

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Pengertian kepemimpinan

Pemimpin hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.¹ Pengertian Pimpinan Dalam buku Toman Sony Tambunan yang berjudul *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Terry berpendapat bahwa pemimpin adalah agen perubahan, tindakan orang lain yang mempengaruhi orang lain lebih daripada tindakan orang lain mempengaruhi mereka. Evelyn Clark mengatakan bahwa pemimpin merupakan masa depan organisasi, yaitu untuk membangun dan menguatkan organisasi mereka.² Griffin, menyebutkan bahwa pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain. Sedangkan Russel dan Evans mengemukakan pemimpin adalah seseorang di puncak tangga hirarki, seseorang yang menyuarakan nada yang harus diikuti orang lain, seseorang yang “menunjukkan cara”.³ Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah individu dalam kelompok yang bertugas membimbing dan menkoordinir aktivitas-aktivitas kelompok yang relevan dengan tugas atau orang jika tidak ada pemimpin yang ditunjuk, memikul tanggung jawab primer melaksanakan fungsi-fungsi ini dalam kelompok.⁴ Sebuah organisasi tak lepas dari adanya peran seorang

¹ Nanang Fattah, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Rosdakarya, 1996), 88

² Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepmimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), 7.

³ Ibid. 10

⁴ Fremont dan James, *Organization and Management*. (Jakarta: Bumi Kasara Jakarta, 1991), 513.

pemimpin. Untuk itu bisa dikatakan suksesnya sebuah organisasi tergantung seberapa kapasitas seorang pemimpinnya.

Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian tujuan-tujuan tertentu.⁵ Menurut Nawawi kepemimpinan adalah proses menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang di dalam organisasi atau lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kekuatan seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi pemikiran (*mindset*) orang lain agar mau dan mampu untuk mengikuti kehendaknya dan member inspirasi kepada pihak lain untuk merancang sesuatu yang lebih bermakna. Sedangkan pemimpin adalah orang yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi dan member inspirasi kepada orang lain agar mereka menunjukkan respon tertentu dalam merealisasikan visi dan misi organisasi.

Kepemimpinan bukan hanya berbentuk instruksi melainkan motivasi yang dapat memberi inspirasi pada bawahan, sehingga inisiatif dan kreativitas mereka dapat berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya. Kepemimpinan mencerminkan kualitas kegiatan kerja dan interaksi kelompok, yang memberi sumbangan atau berkontribusi terhadap berkembangnya situasi kerjasama internal maupun eksternal. Kepemimpinan dan kelompok merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan, memiliki interelasi dan interdependensi yang erat.

⁵Fachrudi. Seokarto Indra., dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Usana Offset Printing, 1983), 23

2. Peran dan tugas pemimpin

Peran pimpinan dalam suatu organisasi itu sangatlah penting karena keberadaan pimpinan yaitu menjadi palang pintu atau menjadi salah satu ujung tombak dari keberhasilan dalam berorganisasi. Pengertian peran adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Jadi dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar kepemimpinan dapat berperan dengan baik, antara lain:

- a. Penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan
- b. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang
- c. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi
- d. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui pertumbuhan dan perkembangan
- e. Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi.

Kualitas sebuah lembaga tidak lepas dari peran seorang pemimpin. Beberapa peran pemimpin dalam menjalankan sebuah lembaga atau organisasi antara lain:

- a. Peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan

Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah

satu tugas pemimpin. Sehingga jika seorang pemimpin tidak mampu membuat keputusan, seharusnya dia tidak dapat menjadi pemimpin.

Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh sebab itu, untuk mengetahui baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dinilai dari konsekuensi yang ditimbulkannya, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk kepemimpinan, sehingga Teori keputusan merupakan metodologi untuk menstrukturkan dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau berisiko, dalam konteks ini keputusan lebih bersifat perspektif daripada deskriptif. Pengambilan keputusan adalah proses mental dimana seorang manajer memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data; manajer, secara individual dan dalam tim, mengatur dan mengawasi informasi terutama informasi bisnisnya.

b. Peran kepemimpinan dalam membangun tim

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses untuk memberikan pengarahan dan pengaruh pada kegiatan yang berhubungan dengan tugas sekelompok anggotanya. Mereka yakin bahwa tim tidak akan sukses tanpa mengkombinasikan kontribusi setiap anggotanya untuk mencapai tujuan akhir yang sama. Adapun peranan pemimpin dalam tim adalah sebagai berikut:

- 1) Memperlihatkan gaya pribadi
- 2) Proaktif dalam sebagian hubungan
- 3) Mengilhami kerja tim
- 4) Memberikan dukungan timbal balik
- 5) Membuat orang terlibat dan terikat

- 6) Memudahkan orang lain melihat peluang dan prestasi
- 7) Mencari orang yang ingin unggul dan dapat bekerja secara konstruktif
- 8) Mendorong dan memudahkan anggota untuk bekerja
- 9) Mengakui prestasi anggota tim
- 10) Berusaha mempertahankan komitmen
- 11) Menempatkan nilai tinggi pada kerja tim.

c. *The vision role*

Sebuah visi adalah pernyataan yang secara relatif mendeskripsikan aspirasi atau arahan untuk masa depan organisasi. Dengan kata lain sebuah pernyataan visi harus dapat menarik perhatian tetapi tidak menimbulkan salah pemikiran. Agar visi sesuai dengan tujuan organisasi di masa mendatang, para pemimpin harus menyusun dan menafsirkan tujuan-tujuan bagi individu dan unit-unit kerja.

d. Peran pembangkit semangat

Salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah peran membangkitkan semangat kerja. Peran ini dapat dijalankan dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif. Penghargaan adalah bentuk pujian yang tidak berbentuk uang, sementara insentif adalah pujian yang berbentuk uang atau benda yang dapat kuantifikasi. Pemberian insentif hendaknya didasarkan pada aturan yang sudah disepakati bersama dan transparan. Insentif akan efektif dalam peningkatan semangat kerja jika diberikan secara tepat, artinya sesuai dengan tingkat kebutuhan karyawan yang diberi insentif, dan disampaikan oleh pimpinan tertinggi dalam organisasi, serta diberikan dalam suatu 'event' khusus.

Peran membangkitkan semangat kerja dalam bentuk memberikan dukungan, bisa dilakukan melalui kata-kata, baik langsung maupun tidak

langsung, dalam kalimat-kalimat yang sugestif. Dukungan juga dapat diberikan dalam bentuk peningkatan atau penambahan sarana kerja, penambahan staf yang berkualitas, perbaikan lingkungan kerja, dan sebagainya.

e. Peran menyampaikan informasi

Informasi merupakan jantung kualitas perusahaan atau organisasi; artinya walaupun produk dan layanan purna jual perusahaan tersebut bagus, tetapi jika komunikasi internal dan eksternalnya tidak bagus, maka perusahaan itu tidak akan bertahan lama karena tidak akan dikenal masyarakat dan koordinasi kerja di dalamnya jelek. Penyampaian atau penyebaran informasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga informasi benar-benar sampai kepada komunikan yang dituju dan memberikan manfaat yang diharapkan.

Informasi yang disebarkan harus secara terus-menerus dimonitor agar diketahui dampak internal maupun eksternalnya. Monitoring tidak dapat dilakukan asal-asalan saja, tetapi harus betul-betul dirancang secara efektif dan sistemik. Selain itu, seorang pemimpin juga harus menjalankan peran consulting baik ke lingkungan internal organisasi maupun ke luar organisasi secara baik, sehingga tercipta budaya organisasi yang baik pula. Sebagai orang yang berada di puncak dan dipandang memiliki pengetahuan yang lebih baik dibanding yang dipimpin, seorang pemimpin juga harus mampu memberikan bimbingan yang tepat dan simpatik kepada bawahannya yang mengalami masalah dalam melaksanakan pekerjaannya

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam

interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.

Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu: *pertama*, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin. *Kedua*, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi.

Secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok, yaitu:

- a. Fungsi instruksi. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
- b. Fungsi konsultasi. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.
- c. Fungsi partisipasi. Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan

mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas melakukan semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

- d. **Fungsi delegasi.** Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.
- e. **Fungsi pengendalian.** Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses (efektif) mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral, yaitu pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja, mampu memberikan petunjuk yang jelas, berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.

3. Tipe dan Gaya kepemimpinan

Dalam setiap realitasnya bahwa pemimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya terjadi adanya suatu perbedaan antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya, hal sebagaimana menurut G. R. Terry yang

dikutif Maman Ukas, bahwa pendapatnya membagi tipe-tipe kepemimpinan menjadi 6 yaitu :

- a. Tipe kepemimpinan pribadi (personal leadership). Dalam system kepemimpinan ini, segala sesuatu tindakan itu dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk itu dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.
- b. Tipe kepemimpinan non pribadi (non personal leadership). Segala sesuatu kebijakan yang dilaksanakan melalui bawahan-bawahan atau medianon pribadi baik rencana atau perintah juga pengawasan.
- c. Tipe kepemimpinan otoriter (authoritarian leadership). Pemimpin otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan-peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.
- d. Tipe kepemimpinan demokratis (democratic leadership). Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.
- e. Tipe kepemimpinan paternalistis (paternalistic leadership). Kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kepatuhan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arah seperti halnya seorang bapak kepada anaknya.

f. Tipe kepemimpinan menurut bakat (indogenous leadership). Biasanyatimbul dari kelompok orang-orang yang informal di mana mungkinmereka berlatih dengan adanya system kompetisi, sehingga bisamenimbulkan klik-klik dari kelompok yang bersangkutan dan biasanyaakan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang adadalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya di mana ia ikur berkecimpung.⁶

Selanjutnya menurut Kurt Lewin yang dikutip oleh Maman Ukas mengemukakan tipe-tipe kepemimpinan menjadi tiga bagian, yaitu :

- a. Otokratis, pemimpin yang demikian bekerja kerang, sungguh-sungguh,teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketatdan instruksi-instruksinya harus ditaati.
- b. Demokratis, pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggungjawab tentang pelaksanaan tujuannya. Agar setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatankegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yangdiinginkan.
- c. Laissezfaire, pemimpin yang bertipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, untuk menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjaditanggung jawabnya. Ia hanya akan menerima laporan-laporan hasilnya dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambilinisiatif, semua pekerjaan itu tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya, sehingga dengan demikian dianggap

⁶ Maman Ukas, *Konsep Pemimpin*, (Bandung : Ossa Promo, 1999), 261-262.

cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan.⁷

Berdasarkan dari pendapat tersebut di atas, bahwa pada kenyataannya tipe kepemimpinan yang otokratis, demokratis, dan laissezfaire, banyak diterapkan oleh para pemimpinnya di dalam berbagai macam organisasi, yang salah satunya adalah dalam bidang pendidikan. Dengan melihat hal tersebut, maka pemimpin di bidang pendidikan diharapkan memiliki tipe kepemimpinan yang sesuai dengan harapan atau tujuan, baik itu harapan dari bawahan, atau dari atasan yang lebih tinggi, posisinya, yang pada akhirnya gaya atau tipe kepemimpinan yang dipakai oleh para pemimpin, terutama dalam bidang pendidikan benar-benar mencerminkan sebagai seorang pemimpin yang profesional.

