weber seperti diuraikan di atas meliputi lima komponen: Pemimpin dianugerahi kemampuan luar biasa; pemimpin muncul dalam keadaan krisis; pemimpin mengatasi krisis secara radikal; pemimpin menarik dan memesonakan pengikut, dipercaya untuk hubungan transendental; pemimpin telah membuktikan kebenaran ide yang dikemukakannya.

Untuk mengetahui lebih dalam pemikiran Weber tentang kepemimpinan kharismatik perlu diperhatikan lebih dahulu mengenai konsepnya tentang kenabian. Menurut Weber nabi merupakan model pemimpin kharismatik yang paling sempurna. Nabi mempunyai kepribadian kharismatik murni dan atas dasar misi yang diembannya ia menyebarkan doktrin agama, perintah Tuhan, dan pembentuk hukum berdasarkan wahyu yang diterimanya.

Misi kenabian, lebih lanjut kata Weber, mengatasi segalanya dan nabi melakukan proses terobosan tatanan budaya baru yang lebih tinggi, dalam arti lebih rasional dan lebih sistematis. Nabi pembentuk tatanan kehidupan yang didasarkan atas etika keagamaan yang pada gilirannya mengatur masyarakat. Dengan demikian, akhirnya Weber menegaskan, seorang nabi merupakan prototipe kepemimpinan kharismatik.

Sementara itu, menurut Gibson (2012:351-353) kepemimpinan kharismatik adalah kualitas yang menonjol pada seseorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya dengan menggunakan anugrah supranatural dan kekuatan pengikutnya. Selanjutnya Gibson (2012:351-353) menjelaskan definisi gaya kepemimpinan kharismatik adalah kualitas pemimpin dalam mengidentifikasi secara tepat. Tuntutan –tuntutan, nilai-nilai dan harapanharapan pengikutnya dan kemudian ditransformasikan menjadi kepentingan semua.

Menurut Luthans (2011:428-429) gaya kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan yang mempunyai pribadi yang mendalam dan efek luar biasa untuk memotivasi para pengikutnya dalam mencapai performa yang luar biasa. Menurut Ivancevich (2002:351) gaya kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan menciptakan suasana motivasi berdasarkan komitmen emosional, dan identifikasinya dengan visi, filsafat, dan gaya pada pengikutnya.

Robbins (2006:469) mengemukakan gaya kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan yang heroik atau luar biasa yang memicu para pengikutnya ketika mengamati perilaku-perilaku pemimpinnya. Menurut Herold (2009:410) gaya kepemimpinan kharismatik adalah berhubungan dengan perilaku pelaksanaan inovasi dan akibatnya diidentifikasi konstruk kepemimpinan dalam mempromosikan yang memainkan peran penting dalam mempromosikan pengikutnya, Selanjutnya menurut Barron (2008:516) pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang member efek sangat kuat pada pengikutnya tentang mereka, seperti individu yang memiliki jumlah pada kepercayaan diri sendiri. Menurut Judge (2003:341-342) Gaya Kepemimpinan Kharismatik adalah teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa pengikut membuat attriibusi dari kemampuan kepemimpinan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu. Sedangkan menurut Wood (2001:470) gaya Kepemimpinan Kharismatik adalah kepemimpinan yang melalui kekuatan pada kemampuan individunya.

Mannan (2011:30) mendefinisikan bahwa, kepemimpinan kharismatik

adalah kepemimpinan yang mempunyai pengaruh besar sehingga dapat menggerakkan orang lain yang dipimpin menjadi pengikut yang sangat kuat. Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kharisma seseorang dapat digambarkan sebagai kelebihan dalam diri seseorang dari suatu kepribadian individu yang dipertimbangkan dengan baik oleh pengikutnya. Para pengikut seringkali menganggap seorang pemimpin tersebut sebagai orang yang dapat menjadi motivator dan menganggap memiliki power yang luar biasa, hal ini dikarenakan mereka memiliki keyakinan bahwa dalam diri seorang pemimpin mempunyai aura yang dapat membuat orang lain terpikat dan memiliki kemampuan ghaib di luar kemampuan pada umumnya.

Tipe kepemimpinan kharismatik ini dapat diketahui dengan adanya indikator sangat besarnya pengaruh pemimpin tersebut dalam mempengaruhi pengikutnya. Kepemimpinan ini biasanya lahir karena memiliki suatu kelebihan khusus yang bersifat dan mental serta kemampuan tertentu sehingga segala sesuatu yang diperintahkan akan dituruti oleh para pengikutnya. Jika dilihat dari segala sesuatu yang diperintahkan oleh pemimpin tersebut akan muncul kesan seakan-akan para pengikutnya telah mematuhi segala perintah dari pemimpin tersebut dan pemimpin tersebut mempunyai daya tarik yang bersifat kebatinan.

Charrol dan Henry L. Tosi dalam Sukanto (1999:22) mengatakan bahwa kharismatik merupakan suatu tipe kepemimpinan yang pengikutnya memiliki kesetiaan terhadap pemimpinnya, karena pemimpin memiliki keterampilan khusus dan posisi khusus, tetapi pengikutnya merespon secara individu sebagai pusat kemampuan seorang pemimpin merupakan keahlian. Pada kemampuan khusus ini menjadikan pengikutnya sebagai individu simpatik sedangkan kharisma seorang pemimpin tidak dapat di transfer ke orang lain. Kharisma merupakan suatu pandangan yang “luar biasa”, yakni seorang pemimpin yang berkharisma mempunyai sesuatu yang sangat berbeda dari orang lain dan memiliki gaya hidup yang berbeda pula. Kebanyakan akan bersifat spontan sangat berbeda dengan bentuk-bentuk sosial yang stabil dan mapan berbeda seperti manusia pada umumnya, dan

merupakan sumber dari bentuk pandangan yang baru, dan dalam sosiologi kharisma tersebut bersifat kharismatik.

Teori kepemimpinan kharismatik ini berhasil menjelaskan bagaimana pemimpin dapat mempengaruhi bawahan dalam rasa tanggung jawab atas segala perintah dan peraturan yang dibuat oleh pemimpin. Hal tersebut dapat berguna untuk membangun suatu kepercayaan dari bawahan terhadap pemimpin agar lebih dekat secara sosial maupun psikologis. Sejak teori kharismatik diketahui oleh banyak orang, mereka akan mengetahui lebih dekat cara-cara seorang pemimpin kharismatik ini mempergunakan kewibawaan pribadinya (*personal power*).

Kharisma sendiri merupakan fenomena. Selain kepemimpinan ini memiliki banyak hal yang positif dapat membangun suatu hubungan dalam organisasi menjadi lebih baik, akan tetapi juga mempunyai dampak negatif. Maka yang perlu dipertimbangkan seorang pemimpin adalah bagaimana meminimalisir menekan dampak negatif tersebut dan menjadikan suatu bentuk yang positif. Sisi negatif dari kepemimpinan kharismatik adalah seorang pemimpin menggunakan kekuatannya mempengaruhi pengikutnya pada tindakan destruktif, egois, dan kejam. Contoh pemimpin yang membawa pengikutnya ke dalam kejahatan adalah Adolf Hitler. Akan tetapi tergantung kepribadian seorang pemimpin tersebut dalam mengendalikan kemampuannya untuk mengarahkan kepada tindakan yang positif, tindakan yang membangun, seperti kepemimpinan kyai di pondok pesantren yang tentu cara memimpin pengikutnya dengan meniru ajaran Nabi Muhammad Saw.

b. Ciri Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik didasarkan pada kualitas luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya. Kepemimpinan kharismatik mengedepankan kewibawaan tinggi seorang pemimpin kepada bawahannya. Kharisma merupakan suatu atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan pengikut yang menjadikan seorang pemimpin sebagai pengasuh, pelindung, dalam sebuah masyarakat

yang dapat mengayomi pengikutnya.

Di antara unsur yang menandai karakteristik kepemimpinan kharismatik ialah unsur yang bertalian dengan pembawaan kepribadian, kemampuan, dan perhatian. Pada umumnya pemimpin kharismatik menunjukkan sifatsifat kejiwaan seperti ekspresi emosional yang luar biasa, rasa percaya diri, keteguhan hati, dan bebas dari pertentangan batin. Pemimpin semacam ini mempunyai keyakinan yang kuat terhadap kebenaran yang dipegangi secara teguh.

Pemimpin kharismatik bukan hanya dapat mengemukakan perasaan, tetapi juga sekaligus pandai membangkitkannya dan mengetahui kebutuhan emosional para pengikutnya serta memberikan pemecahan terhadap permasalahan yang mereka hadapi. Ia mampu mempersatukan orang untuk mencapai tujuan karena pandai memperkatakan sesuatu di depan umum dan masing-masing pendengar merasakannya secara pribadi.

Kepemimpinan kharismatik mempunyai struktur ekonomi tersendiri yang lain dari struktur ekonomi kepemimpinan lain. Beberapa pemimpin kharismatik menolak untuk memiliki harta dan penghasilan tetap. Penolakan ini dimaksudkan sebagai pernyataan bahwa kedudukan sosial mereka tidak didasarkan atas gaji atau upah, gelar, dan tingkat jabatan yang memberi kewenangan.

Pengaruh kepemimpinan kharismatik terhadap para pengikut berasal dari beberapa sumber kekuatan, antara lain dari *idiosyncratic power*, yaitu kekuatan temperamen pemimpin yang istimewa. Artinya, pengaruh itu lebih banyak ditentukan oleh kualitas pribadi pemimpin ketimbang posisi atau jabatan yang diduduki yang memberi kewenangan resmi. Semua kualitas kepribadian yang terdapat pada diri pemimpin kharismatik -seperti telah diuraikan di hadapan pengikut tampak sebagai sesuatu yang luar biasa yang bersumber dari kharisma pada diri pemimpin.

Kepemimpinan kharismatik (*charismatic leadership*) diartikan “keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan

rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya” atau atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu. Pemimpin kharismatik menampilkan ciri-ciri sebagai berikut: 1) Memiliki visi yang amat kuat atau kesadaran tujuan yang jelas. 2) Mengkomunikasikan visi itu secara efektif. 3) Mendemonstrasikan konsistensi dan fokus 4) Mengetahui kekuatan-kekuatan sendiri dan memanfaatkannya.

Gaya kepemimpinan karismatis dapat terlihat mirip dengan kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin menyuntikkan antusiasme tinggi pada tim, dan sangat enerjik dalam mendorong untuk maju. Namun demikian, pemimpin karismatis cenderung lebih percaya pada dirinya sendiri daripada timnya. Ini bisa menciptakan resiko sebuah proyek atau bahkan organisasi akan kolaps bila pemimpinnya pergi. Selain itu kepemimpinan karismatis membawa tanggungjawab yang besar, dan membutuhkan komitmen jangka panjang dari pemimpin. Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi. Pengikutnya tidak mempersoalkan nilai, sikap, dan perilaku serta gaya yang digunakan pemimpin.

Kartini Kartono (2013:18) menjelaskan beberapa karakteristik atau ciri kepemimpinan kharismatik sebagai berikut:

1) Peduli terhadap konteks lingkungannya

Seorang pemimpin yang memiliki kharisma, pasti selalu menyadari bahwasanya segala sesuatu kelebihan yang ada di dalam dirinya merupakan anugerah dari Allah Swt. Oleh karena itu akan senantiasa menggunakan kewibawaannya untuk mengajak orang-orang yang dipimpinnya berbuat kedalam hal-hal kebaikan. Para kyai yang memiliki kewibawaan dan kelebihan dalam ilmu pengetahuan senantiasa akan menggunakan ilmunya untuk membimbing pengikutnya dan memahami kegunaan ilmu pengetahuan tersebut untuk memahami rahasia alam, sehingga demikian seorang kyai memiliki kedudukan yang tidak

terjangkau terutama di kalangan masyarakat awam. Sejak abad pertengahan umat Islam telah memberi kedudukan yang tinggi terhadap seorang kyai pada masyarakat. Dalam adat Jawa seorang kyai mempunyai dua peranan yang penting. Yang pertama kyai berperan dalam sosial masyarakat berada pada jalur “*al-da’wah wa al-tarbiyah*” (jalur pendidikan informal/pondok pesantren). Adapun peranan yang kedua, kyai mempunyai peranan penting dalam masyarakat menjadi seorang hakim yang menyangkut hukum Islam (*syari’ah*). Jadi seorang kyai mempunyai peranan yang sangat penting di dalam masyarakat menjadi seorang pembimbing serta pemimpin umat, sementara dimata masyarakat seorang kyai dipandang sebagai pribadi yang unggul dalam keilmuan dan mempunyai kewibawaan di hadapan masyarakat.

- 2) Mempunyai strategi visi misi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan sesuai perkembangan zaman

Seorang pemimpin yang mempunyai jiwa kharismatik akan lebih memperhatikan pada tujuan-tujuan idiologis yang menyangkut tujuan bersama berdasarkan pada pertimbangan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam tujuan organisasi, cita-cita serta aspirasi dari pengikutnya. Setiap organisasi atau dalam sebuah kelompok pasti mempunyai sebuah visi untuk mencapai apa yang telah direncanakannya. Visi sendiri merupakan sebuah gagasan atau pemikiran yang diinginkan oleh sebuah organisasi yang akan dicapai untuk masa depan. Visi dapat memberikan aspirasi pemikiran dari anggota kelompok atau organisasi dan motivasi untuk memberikan dorongan guna menyusun strategi untuk tujuan suatu organisasi. Dalam menyusun sebuah visi, dunia pesantren mempunyai cara tersendiri untuk menyusun sebuah visi dan misi. Seorang Kyai dengan kepribadian yang baik serta di dukug dengan keilmuan yang tinggi akan menentukan visi dan misi yang menarik mengenai gambaran masa depan sebuah organisasi sehingga anggota yang dipimpinnya menjadi lebih yakin dan mempunyai ikatan emosional dan termotivasi serta merasa suatu pekerjaan yang dijalannya lebih

bermakna, kemudian hal tersebut dapat memberikan dorongan terhadap para anggota agar lebih komitmen untuk mencapai suatu tujuan yang telah di sepakati dalam sebuah organisasi.

