

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pondok Pesantren

1. Pengertian Pondok Pesantren

Pondok pesantren adalah lembaga keagamaan, yang memberikan pendidikan dan pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan agama Islam. Adapun istilah pondok, sebenarnya berasal dari kata dalam bahasa Arab, yaitu funduk, yang berarti rumah penginapan, ruang tidur, asrama, atau wisma sederhana. Dalam konteks keindonesiaan, kata pondok seringkali dipahami sebagai tempat penampungan sederhana bagi para pelajar atau santri yang jauh dari tempat asalnya. Sedangkan kata pesantren berasal dari kata dasar “santri” yang dibubuhi awalan “pe” dan akhiran “an” yang berarti tempat tinggal para santri (Dhofier, Tradisi Pesantren, 2011). Menurut istilah, pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam, tempat para santri belajar agama Islam dan menerapkan moralitas Islam sebagai pedoman. Secara terminologi, KH. Imam Zarkasih mengartikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama atau pondok, di mana kyai sebagai figur utama, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwainya, dan pengajaran agama Islam di bawah bimbingan kyai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamanya (Riskal Fitri, 2022). Menurut Imam Bawani pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam, umumnya dengan cara nonklasikal. Istilah pesantren bisa disebut pondok saja atau kata ini digabungkan menjadi pondok pesantren, secara esensial, semua istilah ini menggabungkan makna yang sama. Sesuai dengan namanya, pondok berarti tempat tinggal/menginap (asrama), dan pesantren berarti tempat para santri mengkaji agama Islam dan sekaligus di asramakan.

M. Dawam Rahardjo memberikan pengertian pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan dan penyiaran agama Islam, itulah identitas pesantren pada awal perkembangannya. Sekarang setelah terjadi banyak perubahan di masyarakat, sebagai akibat pengaruhnya, definisi di atas tidak lagi memadai, walaupun pada

intinya nanti pesantren tetap berada pada fungsinya yang asli, yang selalu dipelihara di tengah-tengah perubahan yang deras (Dhofier, Tradisi Pesantren, 2017). Sedangkan menurut Abdurrahman Wahid, mendefinisikan pesantren secara teknis, pesantren adalah tempat di mana para santri tinggal (Wahid, 2001).

Dari pengertian pondok pesantren dia atas dapat diambil kesimpulan pondok pesantren adalah lembaga pendidikan islam tempat belajar santri dalam memperdalam ilmu agama dan lebih mendekatkan diri kepada Allah SWT. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan didirikan atas dasar tafaqqohu fiddin yakni kepentingan umat Islam untuk memperdalam ilmu pengetahuan agama Islam. Sebagaimana Firman Allah SWT, dalam Al-Qur'an surah At-Taubah ayat 122 yang berbunyi:

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ لِّمِئَةٍ ذَاتِ عِلْمٍ يُرَقِّئُونَ لِأَئِمَّتِهِمُ النَّاسَ وَيُنْذِرُونَ قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

Artinya: “Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya”. (Q.S At-Taubah : 122)

2. Tujuan dan Fungsi Pendidikan Pesantren

Terdapat tiga fungsi pesantren yaitu sebagai lembaga pendidikan, lembaga sosial, dan penyiaran agama (Muthohar, 2016). Adapun Engku dan Zubaedah mencatat pada dasarnya fungsi utama pesantren adalah sebagai Lembaga Pendidikan yang bertujuan mencetak generasi muslim yang memiliki dan menguasai ilmu-ilmu secara mendalam. Sehingga dapat mengamalkannya dengan ikhlas semata-mata ditujukan untuk pengabdian kepada Allah SWT. Pola Pendidikan yang diselenggarakan oleh tiap pesantren beragam. Akan tetapi, fungsi yang diembannya sama yakni mendidik dan mengajarkan ilmu-ilmu agama Islam sebagai upaya mewujudkan manusia yang Tafaqquh Fiddin (Engku, 2014).

Tujuan pendidikan tidak semata-mata untuk memperkaya pikiran santri dengan pelajaran-pelajaran agama, tetapi untuk meninggikan moral, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan, mengajarkan sikap dan tingkah-laku yang jujur dan bermoral, dan menyiapkan para santri untuk hidup sederhana dan bersih hati. Tujuan pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, Berakhlak mulia, bermanfaat, berkhidmat kepada masyarakat, mampu berdiri sendiri, bebas dan eguh dalam kepribadian, menyebarkan agama dan menegakkan islam (Muthohar, 2016). Tujuan pendidikan pesantren juga bukanlah untuk mengejar kepentingan kekuasaan, uang dan keagungan duniawi, tetapi ditanamkan kepada mereka bahwa belajar adalah semata-mata kewajiban dan pengabdian (ibadah) kepada Tuhan (Dhofier, Tradisi Pesantren, 2017).