Menurut Siagian dalam bukunya yang berjudul teori dan praktek kepemimpinan menyebutkan ada lima tipologi kepemimpinan yaitu :⁸

a. Tipe Otokratik.

Pemimpin yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dapat dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Di lihat dari persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Sikap egoisme tersebut akan memberi tekanan kepada bawahannya. Sehingga kedisiplinan yang tertanam berdasarkan rasa ketakutan, bukan disiplin yang sudah semestinya dijalankan.

Seorang pemimpin bertipe otokratis menganggap dirinya adalah segala-galanya. Egonya kokoh menyatakan dirinya adalah pusat kekuasaan dan kewenangan, sehingga ia berhak menjadikan anak buah sesuai dengan kehendaknya, bawahan tidak boleh membantah atau

⁷Ibid., 261-262.

⁸ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 31-40.

mengajukan saran. Kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang. Pemimpin jenis otokratis biasanya sangat perhatian terhadap efisiensi dan efektivitas kerja, tetapi meninggalkan perhatian pada peran anak buah dalam satu kesatuan gerak guna keberhasilan kepemimpinannya. Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah. Setiap perbedaan pendapat diantara para bawahannya diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi.

Dalam Veithzal Rivai, sikap-sikap pemimpin otokrat dapat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Kurang mempercayai anggota kelompoknya
- 2) Otoriter
- 3) Hanya dengan imbalan materi sajalah yang mampu mendorong orang untuk bertindak.
- 4) Kurang toleransi terhadap kesalahan yang dilakukan anggota kelompok
- 5) Peka terhadap perbedaan kekuasaan
- 6) Kurang perhatian kepada anggota kelompoknya
- 7) Memberikan kesan seolah-olah demokratis
- 8) Mendengarkan pendapat anggota kelompoknya semata-mata hanya untuk menyenangkan
- 9) Senantiasa membuat keputusan sendiri.

Kepemimpinan otokratis hanya efektifitas semata-mata yang diharapkan dari seorang pemimpin dalam mengemudikan jalannya organisasi, tipe otokratik mungkin mampu menyelenggarakan berbagai fungsi kepemimpinannya dengan baik. Akan tetapi yang dipermasalahkan di sini adalah tekanan yang dirasakan oleh para bawahan, sehingga disiplin ketat berjalan karena rasa takut dari paksaan atasan bukan karena

berdasarkan keyakinan bahwa tujuan yang telah ditentukan itu wajar dan layak untuk dicapai.

Kepemimpinan yang otokratik sangat dikaitkan dengan kekuasaan mengambil tindakan yang punitif. Biasanya, apabila kekuasaan mengambil tindakan punitif itu tidak lagi dimilikinya, ketaatan para bawahan segera mengendor dan disiplin kerjapun segera mengendor. Kepemimpinan ini lebih identik dengan system satu orang yang berkuasa, yang berhak menentukan kebijakan, berhak dalam mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan dalam organisasi. Kepemimpinan ini hanya dibatasi dengan undang-undang saja.

b. Tipe Paternalistik

Tipe kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan dari pemimpin yang bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti:

- 1) Kuatnya ikatan primordial,
- 2) Sistem kekeluargaan,
- 3) Kehidupan masyarakat yang komunalistik,
- 4) Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat,
- 5) Masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.

Salah satu ciri utama dari masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota kepada seseorang yang dituakan. Orang yang dituakan, dihormati terutama karena orang yang demikian biasanya memproyeksikan sifat-sifat dan gaya hidup yang pantas dijadikan teladan atau panutan oleh para anggota masyarakat lainnya. Biasanya orang yang dituakan terdiri dari tokoh-tokoh adat, para ulama dan guru. Para bawahan biasanya mengharapkan seorang pemimpin yang

paternalistik, mempunyai sifat tidak mementingkan diri sendiri melainkan memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Akan tetapi, legitimasi kepemimpinannya berarti penerimaan atas perannya yang dominan dalam kehidupan organisasional.

Selain dari itu, Kartini Kartono juga mengungkapkan bahwa tipe kepemimpinan ini merupakan tipe yang kebabakan, dengan sifat-sifat:⁹

- 1) Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan
- 2) Dia bersikap terlalu melindungi (*overly protective*)
- 3) Jarang bisa memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri
- 4) Dia hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif
- 5) Dia tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan karya kreatifitas mereka sendiri
- 6) Selalu bersikap maha-tahu dan maha-benar.

Kepemimpinan yang bersifat paternalistik perlu di terapkan dalam keadaan tertentu..Akan tetapi ditinjau dari segi sifat-sifat negatifnya pemimpin paternalistik kurang menunjukkan elemen kontinuitas terhadap organisasi yang dipimpinnya.

c. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seorang pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut, meskipun para pengikut tersebut tidak

⁹Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 76

selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi.

Pemimpin kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik, dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai saat ini para ahli manajemen belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki karisma. Yang diketahui ialah tipe pemimpin seperti ini mempunyai daya tarik yang amat besar, dan karenanya mempunyai pengikut yang sangat besar. Kebanyakan para pengikut menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin seperti ini, pengetahuan tentang faktor penyebab karena kurangnya seorang pemimpin yang karismatis, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supernatural powers*), perlu dikemukakan bahwa kekayaan, umur, kesehatan, profil pendidikan dan sebagainya. Tidak dapat digunakan sebagai kriteria tipe pemimpin karismatis.

d. Tipe Laissez Faire

Kepemimpinan Laissez Faire ditampilkan oleh seorang tokoh “Ketua Dewan” yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggungjawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggotanya. Seorang pemimpin yang Laissez Faire melihat perannya sebagai polisi lalu lintas dengan anggapan para anggota organisasi mengetahui dan cukup dewasa untuk taat kepada peraturan permainan yang berlaku. Seorang pemimpin yang Laissez Faire cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.

Ada beberapa ciri yang terdapat dalam diri pemimpin tersebut:

- 1) Tidak yakin pada kemampuan sendiri
- 2) Tidak berani menetapkan tujuan untuk kelompok
- 3) Tidak berani menanggung resiko
- 4) Membatasi komunikasi dan hubungan kelompok

Dapat juga diartikan bahwa pemimpin *laissez faire* bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya. Semua anggota yang dipimpinya bersikap santai-santai, dan bermoto “lebih baik tidak usah bekerja saja”. Mereka menunjukkan sikap acuh tak acuh. Sehingga kelompok tersebut praktis menjadi tidak terbimbing dan tidak terkontrol.

d. Tipe Demokratik

Tipe kepemimpinan demokratis dapat juga disebut sebagai pemimpin yang partisipatif, selalu berkomunikasi dengan kelompok mengenai masalah-masalah yang menarik perhatian mereka dan mereka dapat menyumbangkan sesuatu untuk menyelesaikannya serta ikut serta dalam penetapan sasaran.

Pemimpin tipe ini, menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota kelompok bukan sebagai majikan dan buruh, tetapi sebagai saudara tua di antara teman-temannya atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan mengharapkan saran-saran dari kelompoknya. Juga kritik-kritik yang membangun dari para anggota diterimanya sebagai umpan balik dan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan berikutnya.

Adapun ciri pemimpin yang demokrat meliputi :

- 1) Membuat keputusan bersama dengan anggota kelompok
- 2) Selalu menjelaskan sebab-sebab keputusan yang dibuat sendiri kepada kelompok
- 3) Feed back dijadikan sebagai salah satu masukan yang berharga
- 4) Mengkritik dan memuji secara obyektif.

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Menurut Thoha bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.¹⁰ Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Menurut Stonner menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.¹¹ Berdasarkan pengertian dari gaya kepemimpinan, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli

¹⁰ Thoha Miftah "*Kepemimpinan dalam manajemen*" Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013), 49

¹¹ Stoner James, Dkk, Manajemen , Edisi Indonesia, (PT. Prenhallindo, Jakarta, 1996), 165

mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan menurut Thoha mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu:¹²

- a. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
- b. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan menurut pendapat Hasibuan gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:¹³

- a. Kepemimpinan Otoriter.

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

- b. Kepemimpinan Partisipatif.

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam

¹² Thoha Miftah, *Kepemimpinan...*, 49

¹³ Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung, PT. Bumi Aksa, 2007), 170

proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

c. Kepemimpinan Delegatif.

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan

B. Kepemimpinan Pondok Pesantren

Kepemimpinan merupakan kemampuan menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasihati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum jika diperlukan, serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka pencapaian tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan dalam sebuah pesantren pada umumnya bersifat alami, baik dalam pengembangan pesantren ataupun dalam proses pembinaan seorang calon pemimpin yang teratur dan menetap. Pembinaan dan pengembangan pola kepemimpinan dalam pesantren tersebut menjadikan menghasilkan *kontinuitas* pergantian estafet kepemimpinan yang positif. Dengan mengaplikasikan kepemimpinan yang lebih dinamis, maka pendidikan di pondok pesantren makin maju dan dinamis dengan tetap menjaga kemurnian religius yang menjadi ciri utama pondok pesantren.¹⁴

Secara tradisional, kepemimpinan pesantren diurus oleh satu atau dua kyai yang biasanya merupakan pendiri pesantren yang bersangkutan. Pesantren menekankan sikap konservatif yang bersandar dan berpusat pada figure kyai. Karena itu Sindu Galba menyimpulkan bahwa, “Kyai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pesantren”. Kyai dalam pesantren merupakan figure sentral otoritatif, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Kyai adalah pemimpin tunggal yang memegang wewenang hampir mutlak. Kyai menguasai dan mengendalikan seluruh sektor kehidupan pesantren. Dalam budaya pesantren, seorang kyai dianggap memiliki berbagai peran, baik sebagai pemimpin, penjaga kustodian, guru dan mentor untuk siswa dan suami dan ayah di keluarga mereka sendiri yang juga menetap di pondok.