- 3) Mempunyai keterampilan yang baik dalam berkomunikasi dan memiliki tingkat percaya diri yang tinggi.

Komunikasi merupakan bagian terpenting dalam melakukan hubungan sosial antara individu dengan orang lain. Komunikasi adalah terwujudnya suatu perubahan, pembentukan, opini atau pendapat, dan perilaku masyarakat dengan tujuan untuk saling melakukan suatu interaksi antara pemimpin dengan pengikutnya. Komunikasi sendiri mempunyai banyak peranan penting dalam melakukan segala sesuatu dalam menentukan efektifitas setiap orang dalam bekerjasama dan mengkoordinir usahanya dalam mencapai tujuan. Seorang pemimpin dapat menggerakkan pengikutnya biasanya mempunyai keterampilan berkomunikasi dengan baik. Dalam mempengaruhi orang lain, komunikasi mempunyai fungsi yang paling penting dalam kehidupan manusia sebagai makhluk sosial. Pemimpin yang mempunyai keterampilan berkomunikasi dapat lebih mudah untuk mengkoordinir pengikutnya dalam hal melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan secara efektif.

Kepercayaan diri yang tinggi dapat menjadikan pemimpin lebih yakin dalam membuat sebuah keputusan. Dalam hal ini juga seorang pemimpin dapat membuat penilaian terhadap suatu permasalahan yang dihadapinya dengan kemampuan percaya diri yang baik. Sedangkan kepercayaan diri merupakan hal yang positif seorang individu yang membuat dirinya merasa mampu untuk melakukan penilaian positif terhadap dirinya sendiri maupun penilaian terhadap lingkunganya atau situasi yang dihadapinya. Pemimpin yang mempunyai kepercayaan diri yang tinggi akan melakukan penilaian terhadap segala hal yang sekiranya dirasa baik ataupun kurang baik, karena merasa penilaiannya itu merupakan sebuah bentuk keputusan yang membangun bagi dirinya

sendiri maupun pengikutnya untuk melakukan hal yang lebih baik.

4) Peduli terhadap pengikutnya

Pemimpin perlu adanya kepekaan terhadap kebutuhan-kebutuhan pengikutnya. Conger dan Kanungo mengatakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai rasa peka terhadap sesuatu yang dibutuhkan oleh pengikutnya dan juga terhadap lingkungannya agar dapat mengidentifikasi sebuah gagasan yang akan diambil oleh seorang pemimpin guna untuk membuat visi misi yang inovatif, relevan, tepat waktu dan menarik yang dapat berguna untuk pengikutnya. Seorang pemimpin yang berkharisma memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap pengikutnya. Mereka mempunyai anggapan keyakinan bahwa seorang pemimpin tersebut adalah sesuatu hal yang selalu benar, mereka dapat menerima segala sesuatu yang dilakukan oleh seorang pemimpin tanpa perlu meragukannya lagi, mereka selalu mengikuti perintah seorang pemimpin, selalu bersenang hati dan selalu patuh kepada pemimpin tersebut. Pemimpin kharismatik juga membuat para pengikutnya terlibat suatu hubungan emosional dalam sebuah misi suatu organisasi tersebut, dan pengikutnya memberikan kontribusi yang banyak terhadap keberhasilan tersebut, dan mereka juga mempunyai semangat kinerja yang tinggi.

Dengan menandai karakteristik kepemimpinan kharismatik tersebut di atas, maka dapat dibedakan antara pemimpin kharismatik dan pemimpin bukan kharismatik. Berikut ini diberikan perbandingan yang membedakan antara keduanya, sebagaimana ditampilkan pada table di bawah ini:

Tabel 2.1.

Perbandingan kepemimpinan kharismatik dan non kharismatik

No	Pemimpin	
	Kharismatik	Non Kharismatik
1	Menentang <i>status-quo</i>	Mempertahankan <i>status-quo</i>

2	Pandangan jauh ke depan	Pandangan masa kini
3	Senang terhadap idealism	Senang diikuti
4	Semangat membantu dengan percobaan	Tidak tertarik membantu risiko pribadi
5	Inkonvensional dalam mengatasi permasalahan	Konvensional dalam mengatasi permasalahan
6	Banyak kebutuhan untuk mengadakan perubahan	Sedikit kebutuhan untuk mengadakan perubahan
7	Kuat dan inspiratif dalam artikulasi pandangan ke depan dan motivasi memimpin	Lemah dalam artikulasi tujuan dan motivasi memimpin
8	Kekuatan atas dasar keahlian dan kepahlawanan	Kekuasaan atas dasar jabatan dan imbalan
9	Elitis, keteladanan, dan radika	Egaliter, konsensus, dan mencari pengikut

Sumber: Zaini Muchtarom (2000:183)

Dalam perjalanan waktu dan perubahan keadaan akhirnya seluruh makna kharisma menjadi berubah dari asal mula sebagai kualitas kemampuan seseorang yang membuktikan keaslian dan kemuliaan dirinya berubah menjadi atribut para leluhur yang dengan perbuatan mereka memberikan legitimasi kewenangan dan hak istimewa bagi keturunan mereka. Dengan cara ini kharisma keluarga memonopoli peluang dan kesempatan, baik ekonomi, politik maupun sosial.

c. Kelebihan dan Kelemahan Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik dalam hal sekumpulan usulan yang dapat yang melibatkan proses yang dapat diamati bukannya cerita rakyat dan mistik. Teori itu mengenali bagaimana para pemimpin kharismatik berperilaku, ciri dan keterampilan mereka, dan kondisi dimana mereka paling mungkin muncul. Sebuah keterbatasan dari teori awal adalah ambiguitas tentang proses pengaruh. Shamir et al. (1993) telah merevisi dan memperluas

teori itu dengan menggabungkan perkembangan baru dalam pemikiran tentang motivasi manusia dan gambaran yang lebih rinci tentang pengaruh pemimpin pada pengikut.

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki pengaruh yang dalam dan tidak biasa pada pengikut. Para pengikut merasa bahwa keyakinan pemimpin adalah benar, mereka bersedia mematuhi pemimpin, mereka merasakan kasih sayang terhadap pemimpin, secara emosional mereka terlibat dalam misi kelompok atau organisasi, mereka memiliki sasaran kinerja yang tinggi, dan mereka yakin bahwa mereka dapat berkontribusi terhadap keberhasilan dari misi itu. Pemimpin merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Baik di dunia business maupun di dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintahan negara, dan lain-lain, kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya. Sebab pemimpin yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama (melakukan kerja sama).

Seorang pemimpin kharismatik mempunyai kelebihan yang tak dimiliki oleh pemimpin pada umumnya, yakni memiliki daya tarik tersendiri yang sangat besar terhadap pengikutnya. Para pengikutnya sangat mengagumi sosok seorang pemimpin kharismatik dan selalu terpesona dengan gaya bicara seorang pemimpin kharismatik tersebut dan tidak menjelaskan secara detail mengapa mereka sangat mengaguminya.

Kelebihan pemimpin kharismatik antara lain karena dia memiliki wewenang penuh terhadap bawahannya, maka pemimpin dapat dengan mudah mengontrol serta mengawasi secara langsung kinerja dari bawahan. Dalam pondok pesantren seorang pemimpin mempunyai tugas yang sangat banyak dan memiliki peran yang fleksibel. Seorang kyai di pondok pesantren melaksanakan semua proses pendidikan dan mengawasinya secara langsung, hal ini merupakan fenomena yang sangat unik, di mana seorang pemimpin mempunyai banyak fungsi serta memiliki peran yang banyak. Seorang kyai

juga memiliki peran menjadi pembimbing masyarakat, menjadi Pembina dalam lingkungan tersebut, maka kyai akan lebih mudah untuk mempengaruhi dan mengajak para ustadz maupun masyarakat untuk mengikuti apa saja yang diperintahkan oleh kyai tersebut. Dengan kata lain mereka akan senantiasa selalu senang dengan apa yang telah diperintahkan oleh seorang kyai, semakin berkharisma kyai tersebut maka semakin banyak masyarakat yang merasa ingin untuk belajar atau bahkan hanya untuk sekedar mencari berkah dari kyai tersebut. Hal itu akan sangat berpengaruh besar terhadap perkembangan dan kemajuan pondok pesantren karena mendapat kepercayaan dari masyarakat.

Di sisi lain, ketika seorang pemimpin dianggap dapat, melakukan segala hal dengan pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut, maka yang akan terjadi seorang bawahan tidak mempunyai inisiatif dalam melakukan suatu tindakan, karena tidak diberikan kesempatan memberikan masukan. Dalam membuat keputusan juga seorang pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa ada masukan dari adanya musyawarah bersama dan menganggap dirinya paling benar sendiri.

Karena adanya keputusan sepihak oleh seorang pemimpin, yang akan terjadi dalam suatu organisasi akan berakibat kurang baik. Pemimpin kharismatik memiliki banyak inspirasi terhadap apa yang akan direncanakan untuk kedepannya, dan juga kharisma seorang pemimpin akan sangat berguna untuk melakukan suatu tindakan yang bermanfaat untuk dirinya sendiri ataupun untuk masyarakat guna merealisasikan tujuan yang telah direncanakan agar tercapai.

Kepemimpinan seorang kyai, biasanya sering dikaitkan dengan kepemimpinan kharismatik karena pada dasarnya kyai di dalam pondok pesantren sering menggunakan gaya kepemimpinan kharismatik. Seorang kyai di pondok pesantren baik dulu maupun sekarang merupakan sosok yang sangat penting, dapat membentuk kehidupan sosial, kultural keagamaan warga muslim di Indonesia.

Kepemimpinan kharismatik kyai merupakan suatu kepemimpinan yang

mendapatkan anugerah yang maha kuasa dan seorang pemimpin yang mempunyai kharisma memiliki kelebihan yang tidak dimiliki oleh pemimpin pada umumnya. Pemimpin yang berkharisma memiliki banyak sekali gagasan ide yang dapat memberikan motivasi terhadap pengikutnya sehingga rela berkorban untuk memperjuangkan ide gagasan dari pemimpin tersebut. Pemimpin kharismatik mempunyai banyak pengikut yang setia dan loyal sehingga selalu mengikuti segala perintah yang diberikan pemimpin tersebut.

Bagaimana caranya membedakan antara pemimpin kharismatik yang positif dan negatif telah menjadi masalah bagi teori kepemimpinan tidak selalu jelas apakah seorang pemimpin tertentu harus digolongkan sebagai kharismatik positif atau negatif. Satu pendekatan adalah dengan menguji konsekuensi bagi pengikut. Namun, kebanyakan pemimpin kharismatik memiliki pengaruh positif dan negatif pada pengikut, dan mungkin terjadi perselisihan tentang relatif pentingnya. Terkadang bahkan ada ketidaksesuaian mengenai apakah hasil tertentu menguntungkan atau mengganggu.

Sebuah pendekatan yang lebih baik untuk membedakan antara kharismatik positif dan negatif adalah dalam hal nilai dan kepribadian mereka. Kharismatik negatif memiliki orientasi kekuasaan secara pribadi. Mereka menekankan identifikasi pribadi daripada internalisasi. Secara sengaja mereka berusaha untuk lebih menanamkan kesetiaan kepada diri mereka sendiri daripada idealisme. Mereka dapat menggunakan daya tarik ideologis, tetapi hanya sebagai cara untuk memperoleh kekuasaan, dimana setelahnya ideologi itu diabaikan atau diubah secara sembarangan sesuai dengan sasaran pribadi pemimpin itu. Mereka berusaha untuk mendominasi dan menaklukkan pengikut dengan membuat mereka tetap lemah dan bergantung pada pemimpin. Otoritas untuk membuat keputusan penting dipusatkan pada pemimpin, penghargaan dan hukuman digunakan untuk memelihara sebuah citra pemimpin yang tidak dapat berbuat kesalahan atau untuk membesarkan-besarkan ancaman eksternal kepada organisasi. Keputusan dari para pemimpin ini mencerminkan perhatian yang lebih besar akan pemujaan diri

dan memelihara kekuasaan daripada bagi kesejahteraan pengikut.

Sebaliknya, kharismatik positif memiliki orientasi kekuasaan sosial. Para pemimpin ini menekankan internalisasi dari nilai-nilai bukannya identifikasi pribadi. Mereka berusaha untuk menanamkan kesetiaan kepada diri mereka sendiri. Otoritas didelegasikan hingga batas yang cukup besar, informasi dibagikan secara terbuka, didorongnya partisipasi dalam keputusan, dan penghargaan digunakan untuk menguatkan perilaku yang konsisten dengan misi dan sasaran dari organisasi. Hasilnya adalah kepemimpinan mereka akan makin menguntungkan bagi pengikut walaupun konsekuensinya yang mendukung tidak dapat dihindari jika strategi yang didorong oleh pemimpin tidak tepat. Kepemimpinan kharismatik menginginkan anggota organisasi sebagai pengikutnya untuk mengadopsi pandangan pemimpin tanpa atau dengan sedikit mungkin perubahan.