3. Unsur-Unsur Kelembagaan Pesantren

Zamakhshari Dhofier mengemukakan bahwa “pondok, masjid, santri, pengajian kitab Islam klasik dan kyai merupakan lima elemen dasar dari tradisi pesantren” (Dhofier, Tradisi Pesantren, 2017).

a. Pondok

Istilah pondok kemungkinan berasal dari bahasa yaitu kata “funduk” yang berarti penginapan atau hotel. Tetapi kata pondok itu khususnya dalam pesantren lebih mirip sebagai pemondokan dalam lingkungan padepokan yaitu perumahan sederhana yang dipetak-petak dalam kamar merupakan asrama bagi para santri. Para santri tidur dan belajar di pondok pesantren dan pada saat ini pondok pesantren merupakan gabungan antara pondok dan memberikan pendidikan dan pengajaran dengan sistem seorang dan wetonan. Pondok pesantren tidak selamanya ada pemondokan, maka namanya hanya pesantren saja. Tetapi jika disediakan pondok maka namanya menjadi pondok pesantren.

b. Masjid

Pada sebuah pesantren, masjid merupakan unsur yang pokok, masjid dengan fungsi utamanya adalah tempat shalat lima waktu ditambah

dengan shalat Jum'at. Masjid dapat diperankan sebagai tempat pendidikan bagi orang dewasa dan anak-anak. Dalam masjid berlangsung komunikasi antara santri dengan kyai dalam membahas kitab-kitab literatur yang diperbincangkan. Dengan demikian, masjid dijadikan oleh pimpinan pesantren sebagai tempat diskusi keilmuan, meskipun pesantren sudah mempunyai local-lokal yang banyak. Dalam masjid dapat terbina persaudaraan. Persaudaraan dalam Islam karena setiap akan ada pendirian sebuah pesantren terlebih dahulu didirikan masjid sebagai pembinaan dimaksud.

c. Santri

Kata santri dalam khasanah kehidupan bangsa Indonesia mempunyai dua makna. Pertama, menunjukkan sekelompok peserta sebuah pendidikan atau pondok dan yang kedua adalah menunjuk budaya sekelompok pemeluk Islam. Dalam pesantren, santri yang belajar pada pesantren pada dasarnya ada dua bentuk yaitu:

- 1) Santri mukim, yaitu santri yang menetap pada pondok yang disediakan oleh pondok pesantren.
- 2) Santri kolong, yaitu santri yang tidak menetap pada asrama yang ada pada pesantren dan mereka tinggal disekitar pondok pesantren.

d. Pengajaran kitab klasik

Kitab klasik atau sebutan lain Kitab Kuning sudah merata dikenal secara luas. Tetapi pengertian tentang kitab kuning atau klasik belum secara luas disepakati. Ada yang membatasi kitab kuning/klasik dengan tahun karangan, ada yang membatasi kitab teologi, fiqih, tafsir dan lainnya. Kitab-kitab kuning/klasik dalam kalangan pesantren disebut dengan “Kitab Gundul” karena tidak diberi syakl dan memberi sebutan kitab kuno. Dalam penggunaan kitab kuning/klasik pada pesantren ada dua metode yang digunakan yaitu metode sorogan yaitu santri membacakan kitab kuning dihadapan kyai, langsung disaksikan kyai diabsahkan bacaan santri, baik dalam konteks makna maupun bacaan (nahwu dan sarof).

Sedangkan pada cara kedua, santri secara bersama-sama mendengarkan bacaan dan penjelasan sang kyai, sambil membuat catatan pada bukunya. Kemampuan santri dalam membaca kitab kuning/klasik adalah kriteria yang paling mendasar dalam menilai kemampuan santri. Kitab kuning/ klasik merupakan kumpulan kodifikasi tata nilai yang dianut oleh masyarakat pesantren.

e. Kyai

Dalam bahasa Jawa, pengertian kyai mempunyai makna yang luas. Sebutan kyai dapat berarti orang yang mempunyai sifat yang istimewa dan dihormati atau benda-benda yang punya kekuatan sakti. Keris Jawa dikatakan sakti bila sang Empu sanggup, dari logam dan dengan cara-cara membuatnya serta upacara doa dan mantra memasukkan kesaktian kedalamnya. Keris-keris semacam itu dimiliki atau diberi predikat “Kyai”. Pengertian kyai yang lain, bahwa dalam kebudayaan Jawa tradisional laki-laki yang berusia lanjut, arif dan dihormati juga sebutan kyai melekat pada dirinya. Terutama bila ia sebagai “pimpinan masyarakat setempat dan akrab dengan rakyatnya, memiliki pengaruh kharismatik, wibawa, walaupun kedudukan sosial mereka yang istimewa tidak mengubah gaya hidupnya yang sederhana”. Kepemimpinan kyai dalam pesantren sangat unik, relasi antara kyai dengan santri dibuat atas dasar kepercayaan, bukan atas dasar hubungan darah atau kepemimpinan. Ketaatan para santri kepada kyai disebabkan ingin mendapat barokah. Kyai Abdur Rahman Wahid memposisikan pesantren sebagai sub kultur tersendiri dalam pelataran kultur masyarakat dan bangsa Indonesia. Ini disebabkan pesantren sebagai hasil dari pergulatan kebudayaan yang kreatif antara tradisi kajian, sistem pendidikan dan pola interaksi, kyai-santri masyarakat yang dibangun, pesantren akhirnya memiliki pola yang spesifik (Dhofier, Tradisi Pesantren, 2017).