Posisi kyai sebagai pemimpin pesantren juga diharuskan untuk menjunjung tinggi nilai-nilai luhur yang menjadi acuan dalam perilaku dan pengembangan pesantren.¹⁵ Kyai salah satu elemen terpenting di pesantren, dia adalah sosok yang disegani, maka tidak heran jika kyai memiliki beberapa kemampuan dan kedudukan, antara lain: beliau sebagai arsitektur, pendiri dan

¹⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, Dalam jurnal TARBIYAH, ISSN: 0854-2627 Vol. 22, No. 2, Juli-Desember 2015, 205

¹⁵ Nurcholis Majid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1995), 465

pengembang, dan juga pemimpin dan manajer (pemimpin dan manajer).¹⁶ Pola kepemimpinan kyai lebih dekat dengan kepemimpinan transaksional dan transformasional, ditandai dari salah satu gaya kepemimpinan yang pada dasarnya menekankan transaksi antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang layak secara ekonomi untuk memenuhi kebutuhan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka sepakati. Seorang kyai adalah pemimpin diyakini mampu mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai kerja yang dirasakan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Kyai yang efektif menurut Dubin, yaitu mampu memenuhi tiga hal, ialah

1. *create an atmosphere conducive for student learning* (menciptakan iklim yang kondusif bagi murid untuk belajar)
2. *teacher involvement and growth* (para guru terlibat dan bertumbuh)
3. *community support and high expectations* (semua masyarakat memberikan dorongan dan mempunyai harapan besar).¹⁷

Kepemimpinan di pesantren dicirikan oleh relasi unik berbasis karisma yang dimiliki oleh kyai yang menyebabkan ia menduduki posisi kepemimpinan. Kedudukan Kyai seperti itu, sesungguhnya merupakan *patrol*, tempat bergantung para santri. Karena kewibawaan Kyai, seorang murid tidak pernah (enggan) membantah apa yang dilakukan kyai. Kedudukan santri adalah *client* bagi dirinya. Abdurahman Wahid mengungkapkan bahwa ciri utama penampilan Kyai adalah watak karismatik yang dimilikinya. Watak karisma yang dimiliki oleh seorang kyai, timbul oleh sifat kedalaman ilmu dan kemampuan seorang

¹⁶ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Millennium Baru*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000), 45

¹⁷ A.E. Dubin, *The Principal as Chief Executive Officer* (London: The Falmer Press, 1991), .. 49

Kyai di dalam mengatasi semua permasalahan yang ada, baik di dalam pesantren maupun lingkungan sekitar. Dalam hal ini kyai sebagai figur yang senang tiasa melindungi, mengayomi masyarakat dengan berbagai perjuangan untuk menegakkan amar ma'ruf nahi mungkar. Abdurahman Wahid menegaskan terlepas dari sifat kepemimpinan Kyai karismatik dan paternalistik, kepemimpinan Kyai di pesantren adalah mempribadi atau (personal), segala masalah kepesantrenan bertumpu kepada kyai.¹⁸ Seperti dikemukakan oleh Arifin keberadaan seorang Kyai sebagai pemimpin di pesantren ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Kyai sebagai pimpinan lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum pendidikan agama Islam, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, melaksanakan pembelajaran berkaitan dengan ilmu ilmu yang diajarkan di pesantren.¹⁹

Kepemimpinan Kyai di pondok pesantren satu dengan lainnya tidaklah sama, tergantung dengan kondisi sosial, demografi dan karakter Kyai tertentu. Dari banyak kajian hasil sebuah penelitian ada beberapa model kepemimpinan Kyai di pondok pesantren yaitu:²⁰

1. Kepemimpinan *religio-paternalistik* dimana adanya suatu gaya interaksi antara kyai dengan santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada gaya kepemimpinan Nabi Muhammad saw.
2. Kepemimpinan *paternalistic-free rein leadership*, dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan anak-anaknya untuk

¹⁸Zamakhshyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), 56.

¹⁹ Arifin Imron, *Kepemimpinan Kiyai: Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng*.(Malang: Kalimashada Press,1993),4 5

²⁰Sugeng Haryanto, *Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri-Pasuruan)*, Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012), 73-74.

berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata final untuk memutuskan karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan.²¹

3. Kepemimpinan legal formal, mekanisme kerja kepemimpinan ini menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.
4. Kepemimpinan bercorak alami, model kepemimpinan ini tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut kebijakan pondok pesantren, mengingat itu wewenang secara mutlak. Jika ada usulan-usulan pengembangan yang berasal dari luar yang berbeda sama sekali dari kebijakan Kyai justru direspon secara negatif.²²
5. Kepemimpinan karismatik-tradisional-rasional, yaitu suatu pola kepemimpinan yang mengacu pada figur sentral yang dianggap oleh komunitas pendukungnya memiliki kekuatan supranatural dari Allah SWT, kelebihan dalam berbagai bidang keilmuan, partisipasi komunitas dalam kepemimpinan Kyai, dan kepemimpinan tidak diatur secara birokrasi, membutuhkan legitimasi formal komunitas pendukungnya dengan cara mencari kaitan geneologis dari pola kepemimpinan karismatik yang ada sebelumnya, pola kepemimpinan yang bersifat kolektif, dimana tingkat partisipasi komunitas lebih tinggi, struktur keorganisasian lebih kompleks sentra kepemimpinan tidak mengarah pada kelembagaan, dan mekanismenya kepemimpinan diatur secara menajerial.

Keberadaan seorang Kyai sebagai pemimpin di pesantren ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang

²¹Mansur, *Moralitas Pesantren Meneguk Kearifan dari Telaga Kehidupan*, (Yogyakarta :Safiria Insani Press, 2004), 51.

²² Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Menuju Demokrasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2002), hlm. 40.

unik. Kyai sebagai pimpinan lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum pendidikan agama Islam, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, melaksanakan pembelajaran berkaitan dengan ilmu ilmu yang diajarkan di pesantren. Kyai juga bertugas pula sebagai pembina dan pendidik umat yaitu pemimpin masyarakat.

Keberadaan Kyai sebagai pemimpin pondok pesantren dan pemimpin umat memiliki kebijaksanaan yang arif dan wawasan yang luas, terampil dalam ilmu agama, menjadi teladan dalam sikap dan perilaku etis serta memiliki hubungan dekat dengan Tuhan. Legitimasi kepemimpinan kyai diperoleh dari masyarakat, karena masyarakat menilai Kyai tersebut memiliki keahlian ilmu agama Islam, kewibawaan yang bersumber dari ilmunya, memiliki sikap pribadi dan ahlak yang terpuji. Kyai ideal oleh komunitas pesantren sebagai sentral figur yang mewakili mereka tampil sebagai mediator, dinamisator, katalisator, motivator maupun sebagai motor penggerak bagi komunitas yang dipimpinnya dalam rangka melindungi kepentingan masyarakat dan pesantren.

Sosok Kyai sebagai pemimpin menurut Arifin memenuhi kriteria ideal Kyai dipercaya, ditaati, dan diteladani oleh komunitas yang dipimpinnya memiliki integritas pribadi yang tinggi terhadap kebenaran, kejujuran, dan keadilan.²³ Kepemimpinan Kyai ditaati karena memiliki penguasaan informasi, keahlian profesional, dan kekuatan moral. Pesona pribadi yang ditampilkan menjadikan seorang Kyai dicintai dan dijadikan panutan sebagai figur yang diteladani dan sumber inspirasi bagi komunitas yang dipimpinnya. Semakin konsisten dan konsekwen seorang Kyai memenuhi kriteria dan prasyarat kepemimpinan ideal tersebut, maka makin kuat pula ia dijadikan tokoh pemimpin, tidak hanya oleh komunitas pesantren yang dipimpinnya, melainkan

²³ (1993:130)

juga oleh seluruh umat islam maupun masyarakat luas dalam skala regional, nasional maupun internasional.

Keunggulan kepemimpinan Kyai adalah kemampuannya menjaga moralitas yang tinggi maupun sebagai orang alim. Nilai, integritas dan kecakapan interpersonal Kyai sebagai pemimpin cukup tinggi yaitu

1. Memberi dukungan dan tidak menjatuhkan orang.
2. Memperlakukan santri dan jamaahnya secara setara dan mendengarkan secara seksama.
3. Teratur dan efisien, antusias dan peduli pada pendidikan serta memiliki rasa humor.
4. Beretika tinggi, dapat dipercaya, dan berkomitmen untuk menyelesaikan segala sesuatu dengan baik.
5. Tenang dan tidak bertindak di luar batas bila terjadi kesalahan.
6. Dapat menerima perbedaan membingungkan.
7. Tidak memaksakan pandangannya atau selalu ingin memenangkan argumentasi, mau mencoba dan mengambil resiko.
8. Memiliki ketertarikan yang lebih luas daripada sekedar bekerja.
9. Membangun hubungan yang efektif dan mau belajar dari kesalahan.
10. Menerima perubahan sebagai sesuatu yang tidak bisa dielakkan.
11. Berorientasi pada aksi dan berkomitmen untuk memimpin dengan memberi teladan (*uswatun hasanah*).