4. Kepemimpinan Kharismatik di Pesantren

Para pengikut akan jauh lebih baik bila bersama dengan pemimpin yang kharismatik positif daripada dengan pemimpin kharismatik negatif. Mereka lebih besar kemungkinannya akan mengalami pertumbuhan psikologis dan perkembangan kemampuan mereka dan organisasi akan lebih dapat beradaptasi terhadap sebuah lingkungan yang dinamis, bermusuhan dan kompetitif. Pemimpin yang kharismatik positif biasanya menciptakan sebuah budaya yang berorientasi keberhasilan (Harrison, 1987), sistem kinerja tinggi (Vaill, 1987), atau organisasi yang dipicu oleh nilai secara langsung (Peters & Waterman, 1982). Organisasi jelas telah memahami misi yang telah mewujudkan nilai-nilai sosial bukan hanya keuntungan atau pertumbuhan, para anggota dari semua tingkatan diberikan kewenangan untuk membuat keputusan penting tentang bagaimana menerapkan strategis dan melakukan pekerjaan mereka, komunikasinya terbuka dan informasi dibagikan, dan struktur dan sistem organisasi mendukung misinya. Pemimpin kharismatik juga memiliki nilai positif dan negatif sehingga untuk mempertahankan karisma itu sangat berat apalagi di tengah era globalisasi ini. Pemimpin

kharismatik mampu memainkan peran penting dalam menciptakan perubahan sehingga pemimpin karisma itu lahir pada saat sebuah daerah/negara itu memiliki krisis yang luar biasa dan muncullah sosok pemimpin yang memiliki karisma yang tinggi.

Pemimpin ini biasanya lahir dari golongan agamis yang mendapatkan pendidikan agama yang tinggi dan juga mempunyai moralitas yang tinggi sehingga mempunyai kemampuan yang luar biasa untuk menarik simpatik masyarakat. Daya tarik yang luar biasa ini hanya dimiliki oleh pemimpin yang mempunyai karisma yang tinggi.

Dalam struktur organisasi tradisional pesantren, peran kyai sangat menonjol. Pembahasan peran kyai dalam kepemimpinan masyarakat adat tidak lepas dari pembahasan gaya kepemimpinan kyai di pesantren. Gaya kepemimpinan kyai merupakan salah satu ciri masyarakat tradisional atau menjadi bagian dari subkultur. Dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya, kyai pondok pesantren seringkali menempati atau bahkan memposisikan dirinya sebagai pemimpin tunggal dengan kelebihan yang tidak dimiliki orang awam lainnya (Kompri, 2018:189).

Berdasarkan visi tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam struktur pesantren, lahirnya gelar kyai merupakan apresiasi terhadap orang-orang yang memiliki pengaruh besar terhadap sosial budaya, dan terjadi secara alamiah, dan keberadaannya tidak melalui suatu proses. Pembangunan dan pemberdayaan yang berkelanjutan. Ia dilahirkan secara mandiri, dengan berbagai tingkat kesabaran dan ketekunan, didorong oleh cita-cita luhur, dan semuanya mengalir seperti air.

Dalam pandangan lain (Sauri, 2018:17) mengatakan bahwa: “Lembaga pendidikan pesantren sering terpusat, dengan kyai sebagai pengasuh dan perancang kurikulum, bahkan sebagai guru. Gelar kyai adalah penghormatan tertentu bagi guru atau pemimpin pesantren. Ini berbeda dilihat dari sudut pandang seorang kyai atau pimpinan pondok pesantren, tentu hal ini tidak menjadi masalah, karena perkataan dan perbuatan mereka mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuannya adalah sama, tetapi

dibedakan oleh lingkungan kelembagaannya. Penggunaan pengaruh mengarah pada komitmen tingkat tinggi oleh pengikut, sehingga kepribadian tumbuh dan melekat pada tanggung jawab dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi, dan berusaha keras untuk mencapai tujuan bersama dan tujuan organisasi secara efektif. Jenis dampak yang menghasilkan hasil yang berbeda tergantung pada sifat dan situasi, dan hasil kepemimpinan dapat dicapai melalui dampak yang berbeda.

5. Kyai

Kyai adalah tokoh sentral dalam suatu pondok pesantren, maju mundurnya pondok pesantren ditentukan oleh wibawa dan kharisma sang kyai. Karena itu, tidak jarang terjadi, apabila sang kyai di salah satu pondok pesantren wafat, maka pamor pondok pesantren tersebut merosot karena kyai yang menggantikannya tidak sepopuler kyai yang telah wafat itu (Lubis, 2007: 169). Menurut Abbas, kyai adalah orang-orang yang mengetahui bahwa Allah SWT adalah Dzat yang berkuasa atas segala sesuatu (Rasyid, 2007: 18).

Menurut al-Maraghi, ulama atau kyai adalah orang-orang yang mengetahui kekuasaan dan keagungan Allah SWT sehingga mereka takut melakukan perbuatan maksiat. Menurut Sayyid Quthb mengartikan bahwa kyai adalah orang-orang yang memikirkan dan menghayati ayat-ayat Allah yang mengagumkan sehingga mereka dapat mencapai *ma`rifatullah* secara hakiki.

Kyai adalah sebutan untuk tokoh ulama atau tokoh yang memimpin pondok pesantren” (Djamas N, 2008: 55). Sebutan kyai sangat populer digunakan di kalangan komunitas santri. Kyai merupakan elemen sentral dalam kehidupan pesantren, tidak saja karena kyai yang menjadi penyangga utama kelangsungan sistem pendidikan di pesantren, tetapi juga karena sosok kyai merupakan cerminan dari nilai yang hidup di lingkungan komunitas santri. Kedudukan dan pengaruh kyai terletak pada keutamaan yang dimiliki pribadi kyai, yaitu penguasaan dan kedalaman ilmu agama, kesalehan yang

tercermin dalam sikap dan perilakunya sehari-hari yang sekaligus mencerminkan nilai-nilai yang hidup dan menjadi ciri dari pesantren seperti ikhlas, *tawadhu`*, dan orientasi kepada kehidupan ukhrowi untuk mencapai *riyadhah*.

Kyai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pesantren. Ia seringkali bahkan merupakan pendirinya. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata tergantung kemampuan kepribadian kyainya. Menurut Madjid (2009:54) asal-usulnya perkataan kyai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda, diantaranya;

- a. Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap kramat; umpamanya, “Kyai Garuda Kencana” dipakai untuk sebutan Kereta Emas yang ada di Kraton Yogyakarta.
- b. Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya.
- c. Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama

Islam yang memiliki atau yang menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santri. Selain gelar kyai, ia juga disebut dengan orang alim (Dhofier, 1982: 55). Para kyai dengan kelebihan pengetahuannya dalam islam, sering kali dilihat orang yang senantiasa dapat memahami keagungan Tuhan dan rahasia alam, hingga dengan demikian mereka dianggap memiliki kedudukan yang tidak terjangkau, terutama oleh kebanyakan orang awam. Dalam beberapa hal, mereka menunjukkan kekhususan mereka dalam bentuk berpakaian yang merupakan simbol kealiman yaitu kopiah dan surban.

Seorang pendidik/kyai mempunyai kedudukan layaknya orang tua dalam sikap kelemah-lembutan terhadap murid-muridnya, dan kecintaannya terhadap mereka. Dan ia bertanggungjawab terhadap semua muridnya dalam perihal kehadiran kyai/pendidik.

Al-Haddad mengemukakan sejumlah kriteria atau ciri-ciri kyai diantaranya ialah: Dia takut kepada Allah, bersikap *zuhud* pada dunia, merasa cukup (*qana`ah*) dengan rezeki yang sedikit dan menyedekahkan harta yang berlebih dari kebutuhan dirinya. Kepada masyarakat dia suka memberi

nasehat, ber *amar ma`ruf nahi munkar* dan menyayangi mereka serta suka membimbing ke arah kebaikan dan mengajak pada hidayah. Kepada mereka ia juga bersikap *tawadhu`*, berlapang dada dan tidak tamak pada apa yang ada pada mereka serta tidak mendahulukan orang kaya daripada yang miskin. Dia sendiri selalu bergegas melakukan ibadah, tidak kasar sikapnya, hatinya tidak keras dan akhlaknya baik (Bisri, 2003: xxvi). Sementara itu, Noeh (tt: 102), menyebutkan ciri-ciri kyai diantaranya yaitu:

1. Tekun beribadah, yang wajib dan yang sunnah.
2. Zuhud, melepaskan diri dari ukuran dan kepentingan materi duniawi.
3. Memiliki ilmu akhirat, ilmu agama dalam kadar yang cukup
4. Mengerti kemaslahatan masyarakat, peka terhadap kepentingan umum.
5. Mengabdikan seluruh ilmunya untuk Allah SWT, niat yang benar dalam berilmu dan beramal.

Al-Ghazali membagi ciri-ciri seorang ulama atau kyai di antaranya yaitu:

1. Tidak mencari kemegahan dunia dengan menjual ilmunya dan tidak memperdagangkan ilmunya untuk kepentingan dunia. Perilakunya sejalan dengan ucapannya dan tidak menyuruh orang berbuat kebaikan sebelum ia mengamalkannya.
2. Mengajarkan ilmunya untuk kepentingan akhirat, senantiasa dalam mendalami ilmu pengetahuan yang dapat mendekatkan dirinya kepada Allah Swt, dan menjauhi segala perdebatan yang sia-sia.
3. Mengejar kehidupan akhirat dengan mengamalkan ilmunya dan menunaikan berbagai ibadah.
4. Menjauhi godaan penguasa jahat.
5. Tidak cepat mengeluarkan fatwa sebelum ia menemukan dalilnya dari Al-Qur`an dan As-Sunnah.
6. Senang kepada setiap ilmu yang dapat mendekatkan diri kepada Allah Swt. Cinta kepada musyahadah (ilmu untuk menyingkap kebesaran Allah Swt), muraqabah (ilmu untuk mencintai perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya), dan optimis terhadap rahmat-Nya,

diantaranya; a) berusaha sekuat-kuatnya mencapai tingkat *haqqul-yaqin*, b) senantiasa khasyyah kepada Allah, takzim atas segala kebesaran-Nya, tawadhu`, hidup sederhana, dan berakhlak mulia terhadap Allah maupun sesamanya, c) menjauhi ilmu yang dapat membatalkan amal dan kesucian hatinya, d) memiliki ilmu yang berpangkal di dalam hati, bukan di atas kitab.

Adapun tugas dan kewajiban kyai menurut Rasyid (1998:34) kyai mempunyai tugas diantaranya adalah:

Pertama, melaksanakan tabligh dan dakwah untuk membimbing umat. kyai mempunyai kewajiban mengajar, mendidik dan membimbing umat manusia agar menjadi orang-orang yang beriman dan melaksanakan ajaran Islam.

Kedua, melaksanakan amar ma`ruf nahi munkar. Seorang kyai harus melaksanakan amar ma`ruf dan nahi munkar, baik kepada rakyat kebanyakan (umat) maupun kepada para pejabat dan penguasa negara (umara), terutama kepada para pemimpin, karena sikap dan perilaku mereka banyak berpengaruh terhadap masyarakat.

Ketiga, memberikan contoh dan teladan yang baik kepada masyarakat. Para kyai harus konsekwen dalam melaksanakan ajaran Islam untuk diri mereka sendiri maupun keluarga, saudara-saudara, dan sanak familinya. Salah satu penyebab keberhasilan dakwah Rasulullah Saw, adalah karena beliau dapat dijadikan teladan bagi umatnya.

Keempat, memberikan *Solusi bagi persoalan-persoalan umat*. Kyai harus bisa memberi keputusan terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi masyarakat secara adil berdasarkan Al-Qur`an dan As-sunnah.

Kelima, membentuk orientasi kehidupan masyarakat yang bermoral dan berbudi luhur. Dengan demikian, nilai-nilai agama Islam dapat terinternalisasi ke dalam jiwa mereka, yang pada akhirnya mereka memiliki watak mandiri, karakter yang kuat dan terpuji, ketaatan dalam beragama, kedisiplinan dalam beribadah, serta menghormati sesama manusia. Jika masyarakat telah memiliki orientasi kehidupan yang bermoral, maka mereka

akan mampu memfilter infiltrasi budaya asing dengan mengambil sisi positif dan membuang sisi negatif.

Keenam, menjadi *rahmat bagi seluruh alam* terutama pada masa-masa kritis seperti ketika terjadi ketidakadilan, pelanggaran terhadap hak-hak asasi manusia (HAM), bencana yang melanda manusia, perampokan, pencurian yang terjadi di mana-mana, pembunuhan, sehingga umatpun merasa diayomi, tenang, tenteram, bahagia, dan sejahtera di bawah bimbingannya.

6. Pesantren

Pondok pesantren adalah salah satu pendidikan Islam di Indonesia yang mempunyai ciri-ciri khas tersendiri. Definisi pesantren sendiri mempunyai pengertian yang bervariasi, tetapi pada hakekatnya mengandung pengertian yang sama. Menurut Madjid (1997:3) bahwa:

Lembaga pendidikan yang serupa dengan pesantren sebenarnya sudah ada sejak masa kekuasaan Hindu-Budha, sehingga Islam tinggal meneruskan dan mengislamkan lembaga pendidikan yang sudah ada itu. Namun demikian dalam proses pengislaman itu tidak bisa dihindari terjadinya akomodasi dan adaptasi. Tegasnya, karena lembaga pendidikan yang serupa dengan pesantren itu di masa Hindu-Budha lebih bernuansa mistik, maka ajaran Islam yang disampaikan di pesantren pun pada mulanya bercorak atau bernuansa mistik pula, yang dalam khasanah Islam lebih dikenal dengan sebutan tasawuf. Pada masa perkembangan Islam di Indonesia itu, tasawuf memang merupakan gejala umum dan sangat dominan di Dunia Islam pada umumnya. Karena penduduk Nusantara sebelum Islam memiliki kecenderungan yang kuat terhadap mistik, maka agama Islam yang disampaikan dengan pendekatan mistik atau tasawuf itu lebih mudah diterima dan dianut.

Contoh dari segi mistik ini misalnya adalah adanya konsep "wirid" dalam pengajian. Seorang kyai secara konsisten mengaji kitab tertentu pada saat tertentu, misalnya kitab Sanusiyah pada malam Kamis. Hal itu adalah sebagai wirid yang dikenakan kepada dirinya sendiri, sehingga menjadi semacam wajib hukumnya yang kalau ditinggalkan dengan sengaja dianggap akan mendatangkan dosa. Contoh lain dari suasana mistik ini terlihat pula dalam hubungan kyai-santri yang lebih merupakan kelanjutan dari konsep hubungan "guru-cantrik" yang telah ada sebelum Islam datang ke Jawa, yang banyak

dipengaruhi oleh konsep-konsep Hindu-Budha, atau sekurang-kurangnya konsep stratifikasi masyarakat Jawa sendiri.