4. Tipologi Pondok Pesantren

Secara garis besar pondok pesantren dapat dibagi menjadi tiga kategori, diantaranya yaitu:

a. Pesantren Salafiyah (Tradisional)

Salaf artinya "lama", "dahulu" atau "tradisional", Pondok Pesantren Salafiyah adalah pondok pesantren yang menyelenggarakan pelajaran dengan pendekatan tradisional, sebagaimana yang berlangsung sejak awal pertumbuhannya. Model pesantren salafi sampai saat ini masih mempertahankan sistem pengajaran sorogan, wetonan, dan bendongan (Purnomo, 2017). Pesantren model ini mempunyai beberapa karakteristik diantaranya pengajian hanya terbatas pada kitab salaf (kitab kuning), intensifikasi musyawarah (bahtsul masail), berlakunya sistem diniyah (klasikal), pakaian, tempat dan lingkungannya mencerminkan masa lalu.

Pada dasarnya, pesantren salaf adalah bentuk asli dari lembaga pesantren itu sendiri. Sejak munculnya pesantren, format pendidikan pesantren adalah bersistem salaf. Implikasi dari suatu pengajaran yang demikian ini adalah jenjang pendidikannya di pesantren ini tidak hanya dibatasi para santri hanya belajar kitab kuning secara bergantian, tinggi rendahnya kedalaman ilmu seorang santri diukur lama tidaknya santri tersebut berada di pondok pesantren, sehingga dapatlah dikatakan bahwa ada perbedaan nilai keilmuan di masing-masing santri (Purnomo, 2017).

b. Pesantren Khalafiyah (Modern)

Khalaf artinya *kemudian* atau *belakang*, sedang ashri artinya "sekarang" atau "modern". Pondok pesantren khalafiyah adalah tipe pondok pesantren yang memasukkan pelajaran umum dalam madrasah pada lingkungan pesantren dan bahkan ada yg tidak mengajarkan kitab kuning klasik. Pada model pesantren khalafi lembaga tersebut disamping memasukkan pelajaran-pelajaran umum juga mengikuti perkembangan kurikulum baik kurikulum lokal maupun kurikulum nasional, disebabkan kurikulum bukanlah sekedar menentukan pelajaran yang harus dipelajari untuk menambah pengetahuan atau mengem bangkan bakatnya melainkan

merupakan masalah memperbaiki dan meningkatkan mutu kehidupan individu dan masyarakat, baik pada masa ini maupun masa yang akan datang (Purnomo, 2017).

Pondok pesantren khalafi menyelenggarakan kegiatan pendidikan dengan pendekatan modern melalui suatu pendidikan formal, baik madrasah (MI, MTs, MA, atau MAK) maupun sekolah (SD, SMP, SMU, dan SMK) atau nama lainnya, tetapi dengan pendekatan klasikal pembelajaran pondok pesantren Khalafiyah dilakukan secara berjenjang dan berkesinambungan, dengan suatu program-program didasarkan pada satuan waktu, seperti catur wulan, semester, tahun/kelas dan seterusnya.

c. Pondok Pesantren Komprehensif (Gabungan Salafi-Khalaf)

Model pesantren ini merupakan pesantren yang berusaha untuk mengkolaborasikan antara sistem pesantren salaf (tradisional) dan pesantren khalaf (modern). Demikian juga pesantren Khalafiyah, pada umumnya juga menyelenggarakan pendidikan dengan pengajian kitab kuning klasik dengan metode sorogan, bandongan, dan watonan, karena sistem "ngaji kitab" inilah selama ini diakui sebagai salah satu identitas pondok pesantren. Namun secara reguler sistem persekolahan terus dikembangkan, bahkan pendidikan keterampilan pun diaplikasikan sehingga menjadikannya berbeda dari pesantren salaf dan pesantren khalaf (Purnomo, 2017).