Proses tersebut akan menampilkan seorang kyai pemimpin pesantren yang tertempa oleh pengalaman yang menjadikan keunggulan pribadinya mengalahkan kualitas pribadi-pribadi di sekitarnya. Abdurrahman Mas'ud mengatakan bahwa para santri menerima kepemimpinan kyai karena begitu percaya pada konsep dalam masyarakat Jawa, yaitu berkah atau barakah yang didasarkan atas doktrin status keistimewaan seorang alim atau wali. Mereka

meyakini bahwa orang alim maupun wali memiliki kemampuan istimewa yang tidak dimiliki semua orang pada umumnya sehingga menerima kepemimpinan mereka sebagai satu keniscayaan. Di dalam pesantren, penerimaan santri pada kepemimpinan kyai lebih niscaya lagi. Hal ini disebabkan oleh baik pertimbangan struktural, teologis, maupun kultural. Secara struktural, posisi kyai di pesantren bagaikan raja dalam kerajaan. Jadi kyai memiliki posisi tertinggi yang tidak mungkin ditandingi orang lain. Secara teologis, kyai diyakini dapat membantu atau memberikan kenikmatan, tetapi juga bisa mengakibatkan bahaya. Secara kultural kyai sebagai orang tua baik karena faktor usia ataupun dituakan karena kedalaman ilmunya sehingga harus dihormati dan dijadikan panutan/pemimpin²⁴

Kepemimpinan kyai seperti tergambar di atas memunculkan kenyataan bahwa kyai adalah pemimpin yang karismatik. Imej yang justru cenderung memperkokoh bangunan otoritas tunggal yang secara frontal bertentangan dengan alam keterbukaan. Sosok kepemimpinan inilah yang menimbulkan kesan pada Martin van Bruinessen bahwa demokrasi masih jauh dari pesantren. Meskipun demikian, Syaefuddin Zahri justru menilai dengan cara yang berbeda. Menurutnya alam pesantren terkenal bebas dan demokratis. Sepanjang menyangkut proses pembelajaran pesantren memang melibatkan partisipasi orang lain, hampir tanpa batas seperti tidak ada seleksi, tidak ada absen, tidak ada batas usia, dan tidak ada klasifikasi secara intelektual sehingga benar-benar demokratis. Namun jika menyangkut kepemimpinan, kyai menjelmakan dirinya sebagai pemimpin individual yang memegang wewenang hampir mutlak akibat pesona karismatik itu.²⁵

²⁴Mujamil Qomar *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. (Jakarta: Erlangga, 2007), 65

²⁵ Mujamil Qomar *Pesantren...*, 67

Sebagaimana ditegaskan Abdurrahman Wahid yang menyatakan bahwa watak kepemimpinan karismatik kyai pesantren itu yang menyebabkan selama ini pola kepemimpinan belum menetap di pesantren. Di samping itu masih ada empat kerugian dari pemimpin karismatik tersebut. *Pertama*, ketidakpastian dalam perkembangan pesantren, karena semua hal tergantung kepada keputusan pribadi kyai. *Kedua*, keadaan yang kurang mendukung tenaga-tenaga pembantu (termasuk calon pengganti yang kreatif) untuk mencoba pola-pola pengembangan yang belum diterima oleh figur kepemimpinan yang ada. *Ketiga*, pola pergantian kepemimpinan berlangsung secara tiba-tiba dan tidak direncanakan sehingga lebih banyak ditandai oleh sebab-sebab alami seperti meninggalnya pemimpin secara mendadak. *Keempat*, terjadinya pembauran dalam tingkat-tingkat kepemimpinan di pesantren, antara tingkat local, regional, dan nasional. Tergantikannya seorang pemimpin pesantren yang memiliki pengaruh tingkat nasional dengan pemimpin yang baru, seringkali tidak dapat mengimbangi pengaruh itu dengan peningkatan kualitas kepemimpinan yang sanggup menjembatani perbedaan pendapat antar pemimpin pesantren.²⁶

Kerugian kepemimpinan karismatik ini akhirnya mengakibatkan rangkaian kerugian lainnya karena sikap dan penampilan kyai yang membentuk mata rantai kelemahan yang oleh Nurcholish Madjid dipaparkan sebagai berikut:

- a. Karisma. Pola kepemimpinan karismatik sudah cukup menunjukkan segi tidak demokratis, sebab tidak rasional. Apalagi jika disertai tindakan-tindakan yang bertujuan memelihara karisma itu, seperti menjaga jarak dengan para santri. Pola kepemimpinan seperti ini akan kehilangan kualitas demokratisnya.

²⁶Abdurrahman Wahid, *Dinamika Pendidikan Islam, Respon Pesantren terhadap Modernisasi*. (Jakarta: Raja Grafindo Perkasa, 2004). 41

- b. Personal. Karena kepemimpinan kyai merupakan kepemimpinan karismatik maka dengan sendirinya juga bersifat pribadi atau personal. Kenyataan ini mengandung implikasi bahwa seorang kyai tidak mungkin digantikan oleh orang lain serta sulit ditundukkan dalam *rule of game* sistem administrasi dan manajemen pesantren.
- c. Religio-Feodalisme. Seorang kyai selain menjadi pimpinan agama sekaligus merupakan *traditional mobility* dalam masyarakat feodal. Feodalisme yang terbungkus keagamaan ini bila disalahgunakan jauh lebih berbahaya daripada feodalisme biasa.
- d. Kecakapan Teknis. Karena dasar kepemimpinan dalam pesantren seperti itu, maka faktor kecakapan teknis menjadi tidak begitu penting. Kekurangan ini menjadi salah satu sebab pokok tertinggalnya pesantren dalam perkembangan zaman.²⁷

Kelemahan kepemimpinan karismatik sebagaimana diungkapkan tersebut di atas, menurut Zamakhsyari Dhofier didasarkan pada sudut pandang yang melihat kelangsungan hidup sebuah pesantren hanya pada kelangsungan individual masing-masing pesantren. Namun sebenarnya, para pemimpin pesantren menyadari sepenuhnya masalah ini. Pemimpin pesantren senantiasa memikirkan kelangsungan hidup pesantrennya sendiri sepeninggalnya. Cara praktis yang ditempuh kyai dalam melestarikan kehidupan pesantren adalah dengan (1) mempersiapkan keluarga yang terdekat menjadi calon pengganti kepemimpinan pesantren, (2) mengembangkan suatu jaringan aliansi perkawinan *endogamous* antar

²⁷ Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1992), 95-96

keluarga kyai, (3) mengembangkan tradisi transmisi pengetahuan dan rantai transmisi intelektual antara sesama kyai dan keluarganya.²⁸

Imam Suprayogo mengatakan bahwa berdasarkan pengamatan terhadap pesantren yang ada, dapat ditegaskan, “Pesantren yang berhasil membutuhkan pemimpin, bukan pengatur.” Ada perbedaan mendasar antara pemimpin dan pengatur. Seorang *pengatur* lebih berorientasi pada penerapan aturan-aturan legal formal kepada bawahan sehingga sentuhannya bercorak hierarkis-birokratis.²⁹ Sementara itu, seorang *pemimpin* lebih berorientasi untuk mengayomi, melindungi, memberi teladan dalam kehidupan sehari-hari, serta memotivasi sehingga sentuhannya lebih bercorak *human skill* (keahlian menyadarkan orang lain sebagai bawahan).

Selanjutnya, pola-pola kepemimpinan kyai di pesantren yang selama ini kurang kondusif menghadapi tantangan-tantangan modernisasi perlu (bahkan, harus) diubah menjadi pola-pola kepemimpinan yang lebih responsif terhadap tuntutan zaman. Pola tersebut haruslah mengarah pada kegiatan yang melibatkan lebih banyak orang lain lagi dalam jajaran kepemimpinan, untuk bersama-sama menjalankan roda organisasi pesantren menuju kondisi yang maju dan mapan, baik dari sisi kelembagaan, sistem pendidikan, proses pembelajaran, maupun kualitas santri.³⁰ Oleh karena itu, pola kepemimpinan pesantren yang umumnya bercorak alami, yaitu berupa pola pewarisan, termasuk dalam estafet kepemimpinan harus segera dirombak agar tidak ditinggalkan masyarakat. Pengembangan pesantren maupun proses pembinaan kader yang akan menggantikan pimpinan yang ada harus memiliki bentuk yang teratur dan menetap. Maka,

²⁸ Zamakhsyari Dhofier, *Relevansi Pesantren dan Pengembangan Ilmu di Mata Datang*, dalam *Majalah Pesantren*, Edisi Perdana. (Jakarta: P3M, 1984), 61

²⁹ Imam Suprayogo, *Reformulasi visi pendidikan islam*, (Malang, STAIN Press, 1999), 162

³⁰ Mujamil Qomar, *Pesantren...*, 71

pesantren sesungguhnya membutuhkan lebih dari seorang pemimpin. Konsekuensinya, dalam keadaan tertentu pesantren perlu menerapkan sistem kepemimpinan *multileaders*. Misalnya, ada pesantren yang menerapkan pola dua pemimpin, yaitu pemimpin urusan luar pesantren dan pemimpin bidang kepesantrenan. Dalam pola kepemimpinan ini, terdapat pemimpin umum yang dipegang oleh seorang kyai dan pemimpin harian yang mengurus kegiatan praktis mengenai kependidikan dan sebagainya.³¹

Dengan demikian kepemimpinan pondok pesantren terinspirasi oleh ulama pendahulu yang telah menunjukkan keberhasilan mereka membuktikan keteladanan, kearifan, kedalaman ilmu pengetahuan, konsistensi dan ketaatan pada ajaran Islam yang mumpuni. Kepemimpinan pondok pesantren saat ini dimana kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian pesat mendapat tantangan untuk menyelenggarakan pendidikan Islam yang menghasilkan lulusan yang memiliki akhlak dan integritas yang tinggi memanfaatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki untuk membangun bangsa yang lebih bermartabat, sejahtera dan berkeadilan.

C. Pondok Pesantren

a. Pengertian pondok pesantren

Pengertian pondok pesantren berasal dari kata pondok dan pesantren. Pondok berasal dari Bahasa Arab *funduq*, yang berarti hotel, asrama, rumah, dan tempat tinggal yang sederhana.³² Penggunaan gabungan kedua istilah tersebut yakni pondok dan pesantren menjadi pondok pesantren. Pondok pesantren dapat diartikan secara etimologi sebagai sebuah hotel,

³¹Musthofa Rahman, Dkk, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2002), 117

³² Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia, Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, cet 2, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), 138

asrama, rumah, atau tempat tinggal sederhana yang dihuni oleh orang yang melek huruf, tahu buku-buku suci agama. Dan santri adalah orang yang melek huruf, mengetahui buku-buku suci agama yang tinggal di hotel, asrama, rumah gubuk, atau bangunan keagamaan secara umum.

Beberapa definisi dari pondok pesantren. Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (komplek) di mana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan seorang atau beberapa orang kyai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.³³ Di samping itu, ada juga yang mendefinisikan pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.