Tetapi lambat laun gejala itu semakin berkurang bersamaan dengan semakin mendekatnya pesantren ke dalam jaringan Islam di Haramain, tempat sumber Islam yang "asli" yang di akhir masa pertengahan menjadi pusat reformasi Islam, dengan munculnya gagasan rekonsiliasi antara tasawuf dan syari'at. Persentuhan global dengan pusat Islam di Haramain di akhir abad ke-19 M dan awal abad ke-20 M itulah, menurut Fadjar (1994:114) bahwa:

Yang memungkinkan para pelaku pendidikan Islam melihat sistem pembelajaran yang lebih terprogram. Maka diawal abad ke-20 M di Indonesia secara berangsur-angsur tumbuh dan berkembang pola pembelajaran Islam yang dikelola dengan sistem *madrasa* yang lebih modern, yang kemudian dikenal dengan nama "madrasah". Karena itu sejak awal kemunculannya, madrasah di Indonesia sudah mengadopsi sistem sekolah modern dengan ciri-ciri: digunakannya sistem kelas, pengelompokkan pelajaran-pelajaran, penggunaan bangku, dan dimasukkannya pengetahuan umum sebagai bagian dari kurikulumnya.

Ciri-ciri itu tidak terdapat dalam pesantren yang semula lebih bersifat individual, seperti terdapat pada sistem *weton* dan *sorogan*. Akan tetapi, dalam kurun waktu terakhir, ketika modernisasi pendidikan masuk ke dunia pesantren, dan melahirkan apa yang kemudian disebut sebagai "pesantren modern", maka semua ciri madrasah yang disebutkan di atas sudah menjadi bagian dari keberadaan pesantren.

Sebagaimana telah dikemukakan, secara harfiah madrasah bisa diartikan dengan sekolah, karena secara teknis keduanya memiliki kesamaan, yaitu sebagai tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar secara formal. Namun demikian Steenbrink (1984) membedakan madrasah dan sekolah karena keduanya mempunyai karakteristik atau ciri khas yang berbeda.

Pesantren memiliki tujuan yang lain lagi. Menurut Junus, Djumhur, dan Steenbrink (1984:160), bahwa:

Pesantren didirikan untuk menjadi basis perjuangan rakyat dalam melawan penjajah. Pesantren merupakan upaya kalangan pribumi untuk mengembangkan sistem pendidikan sendiri yang sesuai dengan tuntunan agama dan kebudayaan daerah untuk melindungi diri dari pengaruh sistem

pendidikan kolonial (Belanda) saat itu, melalui "politik balas budi", atau yang lebih dikenal dengan sebutan "politik etis".

Namun, meskipun pesantren berperan lebih dahulu dalam membendung pengaruh pendidikan kolonial, dibandingkan dengan madrasah, para pembaharu pendidikan Islam di Indonesia tampaknya mengakui bahwa dalam banyak hal, lembaga pendidikan Islam tradisional ini mengandung banyak kelemahan, sementara pada sisi lain lembaga pendidikan yang didirikan pemerintah kolonial Belanda harus diakui memiliki banyak kelebihan.

Dhofier (1984:18) memberikan batasan tentang pondok pesantren yakni sebagai asrama-asrama para santri yang disebut pondok atau tempat tinggal terbuat dari bambu, atau barangkali berasal dari kata *funduk* atau berarti hotel atau asrama. Perkataan pesantren berasal dari kata santri yang mendapat awalan *pe* dan akhiran *an* yang berarti tempat tinggal para santri. Secara umum pesantren memiliki komponen-komponen kyai, santri, masjid, pondok dan kitab kuning. Lebih lanjut Dhofier yang menjelaskan bahwa:

“Tujuan pendidikan pesantren yaitu: menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat dengan jalan menjadi *kawula* atau abdi masyarakat tetapi rasul, yaitu menjadi pelayan masyarakat sebagaimana kepribadian Nabi Muhammad (mengikuti sunah Nabi), mampu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam dan kejayaan umat Islam di tengah-tengah masyarakat (*'izzul Islam wal Muslimin*), dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia. Idealnya pengembangan kepribadian yang ingin dituju ialah kepribadian Muhsin”.

Mengacu kepada tuntutan tujuan makro serta mikro pendidikan Nasional Indonesia, maka pendidikan pondok pesantren akan memadukan produk santri untuk memiliki lulusan yang memiliki tiga tipe lulusan yakni:

1. *Religious Skillfull People*, yaitu insan muslim akan menjadi tenaga-tenaga terampil, ikhlas, cerdas mandiri, tetapi sekaligus mempunyai iman yang teguh, dan utuh sehingga religius dalam sikap dan perilaku, yang akan mengisi kebutuhan tenaga kerja di dalam berbagai sektor pembangunan.
2. *Religious Community Leader*, yaitu insan Indonesia yang ikhlas, cerdas dan mandiri dan akan menjadi penggerak yang dinamis di dalam transformasi sosial budaya (madani) dan sekaligus

menjadi benteng terhadap ekses negatif pembangunan dan mampu membawakan aspirasi masyarakat, dan melakukan pengendalian sosial (*social control*).

3. *Religious Intellectual*, yang mempunyai integritas kukuh serta cakap melakukan analisa ilmiah dan concern terhadap masalah-masalah sosial. Dalam dimensi sosialnya, pondok pesantren dapat menempatkan posisinya pada lembaga kegiatan pembelajaran masyarakat yang berfungsi menyampaikan teknologi baru yang cocok buat masyarakat sekitar dan mem-berikan pelayanan sosial dan keagamaan, sekaligus pula memfungsikan sebagai laboratorium sosial, dimana pondok pesantren melakukan eksperimentasi pengembangan masyarakat, sehingga tercipta keterpaduan hubungan antara pondok pesantren dengan masyarakat secara baik dan harmonis, saling menguntungkan dan saling mengisi.

Sementara itu, komponen-komponen yang membentuk suatu pesantren yaitu:

1. **Pondok.** Pondok merupakan tempat tinggal kyai bersama para santrinya. Adanya pondok sebagai tempat tinggal bersama antara kyai dengan para santrinya dan bekerjasama untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, merupakan pembeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Pesantren juga menampung santri-santri yang berasal dari daerah yang jauh untuk bermukim. Pada awalnya pondok tersebut bukan semata-mata dimaksudkan sebagai tempat tinggal atau asrama para santri, untuk mengikuti dengan baik pelajaran yang diberikan oleh kyai, tetapi juga sebagai tempat latihan bagi santri yang bersangkutan agar mampu hidup mandiri dalam masyarakat.
2. **Masjid.** Dalam konteks ini, masjid adalah sebagai pusat kegiatan ibadah dan belajar mengajar. Masjid yang merupakan unsur pokok kedua dari pesantren, di samping berfungsi sebagai tempat melakukan sholat berjamaah setiap waktu sholat, juga berfungsi sebagai tempat belajar mengajar. Biasanya waktu belajar mengajar berkaitan dengan waktu shalat berjamaah, baik sebelum maupun sesudahnya. Dalam perkembangannya, sesuai dengan perkembangan jumlah santri dan tingkatan pelajaran, dibangun tempat atau ruangan-ruangan khusus untuk *halaqah-halaqah*. Perkembangan terakhir menunjukkan adanya ruangan-ruangan yang berupa kelas-kelas sebagaimana yang terdapat pada madrasah-madrasah. Namun demikian,

masjid masih tetap digunakan sebagai tempat belajar mengajar. Pada sebagian pesantren masjid juga berfungsi sebagai tempat i'tikaf dan melaksanakan latihan-latihan dan dzikir, maupun amalan-amalan lainnya dalam kehidupan tarekat dan sufi (Dhofier, 1984:136).

3. **Santri.** Santri merupakan unsur pokok dari suatu pesantren, tentang santri ini biasanya terdiri dari dua kelompok: *santri mukim*; ialah santri yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam pondok pesantren. *Santri kalong*; ialah santri-santri yang berasal dari daerah-daerah sekitar pesantren dan biasanya mereka tidak menetap dalam pesantren. Mereka pulang ke rumah masing-masing setiap selesai mengikuti suatu pelajaran di pesantren.
4. **Kyai.** Adanya kyai dalam pesantren merupakan hal yang mutlak bagi sebuah pesantren, sebab dia adalah tokoh sentral yang memberikan pengajaran, karena kyai menjadi salah satu unsure yang paling dominant dalam kehidupan suatu pesantren. Kemasyhuran, perkembangan dan kelangsungan kehidupan suatu pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, kharismatik, wibawa dan keterampilan kyai yang bersangkutan dalam mengelola pesantrennya. Gelar kyai biasanya diberikan oleh masyarakat kepada orang yang mempunyai ilmu pengetahuan mendalam tentang agama Islam dan memiliki serta memimpin pondok pesantren, serta mengajarkan kitab-kitab klasik kepada para santri.
5. **Kitab-kitab Islam Klasik.** Unsur pokok lain yang cukup membedakan peantren dengan lembaga lainnya adalah bahwa pada pesantren diajarkan kitab-kitab Islam klasik atau yang sekarang terkenal dengan sebutan *kitab kuning*, yang dikarang oleh para ulama terdahulu, mengenai berbagai macam ilmu pengetahuan agama Islam dan bahasa Arab. Pelajaran dimulai dengan kitab-kitab yang sederhana, kemudian dilanjutkan dengan kitab-kitab tentang berbagai ilmu yang mendalam.

Sementara itu, dari sisi kelembagaan, Dhofier (1984:78) secara faktual membagi beberapa tipe pondok pesantren yang berkembang dalam masyarakat, yang meliputi:

a. Pondok Pesantren Tradisional

Pondok pesantren ini masih tetap mempertahankan bentuk aslinya dengan semata-mata mengajarkan kitab yang ditulis oleh ulama' pada abad ke 15 dengan menggunakan bahasa Arab. Pola pengajarannya dengan menerapkan sistem "halaqah" yang dilaksanakan di masjid atau surau. Hakekat dari sistem pengajaran halaqah adalah penghapalan yang titik akhirnya dari segi metodologi cenderung kepada terciptanya santri yang menerima dan memiliki ilmu. Artinya ilmu itu tidak berkembang ke arah paripurnanya ilmu itu, melainkan hanya terbatas pada apa yang diberikan oleh kyainya. Kurikulumnya tergantung sepenuhnya kepada para kyai pengasuh pondoknya. Santrinya ada yang menetap di dalam pondok (santri mukim), dan santri yang tidak menetap di dalam pondok (santri kalong).

b. Pondok Pesantren Modern

Pondok pesantren ini merupakan pengembangan tipe pesantren karena orientasi belajarnya cenderung mengadopsi seluruh sistem belajar secara klasik dan meninggalkan sistem belajar tradisional. Penerapan sistem belajar modern ini terutama nampak pada bangunan kelas-kelas belajar baik dalam bentuk madrasah maupun sekolah. Kurikulum yang dipakai adalah kurikulum sekolah atau madrasah yang berlaku secara nasional. Santrinya ada yang menetap ada yang tersebar di sekitar desa itu. Kedudukan para kyai sebagai koordinator pelaksana proses belajar mengajar langsung di kelas. Perbedaannya dengan sekolah dan madrasah terletak pada porsi pendidikan agama dan bahasa Arab lebih menonjol sebagai kurikulum lokal.

c. Pondok Pesantren Komprehensif

Sistem pesantren ini disebut komprehensif merupakan sistem pendidikan dan pengajaran gabungan antara yang tradisional dan yang modern. Artinya didalamnya diterapkan pendidikan dan pengajaran kitab kuning dengan metode *sorogan*, *bandongan* dan *wetonan*, namun secara reguler sistem persekolahan terus dikembangkan.

Pola pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren erat kaitannya dengan tipologi pondok pesantren sebagaimana yang dituangkan dalam ciri-ciri (karakteristik) pondok pesantren yang diutarakan terdahulu. Berangkat dari pemikiran dan kondisi pondok pesantren yang ada, maka ada beberapa metode pembelajaran pondok pesantren. Metode tradisional adalah berangkat dari pola pelajaran yang sangat sederhana dan sejak semula timbulnya, yakni pola pengajaran *sorogan*, *bandongan* dan *wetonan* dalam mengkaji kitab-kitab agama yang ditulis oleh para ulama' pada zaman abad pertengahan dan kitab-kitab itu dikenal dengan istilah "kitab kuning".

Adapun metode pembelajaran yang biasa dilaksanakan di lingkungan pesantren dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Metode *Sorogan*. *Sorogan* berasal dari kata *sorog* (bahasa Jawa) yang berarti menyodorkan, sebab setiap santri menyodorkan kitabnya dihadapan kyai atau pembantunya (*badal*, asisten kyai). Sistem *sorogan* ini termasuk belajar secara individual, di mana seorang santri berhadapan dengan seorang guru, dan terjadi interaksi saling mengenal di antara keduanya. Sistem *sorogan* ini terbukti sangat efektif sebagai taraf pertama bagi seorang murid yang bercita-cita menjadi alim. Sistem ini memungkinkan seorang guru mengawasi, menilai dan membimbing secara maksimal kemampuan seorang santri dalam menguasai materi pembelajaran. *Sorogan* merupakan kegiatan pembelajaran bagi para santri yang lebih menitikberatkan pada pengembangan kemampuan perorangan (individual), di bawah bimbingan seorang kyai atau ustadz.

Pelaksanaannya, santri yang banyak itu datang bersama, kemudian mereka antri menunggu giliran masing-masing, dengan sistem pengajaran secara *sorogan* ini memungkinkan hubungan kyai dengan santri sangat dekat, sebab kyai dapat mengenal kemampuan pribadi santri secara satu satu persatu. Kitab yang *disorogkan* kepada kyai oleh santri yang satu dengan santri yang lain tidak harus sama.