B. Pemimpin dan Kepemimpinan

1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin dalam bahasa Inggris disebut "leader". Kegiatannya disebut kepemimpinan atau leadership. Istilah pemimpin dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama "pimpin". Pimpin sama arti dengan bimbing dan tuntun (Purnomo, 2017). Pemimpin adalah suatu lakon atau peran dalam sistem tertentu, karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu mempunyai keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Pemimpin adalah orang yang memimpin dan mengarahkan orang lain sehingga orang yang dipimpin itu mematuhi dengan sukarela apa yang diperintahnya. Pemimpin juga diartikan sebagai seseorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah

orang lain yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan. Pemimpin merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu lembaga. Baik lembaga formal maupun non formal keberhasilan suatu lembaga ditentukan dari kualitas pemimpinnya. Sebab pemimpin yang berkualitas akan mampu mengelola lembaga yang dipimpinnya (Syafuri, 2010).

M. Ngalim Purwanto, mendefenisikan kepemimpinan adalah permulaan dari suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi atau untuk mengubah tujuan-tujuan dan sasaran organisasi (Purwanto, 2019). Sedangkan secara umum, kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu, selanjutnya berbuat sesuatu yang bisa mencapai suatu maksud atau tujuan tertentu.

Dalam Islam kepemimpinan dikenal dengan Khalifah yang bermakna “wakil”. Dalam istilah lain kepemimpinan juga terkandung dalam pengertian “imam”, yang berarti pemuka agama dan pemimpin spiritual yang diteladani dan dilaksanakan fatwanya. Ada juga istilah “amir”, pemimpin yang memiliki kekuasaan dan kewenangan untuk mengatur masyarakat. Disebutkan dalam firman Allah Swt. Dalam Surah An-Nisa [4: 59]:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأَطِيعُوا أَوْلِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَعُدُّوا بِهِ إِلَهُكُمْ وَالرَّسُولَ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan Rosul (nya) dan ulil amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rosul (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”[Q. S An-Nisa 4: 59].

Dalam istilah Nabi dikenal dengan istilah Ra'in yang juga diartikan pengelolaan dan pemimpin. Istilah-istilah tersebut memberikan pengertian bahwa kepemimpinan adalah kegiatan menuntun, memandu, dan menunjukkan jalan menuju tujuan yang di ridhoi Allah SWT. Istilah Khalifah dan Amir dalam konteks bahasa Indonesia disebut pemimpin yang selalu berkonotasi pemimpin formal.

Dalam lembaga pendidikan formal terdapat kepemimpinan kepala sekolah dan dalam lembaga nonformal seperti pesantren terdapat kepemimpinan kiai. Masing-masing kiai mempunyai corak, gaya, maupun metode tersendiri dalam menjalankan lembaga pendidikan yang di pimpinnya. Gaya kepemimpinan merupakan ciri yang khas dalam mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Bagi pesantren kyai adalah unsur yang paling dominan. Kemasyhuran, perkembangan dan kelangsungan hidup suatu pesantren tergantung dari kedalaman dan keahlian ilmu serta kemampuannya dalam mengelola pesantren.

2. Teori-Teori Kepemimpinan

Ada beberapa teori yang dapat dipergunakan untuk memperdalam konsep kepemimpinan dalam diri kita:

a. Great Man Theory

Great Man Theory atau dikenal sebagai teori orang hebat, membuat asumsi, bahwa sifat kepemimpinan dan bakat-bakat kepemimpinan, dibawa seseorang semenjak orang tersebut dilahirkan. Teori ini berkembang sejak abad ke-19. Meski tidak dapat diidentifikasi dengan suatu kajian ilmiah mengenai karakteristik dan kombinasi manusia seperti apa yang dapat dikatakan sebagai pemimpin hebat, tetapi banyak orang mengakui bahwa hanya satu orang diantara banyaknya individu, pasti memiliki ciri khas sebagai pemimpin yang hebat.

b. Trait Theory

Trait Theory atau yang sering kita sebut sebagai teori sifat kepribadian ini meyakini bahwa orang yang dilahirkan atau dilatih dengan kepribadian tertentu, akan menjadikan mereka unggul dalam peran kepemimpinan. Hal ini dapat diartikan sebagai, kualitas kepribadian tertentu seperti keberanian, kecerdasan, pengetahuan, kecakapan, daya tanggap, imajinasi, fisik, kreativitas, rasa tanggung jawab, disiplin dan nilai-nilainya lainnya dapat membuat seseorang menjadi pemimpin yang baik. Teori kepemimpinan ini fokus terhadap analisis karakteristik mental, fisik dan

sosial guna mendapatkan lebih banyak pemahaman dan pengetahuan tentang karakteristik dan kombinasi karakteristik yang umum di antara para pemimpin.