Terminologi pesantren di atas, mengindikasikan bahwa secara kultural pesantren lahir dari budaya Indonesia. Menurut Nurcholish Madjid secara historis pesantren tidak hanya mengandung makna keislaman, tapi juga makna ke-Indonesia-an. Sebab cikal bakal pesantren sudah ada pada masa Hindu-Budha, Islam hanya tinggal meneruskan, melestarikan, dan mengislamkannya.³⁴

Dari uraian di atas, dapat dirumuskan bahwa hakikat pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang menggunakan sistem asrama di bawah kedaulatan seorang atau beberapa orang kyai. Atas dasar pengertian tersebut, maka lembaga pendidikan Islam yang menggunakan sistem madrasah atau sekolah tidak dapat dikategorikan sebagai pondok pesantren. Kalaupun di

³³M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, (Jakarta : Bumi Aksara 199), 240

³⁴Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1992), 3

sebagian pesantren terdapat sistem madrasah atau sekolah, tetapi tidak sampai menghilangkan bentuk asli dari pesantren itu, yakni sebagai lembaga pendidikan Islam yang menggunakan sistem asrama.

b. Fungsi dan Tujuan Pondok Pesantren

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan islam yang memiliki fungsi dan tujuan tertentu. Pondok Pesantren berfungsi sebagai lembaga pendidikan, lembaga sosial, juga berfungsi sebagai pusat penyiaran agama Islam yang mengandung kekuatan terhadap dampak modernisasi, sebagaimana telah diperankan pada masa lalu dalam menentang penetrasi kolonisme walaupun dengan cara uzlah atau menutup diri. Menurut Azyumardi azra adanya tiga fungsi pesantren, yaitu : Transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam, Pemeliharaan tradisi Islam, dan Reproduksi Ulama.³⁵ Dalam perjalanannya hingga sekarang, sebagai lembaga sosial, Pesantren telah menyalurkan pendidikan formal baik berupa sekolah umum maupun sekolah agama (madrasah, sekolah umum, dan perguruan tinggi).³⁶ Oleh karena itu, antara fungsi Pondok Pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya tidak bisa dipisahkan yakni untuk mensukseskan pembangunan nasional, karena pendidikan di Negara kita diarahkan agar terciptanya manusia yang bertakwa, mental membangun dan memiliki keterampilan dan berilmu pengetahuan sesuai dengan perkembangan zaman. Dengan berbagai peran yang potensial diperankan oleh Pondok Pesantren, maka Pesantren memiliki tingkat integritas yang tinggi dengan masyarakat umum.

³⁵ Muhammad Ridwan. *Implementasi Unsur-unsur dan Fungsi Manajemen Pada Pondok Pesantren* (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2009), 30

³⁶*Ibid.*, 31

Tujuan institusional pondok pesantren menurut direktorak jendral bimbingan masyarakat islam departemen agama pada tahun 1978 adalah sebagai berikut:

- 1) Tujuan umum. Membina warga Negara agar berkepribadian muslim sesuai dengan ajaran slam, dengan menanamkan rasa keagamaan tersebut pada semua segi kehidupannya serta menjadikan orang yang berguna bagi agama, masyarakat, bangsa dan Negara.
- 2) Tujuan khusus. Mendidik santri sebagai anggota masyarakat, untuk menjadikan muslim yang bertakwa kepada Allah, berahlaq mulia, memiliki kecerdasan, keterampilan serta sehat lahir dan batin sebagai Warga Negara. Mendidik santri untuk menjadi manusia muslim serta kader-kader Ulama dan Mubalig yang berjiwa ikhlas, tabah dan teguh dalam menjalankan syariat Islam secara utuh dan dinamis. Mendidik santri untuk memperoleh kepribdian dan mempertebal semangat kebangsaan, agar dapat menumbuhkan manusia-manusia yang dapat membangun dirinya dan bertanggung jawab kepada pembangunan Bangsa dan Negara. Mendidik santri agar menjadi warga Negara yang cakap dalam berbagai sector pembangunan. Khususnya pembangunan mental dan spiritual. Mendidik santri untuk membantu meningkatkan kesejahteraan social masyarakat dalam rangka pembangunan masyarakat.

c. Unsur-unsur pondok pesantren

Pondok pesantren dalam menjalankan kegiatan pendidikan terdapat bebera unsur yang menunjang kegiatan tersebut. Berikut unsur-unsur pondok pesantren:

- 1) Pondok. Pondok merupakan tempat tinggal bersama antara kyai dengan para Santrinya. Bangunan Pondok pesantren di masa lalu terbuat dari,bambu atau bangunan tempat tinggal yang berpetak-petak yang

berdinding bilik yang beratap rumbia. Pengertian ini cocok untuk menggambarkan keadaan pesantren di masa lalu, tetapi realitas seperti itu sudah jarang ditemukan di era pesantren masa kini kebanyakan telah memodernisasi dirinya karena tuntutan kebutuhan zaman. Pondok, asrama bagi para santri, merupakan ciri khas pesantren, yang membedakannya dengan sistem pendidikan tradisional lainnya, seperti surau.³⁷

- 2) Masjid. Masjid merupakan yang tak dapat dipisahkan dengan pesantren dan dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam peraktek shalat lima waktu, khutbah shalat jumat, dan tentu saja pengajaran kitab-kitab Islam klasik. Dalam konteks pesantren, masjid dan kyai adalah dua hal yang memiliki keterkaitan yang erat satu dengan lainnya. Masjid digunakan oleh kyai sebagai pusat kegiatan, di tempat inilah hubungan kyai dan santri dirajut bukan saja dalam bentuk transmisi ilmu-ilmu Islam, tetapi juga hubungan emosional antara kyai dengan santri yang berbuah penghormatan santri secara tulus kepada sang kyai. Secara historis masjid adalah lembaga pendidikan Islam yang telah ada sejak zaman Nabi Muhammad SAW.
- 3) Santri. Sebutan santri biasanya selalu berhubungan dengan eksistensi tokoh agama yang lebih dikenal dengan sebutan kyai. Artinya, bila ada santri, maka ada kyai yang mengajar mereka. Selanjutnya interaksi antara kyai dengan santri yang biasanya melahirkan institusi pesantren. Dalam tradisi pesantren dapat ditemukan dua macam status santri, yaitu santri mukmim dan santri kalong. Yang dimaksud dengan

³⁷Jurniati. *Manajemen Pondok Pesantren Darul Ishlah*. (Makassar: UIN Press. 2017), 16

santri mukmim adalah murid-murid yang berasal dari daerah yang jauh karena itu memiliki prebalitas yang tinggi untuk menetap di dalam kompleks pesantren. Santri mukmim inilah yang tinggal di pesantren dalam waktu yang lama, dengan begitu, mereka memiliki kesempatan untuk menjadi pembina bagi santri-santri baru datang belakangan. Mereka membina adik-adiknya di asrama dan bahkan dalam beberapa hal mereka juga memikul tanggung jawab santri-santri muda tentang kitab-kitab dasar dan menengah, adapun yang dimaksud santri kalong adalah mereka yang berasal dari sekeliling pesantren. Mereka ini memiliki rumah orang tua yang letaknya tidak jauh dari pesantren. Dengan begitu, mobilitas mereka ke pesantren tidak ada hambatan sehingga mereka di rumah milik orang tuanya.

- 4) Kyai. Kyai merupakan elemen yang paling esensial dari pesantren. Sebab, bermula dari interaksi antara sang kyai dengan beberapa orang yang menimba ilmu kepadanya, secara gradual biasanya berangsur-angsur akan menjadi besar dan menimbulkan multiplier effect berupa dibangunnya masjid, pondok, dan akhirnya memenuhi keseluruhan elemen pesantren. Oleh karena itu, ia sering kali menjadi pendiri sekaligus pemilik pesantren tersebut. Sudah sewajarnya jika pertumbuhan suatu pesantren semata-mata bergantung kepada kemampuan pribadi kyainya. Kyai dalam perspektif bahasa Jawa, dipahami sebagai gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pemimpin pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya. Selain gelar kyai, ia juga sering disebut orang alim (orang yang luas pengetahuan keislamannya). Secara intelektual, Nata mengemukakan bahwa seorang kyai harus memenuhi persyaratan akademik, yaitu: menguasai ilmu

secara mendalam, ilmunya diakui masyarakat, menguasai kitab kuning dengan baik taat beribadah, mandiri dalam bersikap, tidak mau mendatangi penguasa, mempunyai geneologi dengan kyai-kyai lain, memperoleh ilham.

- 5) Pengajaran Kitab-kitab Klasik. Secara sederhana kitab-kitab Islam klasik yang berbahasa Arab dapat dipahami sebagai kitab kuning atau kitab gundul. Kitab-kitab ini biasanya mempunyai format tersendiri yang tertulis di atas kertas berwarna kekuning kuningan. Akan tetapi kitab kuning tidak hanya menggunakan bahasa Arab, tetapi juga bahasa local (daerah), seperti: Melayu, Jawa dan bahasa lokal lainnya di Indonesia dengan menggunakan aksara Arab.

d. Jenis-jenis Pondok Pesantren

Pondok pesantren merupakan tempat belajar dan tempat tinggal para santri yang dibimbing oleh seorang kyai yang disini juga berfungsi sebagai pimpinan dan para ustad dalam rangka memperdalam ilmu agama islam secara mendalam dan komprehensif. Berdasarkan jenisnya sebuah pondok pesantren dapat di bedakan menjadi 5 jenis, hal ini merujuk dari pendapat Ziemek.³⁸ Menurut jenisnya pondok pesantren dibedakan menjadi lima yaitu:

- 1) Pondok pesantren yang paling sederhana. Disini masjid digunakan sebagai tempat pengajaran agama Islam. Jenis ini khas bagi pesantren sufi dengan pengajian yang teratur dalam masjid dengan pengajaran pribadi oleh kyai kepada anggota kaum.
- 2) Kedua, bentuk dasar dilengkapi dengan suatu pondok yang terpisah, asrama bagi para santri yang sekaligus menjadi ruangan untuk tinggal

³⁸ Ziemek, Manfred, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*,(Jakarta: LP3M.1986). 55

dan belajar yang sederhana. Jenis ini mempunyai semua komponen pesantren klasik.