- 2) Metode *Wetonan* atau *Bendongan*, istilah *weton* ini berasal dari kata *wektu* (bahasa Jawa) yang berarti waktu, sebab pengajian tersebut diberikan pada waktu-waktu tertentu, yaitu sebelum dan atau sesudah melakukan shalat fardu (Depag, 2003^a:39). Metode *weton* ini merupakan metode kuliah, di mana para santri mengikuti pelajaran dengan duduk di sekeliling kyai yang menerangkan pelajaran kuliah, santri menyimak kitab masing-masing dan membuat catatan padanya. Istilah *wetonan* ini di Jawa Barat disebut dengan *bandongan*. Tetapi sekarang ini banyak pesantren telah menggunakan metode pengajaran dengan memadukan antara model yang lama dengan model pengajaran yang modern yaitu dengan memadukan metode klasikal yang bertingkat.

7. Teori Belajar Behaviorisme

Secara etimologi, Behaviorisme berasal dari kata *behavior* yang artinya tingkah laku dan *isme* yang berarti paham atau aliran. Sedangkan secara terminology behaviorisme adalah salah satu aliran dalam psikologi yang memandang individu dari sisi fenomena jasmaniah atau perilaku nyata yang di tampilkan. Teori behaviorisme merupakan salah satu bidang kajian psikologi eksperimental yang kemudian diadopsi oleh dunia pendidikan.

Behaviorisme berpendapat bahwa perilaku dapat dijelaskan melalui hal-hal yang dapat diobservasi, bukan melalui proses mental yang tidak kelihatan. Jadi perilaku bagi pengikut behaviorisme adalah segala sesuatu yang kita lakukan dapat diobservasi secara langsung. Misalnya: seorang anak membuat poster, seorang anak mengganggu anak lain, sedangkan proses mental seperti berpikir, perasaan dan motivasi adalah sesuatu yang tersembunyi dan tidak dapat diobservasi langsung karena bukan hal yang nyata. Jadi dalam membuat poster tadi pendekatan behaviorisme tidak mempertimbangkan bagaimana pikiran anak; atau perasaan anak yang terganggu sehingga mengganggu temannya. Bagi behaviorisme, pikiran,

perasaan, dan motivasi adalah bukan materi ilmiah karena tidak dapat diobservasi secara langsung.

Teori Belajar Behavioristik memiliki ciri-ciri antara lain sebagai berikut:

- a. Mementingkan pengaruh lingkungan (*environmental*)
- b. Mementingkan bagian-bagian (*elementaris*)
- c. Mementingkan peranan reaksi (*respon*)
- d. Mementingkan mekanisme terbentuknya hasil belajar
- e. Mementingkan hubungan sebab akibat pada waktu yang lalu
- f. Mementingkan pembentukan kebiasaan
- g. Ciri khusus dalam pemecahan masalah dengan “mencoba dan gagal” (*trial and error*).

Pendekatan behaviorisme memberi tekanan pada bagaimana peserta didik membuat hubungan antara pengalaman dan perilakunya (Greeno, Collins & Rensnick, 1996). Salah satu pendekatan behaviorisme yang paling awal adalah “pengkondisian klasik”. Belajar menurut teori behavioristik adalah perubahan tingkah laku sebagai akibat dari adanya interaksi antara stimulus dan respon (Slavin, 2000). Belajar merupakan hasil dari pengalaman (Gage, Berliner, 1984).

Seseorang dianggap telah belajar sesuatu apabila ia mampu menunjukkan perubahan tingkah laku. Dengan kata lain, belajar merupakan bentuk perubahan yang dialami siswa dalam hal kemampuannya untuk bertingkah laku dengan cara yang baru sebagai hasil interaksi antara stimulus dan respon. Menurut teori ini yang terpenting adalah masuk atau input yang berupa stimulus dan keluaran atau output yang berupa respon. Sedangkan apa yang terjadi di antara stimulus dan respon dianggap tidak penting diperhatikan karena tidak bisa diamati.

Faktor lain yang juga dianggap penting oleh aliran behavioristik adalah faktor penguatan (*reinforcement*) penguatan adalah apa saja yang dapat memperkuat timbulnya respon. Bila penguatan ditambahkan (*positive reinforcement*) maka respon akan semakin kuat. Begitu juga bila penguatan

dikurangi/dihilangkan (*negative reinforcement*) respon pun akan tetap dikuatkan. Stimulus yaitu rangsangan dari luar diri subyek yang dapat menyebabkan terjadinya respons. *Response* adalah tanggapan atau reaksi terhadap rangsangan atau stimulus yang diberikan. Dalam perspektif behaviorisme, respons biasanya muncul dalam bentuk perilaku yang kelihatan. *Reinforcement* adalah penguatan yang diberikan kepada subyek belajar agar ia merasakan adanya kebutuhan untuk memberikan respons secara berkelanjutan.

Teori belajar behavioristik merupakan sebuah teori yang dicetuskan oleh Gage dan Berliner, tentang perubahan tingkah laku sebagai hasil dari pengalaman. Teori ini lalu berkembang menjadi aliran psikologi belajar yang berpengaruh terhadap arah pengembangan teori dan praktek pendidikan dan pembelajaran yang dikenal sebagai aliran behavioristik. Aliran ini menekankan pada terbentuknya perilaku yang tampak sebagai hasil belajar. dan teori ini sering disebut dengan "*S-R Psychologists*" mereka berpendapat bahwa tingkah laku manusia itu dikendalikan oleh ganjaran "*Reward*" atau penguatan "*Reinforcement*" dari lingkungannya. Dengan demikian dalam tingkah laku belajar terdapat jalinan yang erat antara reaksi-reaksi behavioral dengan stimulusnya.

Guru-guru yang menganut pandangan ini berpendapat bahwa tingkah laku siswa/i merupakan reaksi-reaksi terhadap lingkungan mereka pada masa lalu dan sekarang, dan bahwa segenap tingkah laku adalah hasil belajar. kita dapat menganalisis kejadian tingkah laku dengan jalan mempelajari latar-belakang penguatan "*Reinforcement*" terhadap tingkah laku tersebut.

Berangkat dari asumsi bahwa belajar merupakan perubahan perilaku sebagai akibat interaksi antara stimulus dengan respons, maka pembelajaran kemudian dipandang sebagai sebuah aktivitas alih pengetahuan (*transfer of knowledge*) oleh guru kepada siswa. Dalam perspektif semacam ini, terlihat bahwa peran guru dipandang sebagai satu-satunya sumber pengetahuan. Kedudukan siswa dalam konteks pembelajaran behaviorisme menjadi

“orang yang tidak tahu apaapa” dan karena itu perlu diberitahu oleh guru. Dengan demikian perubahan perilaku siswa mesti bersesuaian dengan apa yang dikehendaki oleh guru. Jika terjadi perubahan perilaku yang tidak sesuai maka hal tersebut dipandang sebagai error behavior yang perlu diberikan ganjaran. Pembelajaran dengan demikian dirancang secara seragam dan berlaku untuk semua konteks, tanpa mempersoalkan perbedaan karakteristik siswa maupun konteks sosial dimana siswa hidup. Kontrol belajar dalam pembelajaran behavioristik tidak memberi peluang bagi siswa untuk berekspresi menurut potensi yang dimilikinya melainkan menurut apa yang ditentukan.

Dalam proses pengkondisian berlaku 3 dalil tentang belajar, yaitu dalil sebab akibat, dalil latihan/pembiasaan, dan dalil kesiapan (Thorndike). Jika respon siswa terhadap stimulus yang diberikan guru menghasilkan rasa yang menyenangkan bagi siswa maka siswa cenderung untuk mengulang melakukan hal yang sama. Namun, jika respon siswa terhadap stimulus yang diberikan menghasilkan rasa tidak senang bagi siswa, maka siswa cenderung tidak melakukan hal yang sama.

Di samping itu, respon yang benarkan semakin banyak di munculkan jika siswa memperoleh latihan yang berulang-ulang. Dengan demikian dalam setiap proses pembelajaran, latihan menjadi komponen utama yang harus dirancang dan dilaksanakan. Prinsip teori belajar Behaviorisme (Alrasyidi, 2011 :22) yang banyak di terapkan di dunia pendidikan meliputi beberapa hal yaitu:

- a. Proses belajar dapat terjadi dengan baik bila peserta didik ikut terlibat aktif di dalamnya
- b. Materi pelajaran di susun dalam urutan yang logis supaya peserta didik mudah mempelajarinya dan dapat memberikan respon tertentu
- c. Tiap-tiap respon harus di beri umpan balik secara langsung supaya peserta didik dapat mengetahui apakah respon yang di berikanya telah benar

- d. Setiap kali peserta didik memberikan respon yang benar perlu diberikan penguatan

Teori behavioristik dengan model hubungan stimulus-responsnya, mendudukan orang yang belajar sebagai individu yang pasif. Respons atau perilaku tertentu dengan menggunakan metode pelatihan atau pembiasaan semata. Munculnya perilaku akan semakin kuat bila diberikan penguatan atau pembiasaan semata. Munculnya perilaku akan semakin kuat bila diberikan penguatan dan akan menghilang bila dikenai hukuman. Belajar merupakan akibat adanya interaksi antara stimulus dan respons (Slavin, 2000).

Seseorang dianggap telah belajar sesuatu jika ia dapat menunjukkan perubahan perilakunya, menurut teori ini dalam belajar yang penting adalah input yang berupa stimulus dan output yang berupa respons. Stimulus adalah apa saja yang diberikan guru kepada peserta didik, sedangkan respons berupa reaksi atau tanggapan peserta didik terhadap stimulus yang diberikan oleh guru tersebut. Proses yang terjadi antara stimulus dan respons tidak penting untuk diperhatikan karena tidak dapat diamati atau tidak dapat diukur, yang dapat diamati adalah stimulus dan respons. Oleh karena itu apa yang diberikan oleh guru (*stimulus*) dan apa yang diterima oleh peserta didik (*respons*) harus dapat diamati dan diukur. Teori ini mengutamakan pengukuran, sebab pengukuran merupakan suatu hal penting untuk melihat terjadi atau tidaknya perubahan tingkah laku tersebut.

Beberapa teori yang termasuk behaviorisme yaitu pertama, teori Koneksionisme Edward Thorndike yang sering disebut juga *Connectionism Theory*. Menurut teori koneksionisme belajar merupakan perubahan perilaku sebagai akibat interaksi antara stimulus dengan respons. Bagi Thorndike, perubahan perilaku belajar dapat berwujud perilaku yang konkret dan dapat diamati (*observable behavior*) serta perilaku yang tidak tampak dan tidak dapat diamati (*hidden behavior*).

Kendati Thorndike tidak mengajukan prosedur pengukuran perilaku dalam teorinya, namun harus diakui bahwa teorinya telah memberikan

inspirasi kepada para behaviorist yang datang sesudahnya. Kedua, teori Behaviorisme Watson yang lebih ditekankan pada perubahan tingkah laku belajar yang harus dapat diamati (*observable behavior*).

Menurut Watson kegagalan utama Thorndike adalah membuka peluang kepada proses mental yang tidak dapat diamati, sehingga bagi Watson teori Thorndike tidak memiliki justifikasi empirik untuk sebuah teori ilmiah. Interaksi antara stimulus dan respon terhadap berbagai situasi proses pengkondisian menurut Watson merupakan proses pengembangan kepribadian seseorang. Pernyataan Watson dilandaskan pada penelitian yang dilakukan terhadap sejumlah bayi. Pada dasarnya bayi yang baru dilahirkan hanya memiliki jenis respon emosional, yaitu takut, marah, dan sayang. Kehidupan emosi manusia dewasa merupakan hasil pengkondisian dari 3 jenis respon emosional dasar tersebut terhadap situasi yang bervariasi. Dalam hal interaksi antara stimulus dan respon Watson menggunakan teori Classical Conditioning Pavlov yang penempatan hasil proses pengkondisian 3 emosi dasar bayi terhadap dewasa. Watson lebih menggunakan 3 dalil belajar dan konsep perampatan hasil belajar dari Thorndike (Udin, 2011 :210). Ketiga, teori Eksperimen Watson berdasarkan hasil eksperimen mengenai kondisioning pada anak-anak sebagai akibat pengaruh Pavlov. Salah satu eksperimennya ialah dengan menggunakan bayi sebagai obyek coba yang diberikan minuman dari botol. Sebelum minuman botol diberikan lebih dahulu di bunyikan bel, dan hal tersebut dilakukan berulang kali. Langkah Watson tersebut sampai pada kesimpulan bahwa pada bayi terbentuk respon berkondisi, yaitu dengan bunyi bel —sekalipun tidak diberikan minuman dari botol —bayi tetap menunjukkan gerakan mulut seperti mengeyut dot dari botol.

Penerapan teori ini dalam pembelajaran, bahwa kegiatan belajar ditekankan sebagai aktivitas “mimetic” yang menuntut siswa untuk mengungkapkan kembali pengetahuan yang sudah dipelajari. Penyajian materi pelajaran mengikuti urutan dari bagian-bagian ke keseluruhan. Pembelajaran dan evaluasi menekankan pada hasil, dan evaluasi menuntut

satu jawaban benar. Jawabanyang benar menunjukkan bahwa siswa telah menyelesaikan tugas belajarnya.

Aliran psikologi belajar yang sangat besar mempengaruhi arah pengembangan teori dan praktek pendidikan dan pembelajaran hingga kini adalah aliran behavioristik. Aliran ini menekankan pada terbentuknya perilaku yang tampak sebagai hasil belajar. Teori behavioristik dengan model hubungan stimulus responnya, mendudukan orang yang belajar sebagai individu yang pasif. Respon atau perilaku tertentu dengan menggunakan metode drill atau pembiasaan semata. Munculnya perilaku akan semakin kuat bila diberikan reinforcement dan akan menghilang bila dikenai hukuman.