c. Contingency Theory

Teori kontingensi atau yang berasal dari kata Contingency Theory menganggap, bahwa tidak ada cara yang paling baik untuk memimpin dan menyatakan, bahwa setiap gaya kepemimpinan harus didasarkan pada situasi dan kondisi tertentu. Atas dasar teori kontingensi ini, seseorang mungkin dapat berhasil tampil dan memimpin dengan sangat efektif pada suatu kondisi, situasi dan tempat tertentu, namun kinerja kepemimpinannya berubah sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, apabila pemimpin tersebut dipindahkan ke situasi dan kondisi lain atau ketika faktor di sekitarnya telah berubah pula. Teori kontingensi atau Contingency Theory juga sering disebut dengan teori kepemimpinan situasional.

d. Teori gaya dan perilaku

Teori kepemimpinan yang berdasar gaya dan perilaku disebut sebagai kebalikan dari The Great Man Theory. Teori berdasar gaya dan perilaku menyatakan, pemimpin hebat dibuat, bukan dilahirkan. Teori kepemimpinan ini fokus pada tindakan seorang pemimpin. Bukan pada kualitas mental atau sifat atau karakter bawaan dari orang tersebut. Teori ini juga menyebutkan, seseorang dapat belajar dan berlatih untuk menjadi pemimpin melalui ajaran, pengalaman, dan pengamatan yang baik. Teori ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan hasil dari tiga keterampilan utama yang dimiliki oleh individu yaitu keterampilan yang berupa keterampilan teknis, manusiawi, dan konseptual.

e. Behavioral Theories

Behavioral theories merupakan reaksi atas Trait Theory, Teori perilaku atau Behavioral Theories ini menghadirkan sudut pandang baru mengenai kepemimpinan. Teori ini memberikan perhatian kepada perilaku para pemimpin itu sendiri, daripada karakteristik mental, fisik, dan sosial

pemimpin tersebut. Teori ini menganggap, bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dan perilaku tersebut dapat dipelajari atau dilatih. Selain itu, teori ini menganggap bahwa kepemimpinan yang sukses adalah kepemimpinan yang didasarkan pada perilaku yang dapat dipelajari.

f. Teori transaksional

Berasal dari kata dasar transaksi, teori ini menggambarkan suatu gaya kepemimpinan yang berdasar pada perjanjian atau kesepakatan yang dibuat seseorang dengan orang lain. Dalam hal ini, tentunya yang menjadi pelaksana adalah pemimpin dan staf atau pengikutnya. Perjanjian ini dibuat dengan tujuan mendapat pertukaran (transaksi) yang sepadan atau saling menguntungkan antara pemimpin dengan staf. Seorang staf yang dapat melaksanakan tugas dari seorang pemimpin dengan baik, merupakan nilai lebih bagi staf dan juga bagi pimpinan yang memberikan tugas. Ketika tugas tersebut dapat diselesaikan dengan baik, seorang pemimpin akan memberi apresiasi berupa tunjangan, bonus, kenaikan gaji, kenaikan posisi, dan lain sebagainya. Pemberian apresiasi berupa uang atau tanda mata yang lain, merupakan bentuk penghargaan atas kinerja seseorang, yang membuat seseorang tersebut merasa kerja kerasnya dihargai. Penghargaan ini pula merupakan suatu bentuk hal yang telah disepakati sebelumnya.

g. Teori transformasional

Mengacu pada kata transformasi, yang memiliki arti umum perubahan. Teori kepemimpinan transformasional merupakan sebuah teori yang mengarah pada istilah memanusiakan manusia. Teori ini mengedepankan pendekatan personal pemimpin terhadap staf atau bawahan, dapat juga organisasi, dalam rangka membangun semangat, mengubah kesadaran, serta memberi inspirasi, demi mencapai tujuan bersama tanpa merasa ditekan maupun tertekan, bahkan mampu memotivasi setiap anggotanya. Gaya pemimpin transformasional selalu ingin mengelola lembaga atau organisasi yang dipercayakan kepadanya dengan lebih efektif dan efisien (Wicaksono, 2023).

3. Asas Kepemimpinan

Asas-asas kepemimpinan yang baik menurut K. Kartono (Kartono, 2018) adalah:

- a. Kemanusiaan, mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan. Pembimbing manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuannya setiap individu, demi tujuan-tujuan human.
- b. Efisiensi teknis atau sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber, material dan manusia, atas prinsip penghematan dan adanya nilai-nilai ekonomis, serta asas-asas manajemen modern.
- c. Kesejahteraan, kebahagiaan lebih merata, menuju taraf kehidupan yang lebih tinggi

Dalam kaitan ini, Garungan menyatakan bahwa tiap-tiap pemimpin sekurang-kurangnya hendaknya memiliki tiga ciri kemampuan, yakni:

- a. Persepsi sosial, yang dimaksud adalah kecakapan untuk dapat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan.
- b. Kemampuan berpikir abstrak, bahwa pemimpin-pemimpin itu mempunyai kecakapan untuk berpikir abstrak yang lebih tinggi daripada rata-rata anggota kelompoknya.
- c. Kestabilan emosi, bahwa kestabilan dan kemantapan emosi merupakan faktor penting dalam kepemimpinan.