- 3) Ketiga, pesantren itu dengan komponen-komponen klasik yang telah diperluas dengan suatu madrasah. Kurikulum madrasah berorientasi pada sekolah-sekolah pemerintah resmi.
- 4) Keempat, selain perluasan komponen pesantren klasik dengan suatu madrasah, juga mempunyai tambahan program pendidikan ketrampilan dan terapan bagi santri maupun remaja desa sekitarnya. Seperti program pertanian, pertukangan, peternakan, menjahit, dan sebagainya.
- 5) Kelima, pesantren modern yang disamping sektor pendidikan keIslaman klasik, juga mencakup semua tingkat sekolah umum dari tingkat SD sampai pendidikan tinggi. Paralel dengan itu diselenggarakan pendidikan ketrampilan.

Sedangkan pada umumnya pondok pesantren menurut Dhofier³⁹ dapat dikelompok menjadi dua macam, yaitu: 1) pesantren salafi, yang mengkhususkan mengajarkan agama hanya dengan menggunakan kitab klasik sebagai inti pendidikan, dan 2) pesantren kalafi, yaitu pondok pesantren yang selain mengajarkan kitab-kitab klasik yang harus dipelajari juga memasukkan pelajaran umum sebagai inti pendidikan serta menggunakan sistem pendidikan persekolahan (madrasah) dalam pengajarannya. Berdasarkan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No. 3/1997, ada empat tipe pondok pesantren, yaitu:

- 1) pertama, pesantren tipe A, yaitu pesantren dimana para santri belajar dan bertempat tinggal bersama guru (kyai). Kurikulum terserah pada kyai,

³⁹ Dhofier, Zamakhsyari., Tradisi Pesantren, Study Tentang Pandangan Hidup Kyai. Jakarta:LP3S, 1994), 30.

cara memberikan pelajaran individual dan tidak menyediakan madrasah untuk belajar.

- 2) Kedua, pesantren tipe B, yaitu pesantren yang mempunyai madrasah dan kurikulum pengajarannya dari kyai dilakukan dengan cara stadium jeneral, pengajaran pokok terletak pada madrasah yang diselenggarakan. Kyai memberikan pelajaran secara umum kepada para santri pada waktu yang telah ditentukan. Para santri tinggal di lingkungan itu dan mengikuti pelajaran dari kyai disamping mendapatkan ilmu pengetahuan agama dan umum di madrasah.
- 3) Ketiga, pesantren tipe C, yaitu pesantren yang fungsi utamanya hanya sebagai tempat tinggal atau asrama, santrinya belajar di madrasah atau di sekolah-sekolah umum, fungsi kyai sebagai pengawas, Pembina mental dan pengajar agama.
- 4) Keempat, pesantren tipe D, yaitu pesantren yang menyelenggarakan sistem pondok dan sekaligus sistem sekolah atau madrasah

D. Sumber Daya Manusia

a. Pengertian sumber daya manusia

Sumber daya manusia adalah orang- pegawai, karyawan, buruh- yang bekerja untuk suatu organisasi, perusahaan, lembaga pemerintah, lembaga pendidikan, tentara, polisi, dan sebagainya yang direkrut untuk melaksanakan aktivitas manajemen organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.⁴⁰ Sumber daya manusia adalah merupakan kekayaan yang paling penting yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.⁴¹ Werther dan Davis, menyatakan bahwa

⁴⁰ Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), 20

⁴¹ Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 9

sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.⁴²Jadi, sumber daya manusia adalah orang yang bekerja pada sebuah organisasi yang siap dan mampu mengerjakan semua pekerjaan yang ada untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam sebuah organisasi.

b. Kualitas sumber daya manusia

Kualitas sumber daya manusia sebuah bangsa ditentukan oleh 3 faktor utama, yakni: pendidikan, kesehatan, dan ekonomi. Oleh sebab itu apabila kita menilai kualitas sumber daya manusia sebuah bangsa dapat diukur dari tingkat pendidikan, kesehatan dan ekonomi dari bangsa yang bersangkutan.⁴³ Tinggi rendahnya pendidikan, kesehatan dan ekonomi tersebut dapat dilihat melalui indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) Pendidikan. Pendidikan adalah suatu upaya untuk mengembnagkan potensi manusia, sehingga mempunyai kemampuan untuk mengelola sumber daya alam yang tersedia untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Kemampuan yang dikembangkan dari sumber daya manusia ini mencakup berbagai aspek, utamanya aspek non-fisik, yakni: kemampuan berpikir, penalaran, intelektual, keterampilan dan sebagainya
- 2) Kesehatan. Tingkat kesehatan suatu bangsa dapat dilihat dari angka kematian (mortalitas) dan angka kesakitan (morbidity), melalui berbagai indikator. Indikator-indikator yang sering digunakan untuk mengukur

⁴² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), 4

⁴³Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2015), 2

derajat kesehatan masyarakat suatu bangsa, dan juga sebagai indikator kualitas sumber daya manusia dari aspek kesehatan adalah: angka kematian bayi, angka kematian anak balita, angka kematian ibu karena melahirkan, angka kematian kasar, dan angka harapan hidup

- 3) Ekonomi. Kondisi ekonomi Indonesia dari tahun ke tahun mengalami kemajuan seiring dengan meningkatnya pembangunan di Indonesia.

Manusia yang berkualitas secara kognitif, afektif, psikomotorik, emosi dan sepirit insaniyah adalah modal utama ketika peradaban makin modern. Dalam diri manusia telah dibekali Tuhan berupa potensi atau daya-daya yang dapat dibangun. Daya daya tersebut antara lain:⁴⁴

- 1) Daya tubuh, yang memungkinkan manusia memiliki antara lain kemampuan dan keterampilan teknis.
- 2) Daya kalbu, yang memungkinkan manusia memiliki kemampuan moral, estetika, serta mampu untuk berhayal, beriman dan merasakan kebesaran illahi.
- 3) Daya akal, yang memungkinkan manusia memiliki kemampuan mengembangkan ilmu teknologi.
- 4) Daya hidup, yang memungkinkan manusia memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan, mempertahankan hidup dan menghadapi tantangan.

E. Kualitas SDM di Pondok Pesantren

Pembangunan sumberdaya memang cukup mendasar sebagai sasaran pembangunan manusia dengan segenap perangkat fisik dan batinnya. Penyerapan sumber daya alam dan lingkungan tanpa mengikut sertakan

⁴⁴ Sudarwan Danim, *Ekonomi Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2004), 52

pembangunan sumber daya manusia, akan berakibat tumbuhnya eksploitasi yang berlebihan. Bahkan akan merusak lingkungan, juga akan memusnahkan sumber-sumber potensial bagi kemakmuran kemanusiaan. Tetapi perlu diingat bahwa pembangunan sumber daya manusia tak bisa dilepaskan dengan pengembangan sosial kemasyarakatan. Karena apa artinya limpahan sumber daya alam, tanpa suatu wujud masyarakat yang harmonis. Secara moral bagaimana melibatkan spritualitas sosial tersebut dalam menata lingkungan sosialnya dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Sehingga pesantren harus lebih terbuka dan fleksibel dalam melihat realitas sosial, alam dan lingkungan serta sistem kelembagaannya, dengan segala kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ada secara praktik harus mampu mendidik dan menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas yang sesuai dengan tuntutan zaman.

Pada kehidupan pesantren yang terdapat nilai-nilai, etos dan budaya sesungguhnya sangat tepat untuk membangun peradapan yang luhur. Nilai-nilai yang dikembangkan itu misalnya: nilai-nilai tauhid, kemanusiaan, keadilan dan kejujuran, kepedulian terhadap makhluk lain, kemandirian dan kebersahajaan dan lain-lain. Pesantren dengan etos yang disandang, melakukan amal sholeh sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Atas dasar maksud-maksud memandu dan menjaga keharmonisan, pesantren tampil dan tumbuh tanpa menunggu dan berharap imbalan dari siapa pun. Inilah yang kemudian melahirkan sejumlah besar pesantren dengan segala kekuatan dan keterbatasannya.

Kemajuan dunia modern yang ditandai dengan lahirnya era reformasi dan globalisasi telah menghadirkan sejumlah tantangan dan masalah. Hakikat tantangan tersebut yang utama adalah bagaimana mempersiapkan sumber daya manusia berkualitas, yang mampu mengejawantahkan nilai-nilai keagamaan

dalam setiap aktivitas. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh dan berkembang telah mendapat pengakuan dari masyarakat sekitar. Keunikan sistem pondok pesantren dengan segala potensi yang dimilikinya menjadikan pondok pesantren tetap survive dan dianggap sebagai solusi alternatif bagi kehidupan masyarakat modern. Keberadaan pondok pesantren dalam era globalisasi ini, perkembangannya semakin menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan Islam yang berusaha menjawab segala tantangan perubahan zaman. Dengan melakukan pembenahan dan pembaharuan pada sistem yang dianutnya.

Dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia, pondok pesantren menjadi salah satu lembaga pendidikan Islam yang berada diluar jalur sekolah, mempunyai potensi dan kedudukan serta peran penting. Sifat kekeluargaan dan keakraban yang menjadi ciri khas pondok pesantren menjadikan masyarakat percaya bahwa pondok pesantren mampu mempertahankan nilai-nilai tradisi yang baik dan mengambil sesuatu yang baru yang lebih baik. Pada era globalisasi sudah menjadi keharusan adanya sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini merupakan upaya pembangunan manusia seutuhnya. Dalam artian, manusia yang tidak hanya menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi saja, tetapi landasan yang digunakannya adalah keimanan dan ketaqwaan. Adanya ilmu pengetahuan dan teknologi adalah merupakan cerminan dari kemantapan keimanan dan ketaqwaan seorang hamba kepada Allah SWT. Sebagai solusi alternatif, pondok pesantren yang telah dianggap mampu mewujudkan manusia seutuhnya dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini, seiring dengan perkembangan pondok pesantren yang mulai membekali anak didik dengan berbagai kegiatan yang mengarah ketujuan pembentukan kepribadian tersebut. Sehingga, terhapuslah anggapan sebagian masyarakat yang menganggap bahwa pondok pesantren itu kuno dan

terbelakang yang hanya mengurus dan mempelajari urusan yang berkaitan dengan akhirat saja. Sebagaimana yang di terdapat dalam kitab *Tafhimul Muta'allim* yaitu kualitas seseorang dalam mencari ilmu ditentukan oleh 6 faktor, yaitu adanya kecerdasan, cinta ilmu, kesabaran, bekal biaya, petunjuk guru yang dipilih, dan masa pendidikan yang lama.