Aplikasi teori behavioristik dalam kegiatan pembelajaran tergantung dari beberapa hal seperti: tujuan pembelajaran, sifat materi pelajaran, karakteristik siswa, media dan fasilitas pembelajaran yang tersedia. Pembelajaran yang dirancang dan berpijak pada teori behavioristik memandang bahwa pengetahuan adalah obyektif, pasti, tetap, tidak berubah. Pengetahuan telah terstruktur dengan rapi, sehingga belajar adalah perolehan pengetahuan, sedangkan mengajar adalah memindahkan pengetahuan (*transfer of knowledge*) ke orang yang belajar atau siswa.

Fungsi *mind* atau pikiran adalah untuk menjiplak struktur pengetahuan yang sudah ada melalui proses berpikir yang dapat dianalisis dan dipilah, sehingga makna yang dihasilkan dari proses berpikir seperti ini ditentukan oleh karakteristik struktur pengetahuan tersebut. Siswa diharapkan akan memiliki pemahaman yang sama terhadap pengetahuan yang diajarkan. Artinya, apa yang dipahami oleh pengajar atau guru itulah yang harus dipahami oleh murid (Degeng, 2006). Demikian halnya dalam proses belajar mengajar, siswa dianggap sebagai objek pasif yang selalu membutuhkan motivasi dan penguatan dari pendidik. Oleh karena itu, para pendidik mengembangkan kurikulum yang terstruktur dengan menggunakan standart-standart tertentu dalam proses pembelajaran yang harus dicapai oleh para siswa. Begitu juga dalam proses evaluasi belajar

siswa diukur hanya pada hal-hal yang nyata dan dapat diamati sehingga hal-hal yang bersifat *unobservable* kurang dijangkau dalam proses evaluasi. Implikasi dari teori behavioristik dalam proses pembelajaran dirasakan kurang memberikan ruang gerak yang bebas bagi siswa untuk berkreasi, bereksperimentasi dan mengembangkan kemampuannya sendiri.

Karena sistem pembelajaran tersebut bersifat otomatis-mekanis dalam menghubungkan stimulus dan respon sehingga terkesan seperti kinerja mesin atau robot. Akibatnya siswa kurang mampu untuk berkembang sesuai dengan potensi yang ada pada diri mereka. Pembelajaran dan evaluasi menekankan pada hasil belajar. Evaluasi menekankan pada respon pasif, ketrampilan secara terpisah, dan biasanya menggunakan paper and pencil test.

Evaluasi hasil belajar menuntut jawaban yang benar. Maksudnya bila siswa menjawab secara “benar” sesuai dengan keinginan guru, hal ini menunjukkan bahwa siswa telah menyelesaikan tugas belajarnya. Evaluasi belajar dipandang sebagai bagian yang terpisah dari kegiatan pembelajaran, dan biasanya dilakukan setelah selesai kegiatan pembelajaran. Teori ini menekankan evaluasi pada kemampuan siswa secara individual (Degeng, 2006).

8. Prestasi Belajar

Prestasi adalah sebuah kalimat yang terdiri dari dua kata, yaitu prestasi dan belajar. Antara kata prestasi dan belajar, mempunyai arti yang berbeda. Oleh karena itu, sebelum pengertian prestasi belajar diuraikan lebih lanjut, maka ada baiknya jika pembahasan ini diarahkan terlebih dahulu pada kata prestasi dan belajar. Kata prestasi dari kata Belanda yaitu *Prestatie*, kemudian diadopsi kedalam bahasa Indonesia “Prestasi” yang berarti hasil usaha. Menurut Muawanah (2004:243) secara harfiah prestasi diartikan sebagai hasil yang dapat dicapai (dilakukan, dikerjakan). Sedangkan menurut Mas’ud (2012:20) prestasi adalah apa yang telah dapat diciptakan, hasil pekerjaan, hasil yang menyenangkan hati yang diperoleh

dengan jalan keuletan kerja. Untuk itu, dapat dipahami bahwa prestasi adalah hasil dari suatu kegiatan yang telah dikerjakan, diciptakan, yang menyenangkan hati, yang diperoleh dengan jalan keuletan kerja, baik secara individual maupun secara kelompok dalam bidang kegiatan tertentu. Sedangkan belajar adalah perubahan tingkah laku atau penampilan dengan serangkaian kegiatan. Menurut Cranbach (2010:33) belajar yang sebaik-baiknya adalah dengan mengalami dan mempergunakan panca inderanya. belajar membawa perubahan yang aktual maupun potensial pada kecakapan yang melalui usaha (dengan sengaja).

Belajar adalah perubahan pengetahuan, definisi ini banyak dianut di sekolah di mana guru-guru berusaha memberikan ilmu sebanyak mungkin dan murid bergiat untuk mengumpulkannya. Hilgard (1986:39) mengatakan, belajar adalah proses yang melahirkan atau mengubah suatu kegiatan melalui jalan latihan yang dibedakan dari perubahan oleh faktor-faktor yang tidak termasuk latihan.

Kata "belajar" dapat didefinisikan sebagai suatu usaha atau kegiatan yang bertujuan untuk mengadakan perubahan tingkah laku (change of behaviour) peserta didik, baik pada aspek pengetahuan, sikap, atau keterampilan sebagai hasil respon pembelajaran yang dilakukan guru (Zayadi, Ahmad, 2005: 8). Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia, belajar didefinisikan sebagai : (1) Berusaha memperoleh kepandaian atau ilmu, (2) berlatih, dan (3) berubah tingkah laku atau tanggapan yang disebabkan oleh pengalaman (Depdikbud, 1990 :13). Penekanan belajar di sini bahwa perubahan dalam perilaku seseorang itu terjadi setelah "adanya pengalaman". Tapi tidak semua perubahan dalam perilaku adalah hasil belajar. Kita juga mewarisi kemampuan yang dibawa sejak lahir. Misalnya saja kita tidak perlu mempelajari bagaimana bersin, bernapas, memejamkan mata untuk menghindari silau dan sebagainya. Demikian halnya yang dialami oleh seorang anak remaja yang mengalami dorongan yang begitu kuat dalam dirinya yang mendorong untuk tertarik dengan lawan jenisnya.

Dorongan hati yang timbul begitu saja dalam dirinya ini memicu terjadinya perubahan dalam perilaku anak remaja.

Belajar dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, seperti membaca, menulis, mendengarkan penjelasan atas keterangan guru, bertanya, menjawab pertanyaan dan sebagainya. Namun demikian, menurut Cronbach (dalam Suryabrata, 2010 : 232), belajar adalah *Learning is to shown by a change in behavior as a result of experience*. Dalam arti luas (Udin, 2007: 212) belajar dapat diartikan sebagai kegiatan psiko-fisik menuju perkembangan pribadi seutuhnya. Kemudian dalam arti sempit belajar dimaksudkan sebagai usaha penguasaan materi ilmu pengetahuan yang merupakan sebagian kegiatan menuju terbentuknya kepribadian seutuhnya. Belajar dapat dikatakan “berubah”. Dalam hal ini yang dimaksud belajar berarti usaha mengubah tingkah laku. Jadi belajar akan membawa suatu perubahan pada individu-individu yang belajar. Perubahan itu tidak hanya berkaitan dengan penambahan ilmu pengetahuan, tetapi juga berbentuk kecakapan, keterampilan, sikap, pengertian, harga diri, minat, watak, penyesuaian diri. Jelasnya menyangkut segala aspek organism dan tingkah laku pribadi seseorang. Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa belajar itu sebagai rangkaian kegiatan jiwa raga, psiko-fisik untuk menuju perkembangan pribadi manusia seutuhnya, yang berarti menyangkut unsure cipta, rasa, dan karsa, ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik.

Biggs (1991 dalam Syah, 2009 : 67) mendefinisikan belajar dalam tiga rumusan, yaitu rumusan kuantitatif; rumusan institusional dan rumusan kualitatif). Secara kuantitatif, belajar berarti kegiatan pengisian atau pengembangan kemampuan kognitif dengan fakta sebanyak-banyaknya. Secara institusional, belajar berarti proses validasi (pengabsahan) terhadap penguasaan siswa atas materi-materi yang telah ia pelajari. Adapun pengertian belajar secara kualitatif (tinjauan mutu) ialah proses memperoleh arti-arti dan pemahaman-pemahaman serta cara-cara menafsirkan dunia di sekeliling siswa. Belajar dalam pengertian ini difokuskan pada tercapainya

daya pikir dan tindakan yang berkualitas untuk memecahkan masalah-masalah yang kini dan nanti dihadapi siswa.

Belajar juga diartikan sebagai tingkat keterkaitan siswa dalam proses belajar mengajar sebagai hasil evaluasi yang dilakukan guru sebagaimana Sutratinah Tirtonegoro (1984:4), mengemukakan bahwa : Belajar adalah penilaian hasil usaha kegiatan belajar yang dinyatakan dalam bentuk simbol angka, huruf maupun kalimat yang dapat mencerminkan hasil yang sudah dicapai oleh setiap anak didik dalam periode tertentu. Menurut Siti Partini (1980:49), “Belajar adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam kegiatan belajar”. Sejalan dengan pendapat dicapai oleh seseorang dalam kegiatan belajar”. Sejalan dengan pendapat itu Sunarya (1983:4) menyatakan “Belajar merupakan perubahan tingkah laku yang meliputi ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik yang merupakan ukuran keberhasilan siswa”. Haditomo dkk (1980:4), mengatakan “Belajar adalah kemampuan seseorang Dewa Ketut Sukardi (1983:51), menyatakan “Untuk mengukur belajar menggunakan tes prestasi yang dimaksud sebagai alat untuk mengungkap kemampuan aktual sebagai hasil belajar atau learning”. Menurut Sumadi Suryabrata (1987:324), “Nilai merupakan perumusan terakhir yang dapat diberikan oleh guru mengenai kemajuan atau prestasi belajar siswa selama masa tertentu”. Dengan nilai rapor, kita dapat mengetahui prestasi belajar siswa. Siswa yang nilai rapornya baik dikatakan prestasinya tinggi, sedangkan yang nilainya jelek dikatakan prestasi belajarnya rendah.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa prestasi belajar merupakan ukuran keberhasilan kegiatan belajar siswa dalam menguasai sejumlah mata pelajaran selama periode siswa dalam menguasai sejumlah mata pelajaran selama periode tertentu yang dinyatakan.

Menurut Sudjana (2006:21) prestasi belajar harus mencakup aspek-aspek kognitif, afektif, dan psikomotor. Suatu prestasi belajar merupakan hasil akhir yang dicapai dan dipakai sebagai ukuran keberhasilan seseorang. Prestasi belajar selalu terkait dengan kurikulum dan standart kompetensi

pada proses pembelajaran. Kurikulum adalah materi yang harus disampaikan kepada murid dalam bentuk pembelajaran. Sedangkan standart kompetensi adalah kemampuan yang harus dicapai siswa. Prestasi belajar diartikan sebagai tingkatan keberhasilan belajar. Prestasi ini diperoleh dengan mengevaluasi hasil belajar siswa. Sedangkan proses untuk mengetahui prestasi belajar adalah dengan penguasaan pengetahuan dan ketrampilan yang dikembangkan oleh mata pelajaran yang lazimnya ditunjukkan dengan nilai test atau angka yang diberikan oleh guru. Dari pengetahuan diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa prestasi belajar adalah penilaian usaha kegiatan belajar yang dinyatakan dalam bentuk angka, huruf atau simbol yang dapat mencerminkan hasil yang dicapai oleh siswa dalam periode tertentu.

Bloom menyatakan ada tiga bentuk prestasi yaitu, kognitif, efektif, dan psikomotor.

1. Prestasi Belajar Aspek Kognitif

Ranah kognitif berkaitan dengan hasil belajar berupa pengetahuan, kemampuan dan kemahiran intelektual. Tipe-tipe prestasi belajar bidang kognitif. Tipe prestasi belajar pengetahuan hafalan (*Knowledge*). Pengetahuan didefinisikan sebagai perilaku mengingat atau mengenali informasi (materi pembelajaran) yang telah dipelajari sebelumnya. Pengetahuan hafalan merupakan terjemahan dari kata *knowledge* meminjam istilah Bloom. Pengetahuan ini mencakup aspek-aspek faktual dan ingatan seperti batasan, peristilahan, pasal, hukum bab, rumus, dan laian-lain. Tipe prestasi belajar pengetahuan merupakan tingkatan tipe prestasi yang paling rendah. Namun demikian, tipe prestasi belajar ini penting sebagai persyaratan untuk menguasai dan mempelajari tipe-tipe belajar yang lebih tinggi.

- a. Tipe prestasi belajar pemahaman (*Comprehention*). Tipe prestasi belajar pemahaman lebih tinggi satu tingkat dari tipe prestasi belajar pengetahuan hafalan. Pemahaman memerlukan kemampuan menangkap makna atau arti dari suatu konsep.

Pemahaman didefinisikan sebagai kemampuan memperoleh makna dari materi pembelajaran dengan bahasa atau ungkapan sendiri. Ada tiga macam pemahaman yaitu: 1) Pemahaman terjemah, yakni memahami makna yang terkandung di dalamnya. 2) Pemahaman penafsiran, yakni membedakan dua konsep yang berbeda, 3) Pemahaman ekstrapolasi, yakni kesanggupan melihat dibalik yang tertulis, tersirat dan tersurat, meramalkan sesuatu dan memperluas wawasan.