4. Tugas-Tugas Pemimpin

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola organisasi dan menerapkan gaya kepemimpinan secara efektif dan efisien. Karena pemimpin mempunyai peranan yang sangat vital dalam sebuah organisasi, maka tugas pemimpin pun bisa dibilang berat.

Seperti yang dijelaskan dalam sebuah hadits Riwayat Bukhori tentang tugas pemimpin:

أَلَا كُفُّكُمْ رَاعٍ وَكُفُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَإِنْ أَمَرَ الْإِيَّ عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ
وَالرَّجُلُ
رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهَا وَهِيَ
مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَوَعْدُ الرَّجُلِ رَاعٍ عَلَى مَالِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَهُوَ هَكَذَا رَاعٍ وَكُفُّكُمْ
مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: “Ketahuilah Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawabannya atas yang di pimpin, penguasa yang memimpin rakyat banyak dia akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya, setiap kepala keluarga adalah pemimpin anggota keluarganya dan dia dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya, istri pemimpin terhadap keluarga rumah suaminya dan juga anak-anaknya. Dia akan dimintai pertanggungjawabannya terhadap mereka, dan budak seseorang juga pemimpin terhadap harta tuannya dan akan dimintai pertanggungjawaban terhadapnya, ketahuilah, setiap kalian adalah bertanggung jawab atas yang dipimpinnya." (HR Bukhari).

Muhammad Busro (Busro, 2018) menjelaskan bahwa ada lima tugas pemimpin dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a. *Sebagai Penentu Arah*, Pemimpin memiliki tugas memberikan arahan ke mana organisasi akan dibawa. Arah organisasi biasanya diwujudkan dalam bentuk visi dan misi organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, pemimpin berusaha menentukan pencapaian visi dan misi organisasi melalui berbagai kegiatan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mengarahkan strategi dan taktik keputusan organisasi yang hendak ditempuh sehingga segala sarana dan prasarana bisa dimanfaatkan secara optimal. Selain itu, seorang pemimpin juga harus mampu mengambil keputusan dalam rangka menjalankan kekuasaan atau dalam rangka memecahkan berbagai masalah dalam organisasi yang dipimpinnya.
- b. *Selaku Integrator*, Maksudnya adalah pemimpin memiliki tugas sebagai pengintegrasikan seluruh kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi yang dipimpinnya. Apabila seorang pemimpin mampu mengintegrasikan seluruh kegiatan, maka sebanyak apapun kegiatan yang dijalankan oleh organisasi, semuanya tetap akan tertuju pada satu tujuan, yaitu tercapainya visi organisasi. Selain mengintegrasikan kegiatan, pemimpin juga bertindak sebagai pengintegrasikan anggota kelompok organisasi. Pemimpin perlu mengintegrasikan anggota kelompok organisasi agar tidak terjadi pengkotak-kotakan sehingga tujuan organisasi bisa dicapai secara efektif.

- c. *Sebagai Mediator*, Maksudnya adalah pemimpin memiliki tugas sebagai mediator antara keinginan organisasi dengan keinginan karyawan. Pemimpin merupakan pihak yang menerjemahkan seluruh visi dan misi perusahaan. Dengan adanya penerjemahan tersebut, karyawan dapat memahami berbagai kegiatan yang harus dilakukan demi mencapai visi dan misi perusahaan. Tidak hanya itu, tugas pemimpin sebagai mediator juga difokuskan pada penyelesaian situasi konflik yang mungkin terjadi dalam suatu organisasi.
- d. *Mendelegasikan Wewenang*, Seorang pemimpin tidak mungkin bisa mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya. Oleh karena itu, salah satu tugas pemimpin adalah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Pendelegasian wewenang diperlukan agar jalannya organisasi tidak mengalami kendala dan terhindar dari birokrasi yang rumit. Dalam hal pendelegasian wewenang, tanggung jawab dipikul bersama antara yang mendelegasikan dan yang menerima delegasi. Dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* karya Edi Sutrisno (Sutrisno, 2010) dijelaskan beberapa tujuan pendelegasian wewenang, antara lain:
- 1) Agar pemimpin bisa memusatkan pemikirannya pada tugas pokok apa saja.
 - 2) Agar tugas yang tepat dikerjakan oleh orang yang lebih tepat sesuai dengan keahliannya.
 - 3) Agar semua pekerjaan berjalan lancar tanpa bergantung pada kehadiran pimpinan.
 - 4) Untuk mengembangkan potensi dan kemampuan para pegawai.
- e. *Sebagai Pemimpin Rapat*, Rapat merupakan agenda penting yang harus dilaksanakan dalam sebuah organisasi. Melalui rapat, rencana yang telah disusun organisasi dibahas agar pelaksanaan rencana tersebut mudah untuk dilaksanakan. Efektif atau tidaknya suatu rapat ditentukan oleh pemimpin rapat itu sendiri. Oleh karena itu, tugas pemimpin dalam sebuah rapat adalah membimbing dan menggerakkan anggota rapat agar mampu berpartisipasi

secara baik sehingga bisa menghasilkan keputusan yang tepat bagi organisasi.