Dalam menyiapkan sumber daya manusia yang produktif, terdapat parameter yang digunakan dengan rumus konseptual. Adapun rumus atau parameter konseptual untuk meningkatkan sumber daya manusia yang produktif tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Peningkatan kualitas iman dan taqwa
- 2) Peningkatan kualitas hidup
- 3) Peningkatan kualitas kerja
- 4) Peningkatan kualitas karya
- 5) Peningkatan kualitas pikir.⁴⁵

Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan pelatihan dan seminar. Pelatihan (training) adalah proses sistematis perubahan perilaku seseorang dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana seseorang dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik dan berkaitan dengan pekerjaan.

Seminar adalah pertemuan untuk membahas suatu masalah yang dilakukan secara ilmiah. Pada kegiatan seminar biasanya menampilkan satu atau beberapa pembicara menggunakan makalah atau kertas kerja yang sebelumnya telah dipersiapkan. Seminar berfungsi untuk menyampaikan suatu gagasan kepada

⁴⁵ Sudarwan Danim, *Ekonomi Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2004), 152

peserta seminar, guna peserta dapat memperoleh ilmu dan nantinya dapat dikembangkan lagi.

F. Penelitian Terdahulu

Tesis ditulis oleh Diding Nurdin dengan judul penelitian pengaruh kepemimpinan kyai terhadap kualitas sumber daya manusia. Pertanyaan penelitian yaitu Apakah kepemimpinan kyai pondok pesantren Daarut Tauhiid Bandung memiliki pengaruh terhadap peningkatan kualitas SDM yang memiliki kepribadian muslim yang seutuhnya. Hasil analisis secara kualitatif terhadap fenomena di lapangan melahirkan beberapa kesimpulan. Pertama, visi, misi, tujuan dan strategi kepemimpinan kyai merupakan kunci utama dalam membangun kualitas SDM yang memiliki kepribadian muslim yang seutuhnya. Kedua, perilaku, sifat dan gaya kepemimpinan kyai memainkan peranan 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 ponpes 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 tanggung jawab pemimpin (kyai) dan komunitas ponpes.⁴⁶

Tesis di tulis oleh Syamsul Arifin tahun 2017 dengan judul manajemen pengembangan sumberdaya manusia di Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta. Pertanyaan penelitian adalah implikasi manajemen pengembangan SDM terhadap kompetensi SDM pendidik dan tenaga kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta. Hasil dari penelitian dalam manajemen pengembangan SDM pendidik (ustadz) dan pegawai di PPMI

⁴⁶Diding Nurdin, *Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Kyai Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PPS, 2000), 5

Assalaam adalah 1) meningkatnya efektivitas dan produktivitas, 2) peningkatan kompetensi sosial yang lebih bagus yang ditunjukkan oleh sikap keramahan, kebersamaan, sopan dan santun, mampu bekerja sama, serta mampu berkomunikasi dengan baik, 3) menjadikan hubungan yang serasi dan harmonis antara pimpinan dan bawahannya, mempererat persaudaraan antar pegawai, 4) motivasi dan loyalitas pegawai dalam bekerja.⁴⁷

Tesis ditulis oleh Aris Tontowi tahun 2017 dengan judul strategi pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren Al Hidayah Kendal Ngawi. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan (1). Perencanaan strategi Pengembangan SDM di Pondok pesantren Al Hidayah (2). Implementasi manajemen dalam pengembangan SDM di Pondok Pesantren Al Hidayah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan strategi pengembangan SDM di Pondok Pesantren Al Hidayah di laksanakan dengan empat tahap, pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi. Perencanaan ini menghasilkan program yaitu: peningkatan pendidikan akademik bagi semua ustadz Al Hidayah, mengadakan pelatihan pendalaman kitab kuning, pelatihan membaca Al Qur'an dengan metode Tarsana, pelatihan IT, Pelatihan capacity building, Pelatihan quantum learning, serta mengirimkan delegasi untuk mengikuti pelatihan pengembangan SDM yang diadakan pihak luar. (2) Dalam implementasi manajemen dalam pengembangan SDM di pesantren Al Hidayah di dapatkan bahwa pelaksanaan pengembangan SDM dilaksanakan oleh tim inti yang dibentuk pengasuh, kepemimpinan menjadi faktor utama dalam impelementasinya, pengasuh mempunyai jiwa avant garde yang selalu

⁴⁷ Syamsul Arifin, *Manajemen Pengembang Sumberdaya Manusia Di Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta*, (Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2017), 150

mendorong perbaikan semua lini secara terus menerus menuju visi yang di citacitakan pondok pesantren.⁴⁸

Tesis ditulis oleh Ira Trisnawati tahun 2017 dengan judul pengembangan pondok pesantren melalui peningkatkan sumber daya manusia (studi multi kasus di Pesantren Ummusshabri dan Pesantren Darul Mukhlisin Kendari Sulawesi Tenggara). Pertanyaan penelitian adalah bagaimana perencanaan untuk meningkatkan sumber daya manusia di Pesantren Ummusshabri dan Pesantren Darul Mukhlisin Kendari Sulawesi Tenggara. Cara yang dilakukan untuk meningkatkan sumber daya manusia bagi tenaga pendidik dan kependidikan di pesantren Ummusshabri dengan orientasi, pelatihan dan pendidikan. Sedangkan bagi santri yang dilakukan melalui pendidikan, pembinaan berbasis agama *dan life skill*. Cara yang dilakukan untuk meningkatkan sumber daya bagi tenaga pendidik dan kependidikan di pesantren darul mukhlisin dengan pendidikan dan pelatihan. Sedangkan bagi santri yang dilakukan dengan pengembangan melalui kepemimpinan, *life skill*, dan penanaman jiwa kesosialan.⁴⁹

Dari keempat hasil penelitian di atas, terdapat beberapa titik perbedaan yang sangat mendasar dengan penelitian ini, yaitu:

- a. Jenis penelitian ini yaitu penelitian multisitus yaitu pondok pesantren Darul Falah dan Pondok Pesantren Al-Ma'arif.
- b. Kajian pada penelitian ini juga ingin menemukan peran pemimpin di pondok pesantren darulFalah dan Pondok Pesantren Al-Ma'arif.
- c. Penelitian ini ingin mengetahui tipe kepemimpinan di pondokpesantren Darul Falah dan Pondok Pesantren Al-Ma'arif yang mana kedua pondok pesantren tersebut memiliki karakteristik yang berbeda.

⁴⁸Aris Tontowi, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Al Hidayah Kendal Ngawi*. (Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2017), 1

⁴⁹Ira Trisnawati, *Pengembangan Pondok Pesantren Melalui Peningkatkan Sumber Daya Manusia*. (Malang: UIN Malang Press, 2017), 5

- d. Penelitian ini berupaya menelusuri serta mendalami kualitas sumber daya manusia di Pondok Pesantren Darul Falah dan Pondok Pesantren Al-Ma'arif.

Tabel 2.1 penelitian terdahulu.

no	Nama peneliti, Judul penelitian, tahun penelitian	Tujuan Penelitian	Metode penelitian	Temuan penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Diding Nurdin, <i>Pengaruh Kepemimpinan Kyai Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia</i>	Untuk membuat deskripsi dan analisis tentang pengaruh kepemimpinan kyai terhadap kualitas sumber daya manusia (SDM).	a. penelitian kualitatif b. analisis data yang di lakukan dengan menganalisis data dimulai sejak awal data itu dikategorisasi. Sehingga data yang sudahdikategorisasikan segara dituangkan dalam bentuk tulisan dan dianalisis.	a. visi, misi, tujuan dan strategi kepemimpinan kyai merupakan kunci utama dalam membangun kualitas SDM yang memiliki kepribadian muslim yang seutuhnya b. perilaku, sifat dan gaya kepemimpinan kyai memainkan peranan penting dalam membentuk kepribadian muslim yang seutuhnya., c. nilai-nilai luhur menjadi acuan pondok pesantren yang diyakini kyai adalah iman, Islam dan ihsan. d. proses belajar mengajar yang dilaksanakan di ponpes meliputi enam komponen yang saling berinteraksi dalam	a. penelitian kualitatif b. kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia	a. jenis peneitian yang digunakan peneliti multisitius b. teknik analisis data yangdigunakan induksi c. lokasi penelitian PondokPesantren Darul Falah dan Pondok Pesantren Al-Ma'arif d. fokus penelitian pada peran pemimpin, tipe kepemimpinan dan kualitas SDM di PondokPesantren Darul Falah dan Pondok Pesantren Al-Ma'arif

				<p>mencapai tujuan yang hendak dicapai.</p> <p>e. pesantren disamping memiliki kekuatan dan kelemahan, juga terdapat peluang dan ancaman yang menuntut kesiapan dan tanggung jawab pemimpin (kyai) dan komunitas ponpes</p>		
2	<p>Syamsul Arifin, <i>Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia Di Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta, PPs IAIN Ponorogo, 2017</i></p>	<p>a. Menelaah desain pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta.</p> <p>b. Mengidentifikasi implikasi manajemen pengembangan SDM terhadap kompetensi SDM pendidik dan tenaga kependidikan di PPMI Assalaam Surakarta</p>	<p>a. Penelitian kualitatif</p> <p>b. Pendekatan field <i>research</i>. dan studi kepustakaan</p> <p>c. Teknik analisis data menggunakan deskriptif analitis yakni analisis dilakukan sebelum memasuki lapangan, maupun setelah meninggalkan lapangan</p>	<p>hasil dari penelitian dalam manajemen pengembangan SDM pendidik (ustadz) dan pegawai di PPMI</p> <p>a. meningkatnya efektivitas dan produktivitas</p> <p>b. peningkatan kompetensi sosial yang lebih bagus yang ditunjukkan oleh sikap keramah-tamahan, kebersamaan, sopan dan santun, mampu bekerja sama, serta mampu berkomunikasi dengan baik</p> <p>c. menjadikan hubungan yang serasi dan harmonis antara pimpinan dan</p>	<p>a. penelitian kualitatif</p> <p>b. mengkaji tentang sumber daya manusia di pondok pesantren</p>	<p>a. jenis penelitian yang digunakan peneliti multisitus</p> <p>b. teknik analisis data yang digunakan induksi</p> <p>c. lokasi penelitian Pondok Pesantren Darul Falah dan Pondok Pesantren Al-Ma'arif</p> <p>d. fokus penelitian pada peran pemimpin, tipe kepemimpinan dan kualitas SDM di Pondok Pesantren Darul Falah dan</p>