- b. Tipe prestasi belajar penerapan (aplikasi). Tipe prestasi belajar penerapan (aplikasi) merupakan kesanggupan menerapkan dan mengabstrasikan suatu konsep, ide rumus hukum dalam situasi yang baru.
- c. Tipe prestasi belajar analisis. Tipe prestasi belajar analisis merupakan kesanggupan memecahkan, menguraikan suatu intergritas menjadi unsurunsur atau bagian-bagian yang mempunyai arti. Analisis merupakan tipe belajar yang kompleks yang memanfaatkan tipe hasil belajar sebelumnya, yakni pengetahuan, pemahaman dan aplikasi.
- d. Tipe prestasi belajar sintesis. Sintesis merupakan lawan kata analisis, sintesis adalah kesanggupan menyatukan unsur-unsur menjadi satu intergritas. Berfikir konvergen biasanya digunakan dalam menganalisis, sedang berfikir divergen selalu digunakan dalam berfikir sintesis. Sintesis mengacu pada kemampuan menggabungkan bagian-bagian dalam rangka membentuk struktur yang baru.
- e. Tipe prestasi belajar evaluasi. Tipe prestasi belajar evaluasi merupakan kesanggupan memberikan keputusan tentang nilai sesuatu berdasarkan judgment yang dimiliki dan kriteria yang digunakan. Penilaian mengacu pada kemampuan menilai suatu pendapat, gagasan, produk, metode dan semacamnya dengan suatu kriteria tertentu.

2. Prestasi Belajar Aspek Afektif

Bidang Afektif berkenaan dengan sikap dan nilai. Tingkatan bidang afektif sebagai tujuan dan tipe prestasi dan tipe prestasi belajar mencakup:

- a. Penerimaan (*receiving /attending*) yakni kepekaan dalam menerima rangasangan (stimulus) dari luar yang datang pada siswa, baik dalam bentuk masalah, situasi dan gejala. *Receiving* mengacu pada kesadaran, kemauan, perhatian individu untuk menerima dan memperhatikan berbagai stimulus dari lingkungannya.
- b. Penanggapan (*responding*) yakni reaksi yang diberikan seseorang terhadap stimulus yang datang dari luar. *Responding* mengacu pada adanya rasa kepatuhan individu dalam hal mematuhi dan ikut serta terhadap sesuatu gagasan, benda atau sistem nilai.
- c. Penghargaan terhadap nilai (*valuing*) yakni berkeanaan dengan penilaian dan kepercayaan terhadap gejala atau stimulus. *Valuing* terhadap nilai menunjukkan sikap menyukai, menghargai dari seseorang individu terhadap suatu gagasan, pendapat atau sistem nilai.
- d. Pengorganisasian (*organization*) yakni mengembanagkan nilai dalam suatu sistem oraganisasi, termasuk menentukan hubungan, suatu nilai dengan nilai lain dan kemantapan, prioritas nilai yang telah dimilikinya. Pengorganisasian menunjukkan adanya kemauan membentuk system nilai dari berbagai nilai yang dipilih.
- e. Karakteristik, yakni keterpaduan dari semua sistem nilai yang telah dimiliki seseorang, yang mempengaruhi pola kepribadian dan prilakunya.

3. Prestasi Belajar Aspek Psikomotorik

Prestasi belajar aspek psikomotorik adalah kemampuan dalam masalah skill atau ketrampilan dan kemampuan bertindak. Ranah psikomotorik menunjukkan adanya kemampuan fisik seperti

keterampilan motorik dan syaraf, manipulasi objek, dan koordinasi syaraf. Adapun tingkatan keterampilan itu meliputi:

- a. Gerak reflek, yaitu ketrampilan pada gerak yang sering tidak disadari karena sudah merupakan kebiasaan.
- b. Ketrampilan pada gerak dasar
- c. Kemampuan perspektual, termasuk didalamnya membedakan visual, membedakan auditif motorik dan lain-lain.
- d. Kemampuan dibidang fisik seperti kekuatan, keharmonisan dan ketepatan. Gerakan-gerakan yang berkaitan dengan skill, mulai dari ketrampilan sederhana sampai pada ketrampilan yang kompleks. Ketiga jenis prestasi belajar tersebut tentu akan lebih sempurna jika ketiganya dimiliki oleh setiap peserta didik. Sehingga out put out put yang diharapkan adalah peserta didik yang mempunyai kecerdasan, jiwa yang bertaqwa dan akhlak mulia.

Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi belajar yang dicapai seseorang individu merupakan hasil interaksi antara berbagai faktor yang mempengaruhinya. Baik dalam diri maupun dari luar individu. Pengenalan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi belajar penting sekali, artinya dalam rangka membantu murid dalam mencapai prestasi belajar yang sebaik-baiknya. Adapun faktor-faktor tersebut adalah faktor internal dan eksternal.

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari peserta didik, yang terdiri dari:

- a. Faktor fisiologis adalah faktor – faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik individu seperti faktor kesehatan atau cacat tubuh. Di samping kondisi umum tersebut, yang sangat spesifik adalah kondisi panca indera, terutama indera penglihatan dan pendengaran. Sebagian orang melakukan aktivitas belajar dengan menggunakan indera penglihatan dan indera pendengaran. Selain itu keadaan tubuh yang kekurangan gizi makanan menyebabkan anak mudah lelah,

menagantuk dan mudah lesu. Hal ini mengakibatkan aktivitas terganggu terutama aktifitas belajar.

- b. Faktor psikologis. Peserta didik pada dasarnya memiliki kondisi psikologi yang berbeda-beda terutama dalam hal kadar bukan dalam hal jenis, maka sudah tentu perbedaan-perbedaan itu sangat mempengaruhi proses dan prestasi belajar. Dalam diri manusia sejak lahir sudah membawa sesuatu kemampuan, faktor psikis ini terdiri dari dasar yang berbedabeda. Seperti yang dikemukakan Winkel faktor psikis ini terdiri dari faktor kognitif dan non kognitif. Faktor kognitif ini meliputi hasrat, motivasi, konsentrasi, perasaan, sikap dan minat. Dalam hal ini sangat penting untuk anak diberikan dorongan yang timbul dari dirinya sendiri seperti minat dan kemauan. Sedangkan faktor bakat, bagi anak yang bakatnya tersalurkan dibidang pendidikannya akan mempunyai prestasi yang baik dalam studinya. Faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi prestasi belajar siswa antara lain:

- 1) Perhatian. Untuk dapat menjamin prestasi belajar peserta didik yang baik, peserta didik harus mempunyai perhatian terhadap bahan yang dipelajarinya.
- 2) Minat. Jika seseorang tidak berminat untuk mempelajari sesuatu, dia tidak dapat diharapkan akan berhasil dengan baik dalam mempelajari hal tersebut. Sebaliknya, kalau seseorang mempelajari sesuatu dengan minat, maka hasil yang diharapkan akan baik. Minat ialah suatu dorongan yang menyebabkan terkatnya individu terhadap objek tertentu seperti pekerjaan, pelajaran, benda dan orang. Jika setiap pendidik menyadari akan hal ini, maka persoalan yang timbul adalah bagaimana mengusahakan agar hal yang disajikan sebagai pengalaman belajar itu dapat menarik minat peserta didik, atau bagaimana cara menentukan agar pelajar mempelajari hal-hal yang menarik minat mereka.

- 3) Bakat. Bakat adalah suatu kapasitas yang berbeda-beda pada individu dalam menguasai bidang-bidang (spesifik). Bakat merupakan kemampuan bawaan yang perlu dikembangkan dan dilatih. Bakat yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu memungkinkannya mencapai prestasi pada bidang tersebut. Bakat ada yang bersifat akademik dan non akademik.
- 4) Motivasi. Motivasi merupakan keadaan dalam diri individu atau organisme yang mendorong perilaku ke arah tujuan. Motivasi belajar adalah kondisi psikologis yang mendorong seseorang untuk belajar.
- 5) Sikap. Sikap merupakan kesiapan atau keadaan siap untuk timbulnya suatu perbuatan atau tingkah laku. Sikap merupakan penentu dalam tingkah laku manusia.
- 6) Kecerdasan. Telah menjadi pengertian yang relative umum bahwa kecerdasan memegang peranan besar dalam menentukan berhasil tidaknya seseorang mempelajari sesuatu atau mengikuti suatu program pendidikan. Orang yang lebih cerdas umumnya akan lebih mampu belajar daripada orang yang kurang cerdas. Hasil dari pengukuran kecerdasan biasanya dinyatakan dalam angka yang menunjukkan perbandingan kecerdasan yang terkenal dengan sebutan *Intelligence Quotient* (IQ).
- 7) Kepribadian. Istilah kepribadian atau *personality* berasal dari bahasa latin *persona* yang berarti topeng. Menurut Allport kepribadian merupakan susunan sistem psikofisik yang dinamis dalam individu yang unik yang dapat mempengaruhi penyesuaian dirinya terhadap lingkungan.

Faktor eksternal yakni faktor yang berasal dari luar peserta didik. Faktor eksternal dibedakan menjadi dua yakni faktor non sosial meliputi sarana dan prasarana, suasana sekolah, kurikulum, pengelompokan siswa dan metode mengajar. Faktor sosial meliputi: faktor keluarga, faktor lingkungan sekolah, faktor lingkungan masyarakat, faktor budaya, faktor

keagamaan. Semua faktor-faktor diatas saling berinteraksi seacara langsung dan tidak langsung dalam mencapai prestasi belajar.

Adapun cara menentukan prestasi belajar banyak sekali caranya salah satunya adalah dengan evaluasi, yang artinya penelitian terhadap tingkat keberhasilan siswa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam sebuah program. Persamaan kata dari kata evaluasi adalah *Assesment*. *Assesment* adalah program penilaian untuk menggambarkan prestasi yang dicapai oleh siswa sesuai criteria yang telah ditetapkan. Selain itu, kata evaluasi juga dikenal dengan kata tes, ujian, ulangan dan lain-lain. Menurut Muhibin Syah evaluasi mempunyai tujuan dan juga fungsi, diantara tujuan-tujuanya yaitu: Pertama, untuk mengetahui tingkat kemajuan yang telah dicapai oleh siswa dalam suatu kurun waktu proses belajar tertentu. Kedua, untuk mengetahui posisisi atau kedudukan seorang siswa dalam kelompok kelasnya. Ketiga, untuk mengetahui tingkat usaha yang dilakuakn oleh siswa dalam belajar. Keempat, untuk mengetahui sejauh mana siswa mendayagunakan kapasitas kognitifnya (Kemampuan kecerdasan yang dimilikinya) untuk keperluan belajar. Kelima, untuk mengetahui tingkat daya guna dan hasil guna metode mengajar yang telah digunakan guru dalam proses belajar mengajar (PBM).

Hasil evaluasi tersebut dapat dijadikan sebagai alat penetap, apakah siswa tersebut termasuk kategori anak yang cerdas, sedang, atau lambat dalam arti kemampuannya, dan guru akan dapat mengeatahui gamabaran tingkat usaha siswa. Apabila siswa mendapatkan hasil yang baik pada umumnya mereka menunjukana tingkat usaha yang efektif. Sebaliknya siswa yang mendapatkan hasil yang kurang atau buruk pada umumnya siswa tersebut akan mencerminkan usaha yang kurang efektif. Jadi hasil evalusi dapat dijadikan guru sebagai gambaran realisasi pemanfaatan kecerdasan siswa. Dengan demikian apabila sebuah metode yang digunakan oleh guru tidak mendorong munculnya prestasi belajar siswa yang memuaskan guru dianjurkan untuk mengganti metode tersebut atau memadukan dengan metode yang sesuai.

D. Landasan Kebijakan

Landasan kebijakan terkait dengan penyelenggaraan Pendidikan di Pondok Pesantren antara lain:

1. Undang-Undang No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional khususnya pasal 12 ayat 1 (a) yang menyatakan setiap peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak mendapatkan pendidikan agama sesuai dengan agama yang dianutnya dan diajarkan oleh pendidik yang seagama.
2. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren. Undang-undang ini mengatur penyelenggaraan pesantren, termasuk fungsi pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat.
3. Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya pasal 9 ayat 2 (a) menyatakan bahwa Kurikulum tingkat satuan pendidikan tinggi wajib memuat mata kuliah pendidikan agama; pasal 6 ayat 1 (a) menyatakan kurikulum untuk jenis pendidikan umum, kejuruan dan khusus pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia.
4. Peraturan Pemerintah No. 55/2007 tentang Pendidikan agama dan Pendidikan Keagamaan, khususnya pasal 4 ayat 2 menyatakan bahwa setiap peserta didik pada satuan pendidikan di semua jalur, jenjang dan jenis pendidikan berhak mendapat pendidikan agama sesuai agama yang dianutnya
5. Keputusan Dirjen Diktis Nomor 9/2020 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penyelenggaraan Pendidikan Tahfid Al-Quran.

E. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan hasil penelusuran penulis terhadap penelitian yang terkait dengan judul disertasi ini, ditemukan beberapa hasil penelitian yang memiliki

persamaan dan perbedaan dengan penelitian penulis, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Mujiono, (2009), *Kepemimpinan Kyai dalam Pendidikan Watak Santri (Studi Multisitus di Pondok Peta Tulungagung dan Pondok Pesantren Garudaloncat Blitar)*. Disertasi Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Malang.

Hasil penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang kepemimpinan kyai pesantren diantaranya: Satu, Kepemimpinan kyai kharismatik kepatuhan dan pola kepemimpinan yang tunggal, dengan tipologi kyai spiritual. Kedua, kepemimpinan kyai adalah sebagai pemimpin tertinggi, kyai sebagai maha guru, kyai sebagai tokoh sentral dan kyai sebagai pemimpin spiritual. Ketiga, Kepemimpinan kyai sebagai perantara (*wasillah*) keberhasilan hubungan santri dengan Tuhan, sebagai orang tua santri. Keempat, Kepemimpinan kyai sebagai pengorganisasi dan pengintegrasikan sosial, penentu visi misi pesantren, motor, supervisor, evaluator, konsultan, fasilitator.

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang Kepemimpinan kyai pesantren. Adapun perbedaannya yaitu peneliti yang dilakukan Abd. Halim Soebahar adalah seorang kyai pesantren dalam mengelola pondok pesantren perlu adanya kerja sama dengan asisten seperti ustad yang mempunyai fungsi khusus.