5. Peran Pemimpin

Selanjutnya peranan seorang pemimpin sebagaimana dikemukakan oleh M. Ngalim Purwanto (Purwanto, 2019) sebagai berikut:

- a. Sebagai pelaksana (executive)
- b. Sebagai perencana (planner)
- c. Sebagai seorng ahli (expert)
- d. Sebagai mengawasi hubungan antar anggota-anggota kelompok (controller of internal relationship)
- e. Bertindak sebagai wasit dan penengah
- f. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya
- g. Bertindak sebagai seorang ayah (father figure)

Menurut Nurkholis bahwa pimpinan dalam melaksanakan perannya sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator yang disingkat dengan EMASLIM (Nurkholis, 2015)

- 1) *Educator*, pimpinan madrasah atau pesantren harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para tenaga pendidik antara lain: mengikutsertakan tenaga pendidik dalam pelatihan, menggerakkan tim evaluasi kegiatan belajar serta menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah dengan cara mengarahkan tenaga pendidik untuk memulai dan mengakhiri proses belajar sesuai dengan waktu pembelajaran.
- 2) *Manager*, sebagai manajer pimpinan harus mempunyai rencana yang tepat sehingga dapat memberdayakan seluruh personel pendidik dengan cara bekerjasama, mempengaruhi seluruh tenaga pendidik supaya lebih mengutamakan profesi yang dimilikinya.
- 3) *Administrator*, sebagai administrator pimpinan harus menjaga kontak yang baik dengan seluruh kegiatan pengelolaan administrasi yaitu mencatat, menyusun dan membuat dokumen semua kegiatan administrasi.

- 4) *Supervisor*, sebagai supervisor pimpinan harus mengawasi kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh para tenaga pendidik.
- 5) *Leader*, sebagai leader pimpinan mampu memberikan pengarahan, pengawasan, membuka komunikasi antara atasan dengan bawahan, memberikan perintah serta mengambil setiap keputusan.
- 6) *Innovator*, pimpinan harus mempunyai perencanaan yang tepat untuk menjaga hubungan yang harmonis dengan lingkungan mencari ide baru, memadukan setiap kegiatan, memberikan teladan dan menciptakan suasana lingkungan kerja yang menarik dan inovatif.
- 7) *Motivator*, sebagai motivator pimpinan harus mempunyai rencana yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik dalam menjalankan segala tanggung jawab dan fungsinya

Adapun Menurut Zamaksyari Dhofier (Dhofier, Tradisi Pesantren, 2017) peran pimpinan pesantren yaitu:

a. Guru ngaji

Kiai sebagai guru ngaji diuraikan dalam bentuk lebih khusus dalam jabatan jabatan sebagai berikut: Mubaligh, Khotib shalat jum'at, Penasehat, Guru Diniyah atau Pengasuh dan Qori' kitab salaf dalam sistem sorogan bandongan.

b. Tabib

Tugas kiai sebagai tabib ini diuraikan dalam bentuk sebagai berikut: Mengobati pasien dengan do'a (rukyah), mengobati dengan menggunakan alat non medis lainnya seperti menggunakan air, atau akik dan lain lain, mengusir roh halus dengan perantara Allah SWT.

c. Sebagai Pengasuh dan Pembimbing Santri

Bentuk pesantren yang beraneka ragam adalah benruk pancaran dari seorang kiai. Kiai mempunyai julukan yang berbeda beda dari setiap daerah atau tempat. Di Jawa disebut Kiai, di Sunda disebut Ajengan, di Aceh disebut tengku, di Sumatera di sebut Syekh, di Minangkabau disebut Buya, di Nusa Tenggara, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur dan Kalimantan Tengah di sebut Guru. Mereka juga bisa disebut sebagai ulama meskipun

pada masa sekarang ini sebutan ulama sudah mengalami pergeseran. Selain itu kiai juga berperan sebagai pembimbing atau pembina akhlak bagi para santri, Ketika santri sudah memiliki akhlak yang baik santri bisa mengaplikasikan akhlak tidak hanya dalam lingkungan pondok pesantren tetapi juga dalam lingkungan masyarakat. maka peran kiai sebagai pembina akhlak santri sudah berhasil dalam membina santri.