				bawahannya, mempererat persaudaraan antar pegawai, d. motivasi dan loyalitas pegawai dalam bekerja		Pondok Pesantren Al-Ma'arif
3	Aris Tontowi, <i>Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Al Hidayah Kendal Ngawi</i> , tahun 2017 dengan judul	a. Menjelaskan Perencanaan strategi Pengembangan SDM di Pondok pesantren Al Hidayah b. Implementasi manajemen dalam pengembangan SDM di Pondok Pesantren Al Hidayah.	a. Penelitian kualitatif b. jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus yaitu suatu deskripsi intensif dan analisis fenomena tertentu atau satuan sosial seperti individu, kelompok, institusi atau masyarakat c. Analisis data meliputi reduksi data,	d. Perencanaan strategi pengembangan SDM di Pondok Pesantren Al Hidayah di laksanakan dengan empat tahap yaitu: peningkatan pendidikan akademik bagi semua ustadz Al Hidayah, mengadakan pelatihan pendalaman kitab kuning, pelatihan membaca Al Qur'an dengan metode Tarsana, pelatihan IT, Pelatihan capacity building, Pelatihan quantum learning, serta mengirimkan delegasi untuk mengikuti pelatihan pengembangan SDM yang diadakan pihak luar . e. Dalam implementasi manajemen dalam pengembangan SDM di pesantren Al Hidayah di	a. penelitian kualitatif b. Analisis data meliputi reduksi data, c. mengkaji tentang sumber daya manusia di pondok pesantren	a. jenis penelitian yang digunakan peneliti multisitus b. teknik analisis data yang digunakan induksi c. lokasi penelitian Pondok Pesantren Darul Falah dan Pondok Pesantren Al-Ma'arif d. menekankan kepada kepemimpinan pondok pesantren e. fokus penelitian pada peran pemimpin, tipe kepemimpinan dan kualitas SDM di Pondok Pesantren Darul Falah dan Pondok Pesantren Al-Ma'arif

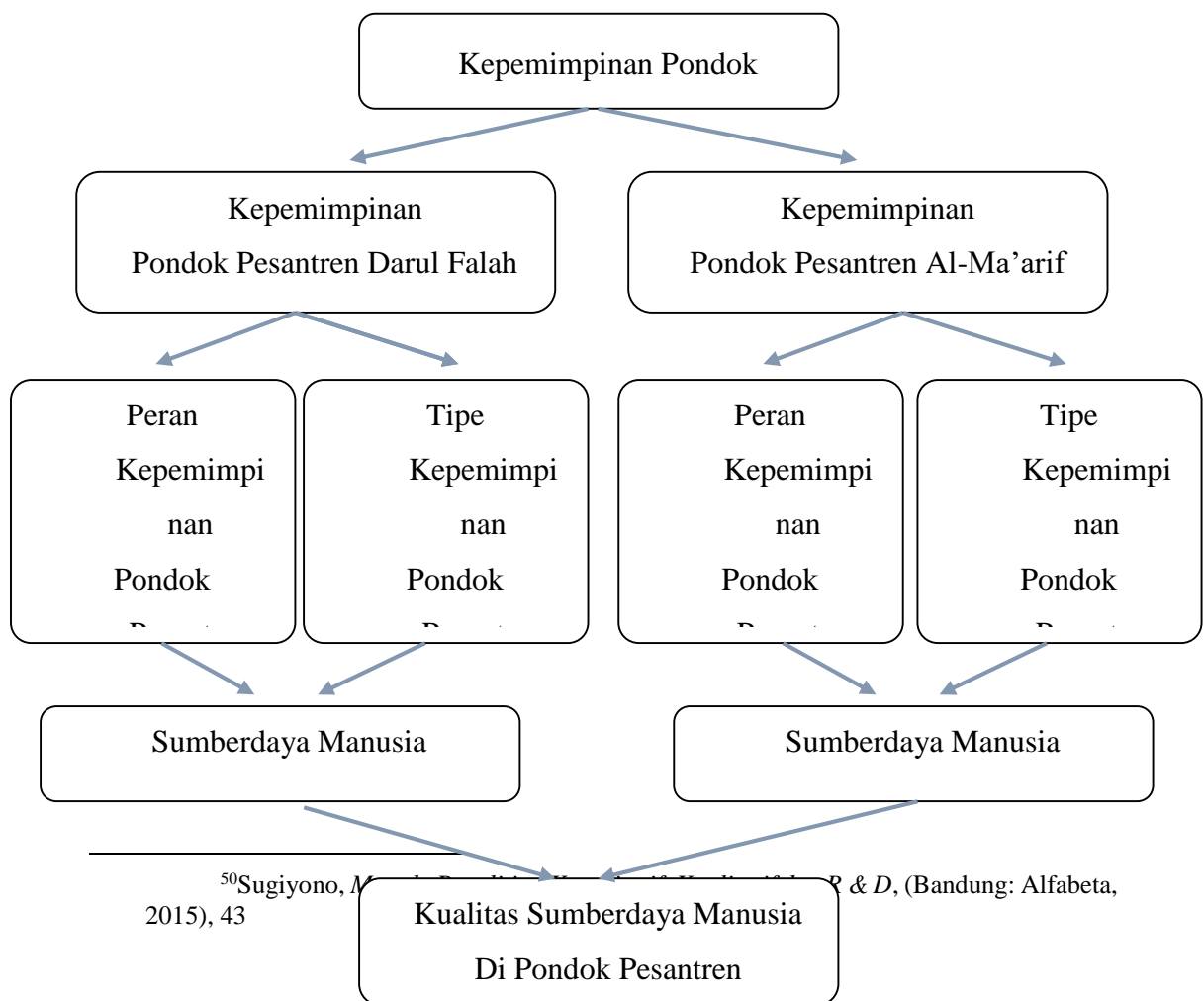
				<p>dapatkan bahwa pelaksanaan pengembangan SDM dilaksanakan oleh tim inti yang dibentuk pengasuh, kepemimpinan menjadi faktor utama dalam impleentasinya, pengasuh mempunyai jiwa avant garde yang selalu mendorong perbaikan semua lini secara terus menerus menuju visi yang di citacitakan pondok pesantren</p>		
4	<p>Trisnawati dengan judul <i>Pengembangan Pondok Pesantren Melalui Peningkatan Sumber Daya Manusia (Studi Multi Kasus Di Pesantren Ummusshabri Dan Pesantren Darul Mukhlisin Kendari Sulawesi Tenggara)</i>, PPs UIN Malang, 2017</p>	<p>a. Untuk menganalisis perencanaan sumber daya manusia di pondok pesantren Ummusshabri dan pondok pesantren Darul Mukhlisin Kendari, Sulawesi Tenggara. b. Untuk menganalisis upaya yang dilakukan untuk meningkatkan sumber daya manusia di pesantren</p>	<p>a. Penelitian kualitatif b. Pendekatan pendekatan kualitatif interaktif yang berupa studi multi kasus, yaitu penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna, dan memperoleh pemahaman dari kasus tersebut. c. Teknik analisis data dengan Reduksi data.</p>	<p>a. Terdapat 3 langkah dalam proses perencanaan sumber daya manusia yang dikembangkan dipesantren Ummusshabri, yaitu: Menilai kapasitas sumber daya manusia saat ini, memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia, dan menganalisis Kesenjangan antara</p>	<p>a. jenis peneitian yang digunakan peneliti multisitus b. lokasi penelitian di pondok pesantren</p>	<p>a. fokus penelitian pada peran pemimpin, tipe kepemimpinan dan kualitas SDM di PondokPesantren Darul Falah dan Pondok Pesantren Al-Ma'arif b. lokasi penelitian PondokPesantren Darul Falah dan Pondok Pesantren Al-Ma'arif</p>

		Ummusshabri dan di pesantren Darul Mukhlisin Kendari, Sulawesi Tenggara.		<p>Sumber Daya Manusia yang ada dengan sumber daya manusia yang dibutuhkan.</p> <p>b. Pondok pesantren Darul Mukhlisin, yaitu Ada 2 cara dalam melakukan perencanaan peningkatan sumber daya manusia di pondok pesantren Darul Mukhlisin, yaitu: analisis kebutuhan kegiatan dan analisis kompetensi sumber daya manusia yang ada.</p> <p>c. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan sumber daya manusia yaitu: a) Pondok pesantren Ummusshabri, upaya yang dilakukan untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam hal ini untuk tenaga pendidik dan kependidikan telah dilakukan dengan baik dan memberikan dampak yang positif bagi</p>		
--	--	--	--	---	--	--

				<p>perkembangan pondok pesantren. Hal tersebut dengan dilakukannya pengembangan sumber daya manusia melalui orientasi, pelatihan dan pendidikan. Sedangkan untuk santri yaitu melalui pendidikan, pembinaan berbasis Agama Islam dan <i>life skill</i>. b) Pondok pesantren Darul Mukhlisin, upaya yang dilakukan untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam hal ini tenaga pendidik dan kependidikan di pondok pesantren Darul Mukhlisin yaitu melakukan pendidikan dan pelatihan-pelatihan. Sedangkan untuk santri pengembangan melalui jiwa kepemimpinan, <i>life skill</i>, dan penanaman jiwa kesosialan.</p>		
--	--	--	--	--	--	--

G. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian adalah pandangan atau pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.⁵⁰Paradigma penelitian ini berisi skema tentang konsep dan teori yang digunakan peneliti sebagai pijakan dalam menggali data di lapangan. Peneliti akan membahas tentang kepemimpinan di Pondok Pesantren Darul Falah dan Pondok Pesantren Al-Ma'arif berkaitan tentang kualitas sumber daya manusia yang ada di kedua pondok tersebut. Permasalahan yang akan diteliti terkait tentang peran pemimpin dalam meningkatkan kualitas SDM, strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas SDM dan implementasi strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas SDM.



⁵⁰Sugiyono, M. (2015), 43

Gambar 2.1 Paragdim