2. Sanusi, (2012), *Pendidikan Kemandirian di Pondok Pesantren (Studi Mengenai Realitas Kemandirian Santri di Pondok Pesantren Al-Istiqlal Cianjur Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tasikmalaya)*. Disertasi Program studi Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2012.

Subtansi penelitian ini adalah pertama, santri pada pondok pesantren yang diteliti menunjukkan tingkat kemandirian santri yang baik, indikatornya adalah ditunjukkan dengan percaya diri, amanah, kontrol diri, dapat menyelesaikan masalah, bertanggungjawab, membantu oranglain,

harapan sukses berfikir kreatif dan inovatif, kesadaran belajar mandiri dan keterampilan dalam mengelola kehidupan. Kedua, faktor pendukung pembentukan kemandirian santri yaitu: a). Penggunaan piranti sederhana untuk pemenuhan kebutuhan santri. b). Keinginan yang kuat dari para santri untuk hidup mandiri dan dorongan untuk sukses. c). Bimbingan santri dewasa ke santri yang lebih muda. d). Pelajaran pesantren yang mendorong santri untuk hidup mandiri. Ketiga, faktor penghambat kemandirian santri yaitu: a). Sebagian kecil santri dengan kondisi lingkungan di pesantren. b). Sebagian kecil santri yang tidak senang dengan aturan pondok pesantren. c). Perkembangan dunia modern terutama dalam perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan informasi. d). pola asuh orang tua yang memanjakan anak, khususnya pada santri muda yang baru datang ke pondok pesantren. Kelima, model pengembangan kemandirian santri berawal dari sebuah proses pembentukan nilai yang dibentuk oleh proses-proses yang dinamis mulai dari santri masuk pondok pesantren, pembelajaran teman sebaya, dan penugasan pengelolaan kegiatan, penugasan pengelolaan beberapa kegiatan, dan pemberian keterampilan hidup untuk menumbuhkan karakter mandiri dan memiliki jiwa kewirausahaan.

Sedangkan upaya yang dilakukan oleh pondok pesantren dalam membentuk kemandirian santri yaitu: a). Santri yang muda disatukan dengan santri yang dewasa. b). Pembelajaran teman sebaya (*Peer Teaching*). c). Menyediaan fasilitas pondok pesantren yang sederhana. d). Kebebasan pada santri untuk membentuk kemandirian santri dalam berorganisasi. e). Menumbuhkan jiwa kewirausahaan dengan tugas pengelolaan lahan pertanian. Perbandingan pesantren terdapat pada sistem pendidikannya, dimana pondok pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kab. Tasikmalaya menggunakan sistem pesantren salafiyah, pondok pesantren Darusalam Kersamanah Kab. Garut menggunakan sistem modern dan pondok pesantren Annur Malangbong Garut yang mengkolaborasi program pesantren dan madrasah formal yang menginduk kepada Kementerian Agama.

3. Musadad, A. (2015), *Kepemimpinan Kyai Pesantren dalam Memelihara Tradisi Pesantren (Penelitian di Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kab. Tasikmalaya, Pondok Pesantren Darusalam Kersamanah Kab. Garut dan Pondok Pesantren Annur Malangbong Garut*. Disertasi Program studi Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: kepemimpinan kyai pondok pesantren Miftahul Huda Manonjaya, pondok pesantren Darusalam Kersamanah dan pondok pesantren Annur memiliki orientasi yang sama sebagai pusat *tafaqquh fi al-din* dan pengembangan akhlak mulia. Ketiga pondok pesantren juga melaksanakan pengorganisasian dengan baik. Kepemimpinan kyai yang kharismatik dan transformasional. Pengendalian pesantren yang terstruktur. Tradisi pesantren diaktualisasikan melalui tradisi keilmuan dengan menerapkan kurikulum yang fokus pada pengembangan wawasan ke-Islaman dan akhlak mulia serta para santri didorong untuk memiliki keterampilan tertentu melalui kegiatan ekstrakurikuler. Sedangkan tradisi keagamaan dilakukan melalui berbagai ritual keagamaan yang dilaksanakan melalui tradisi keagamaan harian, mingguan, bulanan, tahunan dan temporer. Kepemimpinan kyai pesantren dalam memelihara tradisi pesantren dilakukan dengan cara melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan serta pengendalian terhadap berbagai tradisi pesantren yang telah dibangun oleh kyai pendiri pesantren, baik tradisi keilmuan maupun tradisi keagamaan.

4. ZA. Edeng, (2011), *Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan Pesantren (Penelitian di Pondok Pesantren Sukahideung Perguruan K.H. Zainal Mustofa Sukamanah Tasikmalaya)*. Disertasi Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

Hasil penelitiannya adalah bahwa manajemen mutu pendidikan sudah terimplementasikan dengan baik di Pondok Pesantren Sukahideung Perguruan KH. Zainal Musthafa Sukamanah Tasikmalaya sesuai dengan

implementasi manajemen mutu meliputi: perencanaan mutu (quality planning), pengendalian mutu (quality control), dan perbaikan mutu (quality improvement). Persamaan dengan penelitian ini sama-sama meneliti yang berkaitan dengan pesantren. Perbedaannya penelitian yang dilakukan peneliti lebih luas mencakup kepemimpinan kyai pesantren yang merupakan salah satu indikatornya. Serta, perbedaan dalam hal objek yang diteliti. Penelitian yang dilakukan Edeng ZA dalam hal implementasi manajemen mutu. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada kepemimpinan kyai pesantren dalam membangun sikap kemandirian santri.

5. Nurdin, D. (2013), *Pengaruh Kepemimpinan Kyai Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia* (Studi Analisis Figur Kyai Dalam Membentuk Pribadi Muslim Seutuhnya di Pondok Pesantren Daarut Tauhid Bandung). Disertasi Program Studi Manajemen Pendidikan, Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.

Subtansi penelitian ini adalah *pertama*, visi, misi tujuan dan strategi kepemimpinan kyai merupakan kunci utama dalam membangun kualitas sumber daya manusia yang memiliki kepribadian muslim yang seutuhnya. *Kedua*, perilaku, sifat dan gaya kepemimpinan kyai memainkan peran penting dalam membentuk kepribadian muslim yang seutuhnya. *Ketiga*, nilai-nilai luhur menjadi acuan pondok pesantren yang diyakini kyai adalah Iman, Islam dan Ihsan. *Keempat*, proses belajar mengajar yang dilaksanakan di pondok pesantren meliputi enam komponen yang saling berinteraksi dalam mencapai tujuan yang hendak dicapai. *Kelima*, pesantren disamping memiliki kekuatan dan kelemahan juga terdapat peluang dan ancaman yang menuntut kesiapan dan tanggungjawab pimpinan (Kyai) dan komunitas pondok pesantren. Tentang kepemimpinan kyai pesantren, beberapa penelitian sebelumnya memberikan gambaran yang luas tentang peran mereka dalam mengelola pesantren serta mempengaruhi pola pikir dan perilaku santri. Mujiono (2009), misalnya, menyoroti karakteristik kepemimpinan kyai yang kharismatik dan spiritual. Dia menggambarkan kyai sebagai figur sentral dalam pesantren, pemimpin tertinggi, dan

perantara antara santri dengan Tuhan. Persamaannya, semua penelitian, termasuk penelitian Anwar Musadad (tahun), juga meneliti peran kepemimpinan kyai dalam konteks pesantren. Namun, mereka memiliki fokus yang berbeda. Penelitian Anwar Musadad lebih umum, sedangkan penelitian Anda lebih terfokus pada pembangunan kemandirian santri.

6. Arianto (2019) yang berjudul “*Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Berbasis Pesantren*”. Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan *field research*, dengan metode kualitatif pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah fenomenologi sedangkan yang menjadi objek penelitian adalah Madrasah Aliyah Berbais Pesantren di OKU Timur diantaranya: MA Subulussalam 2 Sriwangi Ulu dan MA Nurussalam Sidogede. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi dan untuk mengecek keabsahan data menggunakan triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan seluruh perencanaan standar isi diimplementasikan dalam bentuk perumusan visi, misi, tujuan dan program madrasah. Perencanaan standar proses dimulai dari penyusunan silabus, RPP, bahan ajar dan alat evaluasi yang dilakukan oleh guru. Pelaksanaan standar proses yang dilakukan oleh guru dalam rangka mengimplementasikan standar isi dan seluruh rencana pembelajaran. Evaluasi proses dilakukan oleh guru meliputi evaluasi perencanaan proses yang sudah dibuat, evaluasi proses pembelajaran dan evaluasi hasil belajar.
7. Abidin (2012), *Pelaksanaan Kurikulum dan Pembelajaran Sekolah Dasar Terpadu dengan Pondok Pesantren*, Disertasi, Universitas Negeri Malang. Penelitian ini memperoleh temuan Model kurikulum yang ditemukan pada sekolah Dasar Islam terpadu dengan Pondok Pesantren adalah kurikulum terpadu (*integrated curriculum*) yang dilakukan dengan cara mensinergikan antara kurikulum pendidikan nasional, kurikulum kementerian agama, kurikulum pondok pesantren dan muatan lokal, menggunakan sistem *full day school* dan asrama. Faktor determinan yang mempengaruhi manajemen nya adalah faktor ideologis agama (nilai/spirit) bahwa bekerja adalah ibadah dan pendidikan adalah sarannya dan faktor sosiologis (kultur dan tuntunan hidup

masyarakat modern ke depan). Proses manajemen diakhiri dengan kegiatan evaluasi. Pengembangan pembelajaran terpadu secara teknis dapat dibedakan menjadi dua yakni, secara akademis dan non akademis. Secara akademis esensi pengembangan pembelajaran terpadu adalah proses internalisasi nilai-nilai ajaran Islam kedalam mata pelajaran umum. Secara non akademis, pengembangan pembelajaran terpadu dilakukan dengan pemberian kegiatan pendukung yang bernuansa agama dan sosial.

8. Abror (2011), *Integrasi Kurikulum Pendidikan Pesantren Salaf dan Khalaf*. Disertasi, IAIN Raden Fatah Palembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pada formulasinya, pesantren Salaf AIDA Tugujaya diformulasikan dalam bentuk kurikulum klasik dengan menggunakan sistem dan metode *sorogan*, *bandongan* atau *wetonan* yang terintegratif tingkat lokal. Sedangkan pesantren Khalaf Raudlatul ‘Ulūm Sakatiga menggunakan sistem kurikulum terpadu (*integrated curriculum*) baik kurikulum Pondok Khalaf Gontor, Pondok Darussalam Jakarta dan Ma'ahid Islamyah dalam dan luar negeri, antarlain Kairo, Syiria dan Madinah dengan metode yang fleksibel. Kekuatan dan kelemahan kurikulumnya, kurikulum pesantren Salaf AIDA Tugujaya lebih sederhana, membutuhkan waktu yang sedikit, efisien, penguasaan keilmuan agama yang lebih. Kurikulum pesantren Khalaf Raudlatul ‘Ulūm Sakatiga memiliki kekuatan terintegratif tingkat internasional, sesuai dengan kebutuhan santri dan perkembangan zaman, fleksibel, inovatif, signifikan serta kontemporer. Langkah-langkah integrasi kurikulumnya, pesantren Salaf AIDA Tugujaya disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang lebih sederhana. Sedangkan Pesantren Khalaf Raudlatul ‘Ulūm Sakatiga, integrasi kurikulumnya dilakukan dengan sistematis dan demokratis.
9. Shofiyullah, M. (2013), *Analisis Karakteristik Kepemimpinan Kharismatik (Studi Kepemimpinan KH. Moh. Nasrullah Baqir di PP Tarbiyatut Tholabah Lamongan)*, hasil penelitian kepemimpinan kharismatik dipondok pesantren Tarbiyatut Tholabah Lamongan memiliki unsur atau indikator teori kepemimpinan kharismatik yang dikemukakan oleh Robert House, yaitu : (1)

Kepercayaan yang luar biasa. (2) Kekuasaan, dan (3) Teguh dalam keyakinan. Selain tiga indikator tersebut kepemimpinan kharismatik dipondok pesantren Tarbiyatut Tholabah Lamongan juga memiliki empat indikator lain yaitu: (1) Wawasan Ilmu Agama. (2) Istiqomah. (3) Wira'i. Dan (4) Bijaksana. 2. Konsep kepemimpinan kharismatik di pondok pesantren Tarbiyatut Tholabah Lamongan lebih komprehensif (luas dan lengkap), dari teori yang sudah ada.

10. Muhtohar, M. (2012) berjudul *Pola Kepemimpinan KH. M. Thohir Abdullah, A.H Dalam Upaya Pengembangan Pondok Pesantren Raudlotul Qur'an di Mangkang Semarang*. Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pola kepemimpinan KH. M. Thohir Abdullah, A.H yaitu kharismatik. Kharismatik yaitu dapat mempengaruhi masyarakat atau santri sehingga mampu mengelola kegiatan masyarakat dan pesantren yang di selenggarakan di Yayasan Pondok Pesantren Raudlotul Qur'an. Pola ini diaplikasikan dalam sebuah pembentukan kepanitian pada kegiatan besar Pondok Pesantren Raudlotul Qur'an baik yang formal maupun non formal kedekatannya dengan para santri mampu membawa suatu kewibawaan pada dirinya sehingga dirinya mampu menjalin hubungan baik sesama santri maupun masyarakat pada lingkungan umum.
11. Nurrachmat (2006), *Peran Kepemimpinan Kharismatik dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja di Pondok Pesantren Al-Ahyar*, hasil penelitian kepemimpinan kharismatik dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kharismatik yaitu dapat mempengaruhi masyarakat atau santri sehingga mampu mengelola kegiatan masyarakat dan pesantren yang di selenggarakan di Yayasan Pondok Pesantren Al-Ahyar.
12. Hasmayati (2020) berjudul *Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan kharismatik dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Guru*, menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan kharismatik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi profesional guru. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya meningkatkan kompetensi profesional dapat dilakukan melalui peningkatan efektivitas kepemimpinan kharismatik.