d. Sebagai motivator

Kiai mampu menumbuhkan semangat dan motivasi kepada santri sehingga santri totalitas dalam menjalani aktivitas di pondok pesantren. Dengan totalitas tersebut muncullah karakter yang kuat terhadap diri santri untuk dapat merubah dirinya menjadi orang yang lebih baik.

e. Sebagai orang tua kedua santri

Kyai mempunyai peranan yang sangat strategis di pondok pesantren. Ia sebagai orang tua kedua santri dapat mengendalikan perilaku dan dari cara Kiai tersebut maka terbentuklah karakter kejujuran, kesabaran dan keiklasan terhadap santri. Kiai disebut Alim apabila ia benar benar memahami, mengamalkan, mengfatkankan isi dari kitab kuning. Kiai pada masa sekarang ini menjadi panutan bagi santri dan masyarakat Islam secara luas. Santri memiliki kebiasaan kebiasaan tertentu salah satunya adalah santri memberikan penghormatan yang lebih kepada kiai nya, Kebiasaan ini dikarenakan santri takut kehilangan barokah dari kiainya. sikap ini menjadi salah satu ciri khas dari seorang santri di bandingkan dengan siswa-siswi lembaga khusus. Jika pada awal berdirinya pondok pesantren santri tidak berani berbicara dengan menatap mata kiai, pada masa sekarang ini tidak hanya menatap mata akan tetapi diskusi bersama antara kiai dan santri dalam berbagai masalah.

6. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi di mana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Reza (Reza, 2010) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

- a. *Fungsi Instruktif*, Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan di mana 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 Konsultatif*, 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 (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.
- 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 berbuat 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 ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan 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 dan efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

7. Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Dalam mewujudkan tujuan dan fungsi kepemimpinan secara internal maka akan berlangsung suatu aktifitas kepemimpinan dan aktifitas tersebut akan dipilah-pilah maka akan terlihat secara jelas kepemimpinan dengan pola masing-masing. Pemimpin sebagai makhluk Tuhan yang mempunyai karakter yang berbeda-beda dapat menentukan jalannya sendiri (Lora Seferti, 2022). Organisasi yang dipimpinnya dapat digolongkan dalam berbagai tipe atau bentuk yang dikemukakan oleh beberapa pendapat dari para ahli sebagai berikut :

a. Tipe Otoritas (Autocrat)

Otokrat berasal dari perkataan "utus" (sendiri) dan "kratos" (kekuasaan) jadi otokrat berarti penguasaan absolut. Kepemimpinan otoritas berdasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak yang harus dipatuhi (Siagian, 2010). Dimana setiap perintah dan kebijakan yang ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya dan harus dilakukan. Seorang pemimpin yang autokratik adalah seorang yang sangat egois, egoisme yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan keinginannya apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan.

Menurut Terry, pemimpin yang bertipe otoriter biasanya bekerja secara sungguh-sungguh, teliti dan cermat. Dimana pemimpin bekerja menurut peraturan kebijakan yang berlaku, meskipun sedikit kaku dan segala intruksinya harus dipatuhi oleh para bawahan. Para bawahan tidak berhak untuk mengomentari apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin karena pemimpin menganggap bahwa dialah yang bertindak sebagai pengemudi yang akan bertanggung jawab atas segala kompleksitas

organisasi. Berdasarkan nilai-nilai demikian, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukan berbagai sikap yang menonjolkan "kekuasaan" antara lain:

- a) kecenderungan dalam memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi atau instansi lain
- b) pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksana tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan
- c) pengabaian peran bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

b. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat diwarnai oleh harapan para pengikutnya. Harapan itu pada umumnya terwujud keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layaknya dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk. Ditinjau dari segi nilai organisasi yang dianut biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan nilai kebersamaan, dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang paternalistik kepentingan bersama dan perlakuan terlihat sangat menonjol. Artinya seorang pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang yang terdapat dalam organisasi seadil dan setara mungkin.

c. Tipe Kharismatik

Tipe pemimpin kharismatik ini memiliki kekuatan energi daya tarik yang bisa untuk mempengaruhi orang lain. Sehingga ia mempunyai pengikut yang besar jumlahnya (Kartono, 2018). Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seorang pemimpin yang di kagumi oleh orang banyak pengikut tersebut tidak selalu menjelaskan secara kongkrit mengapa tipe pemimpin yang kharismatik sangat dikagumi. Orang cenderung mengatakan bahwa orang-orang tertentu yang memiliki "kekuatan ajaib" dan menjadikan orang-orang tertentu di pandang sebagai pemimpin kharismatik. Dalam anggota organisasi atau instansi yang di pimpin oleh

orang kharismatik, tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap perilaku dan gaya yang digunakan oleh pemimpin yang kharismatik menggunakan otokratik para bawahan tetap mengikuti dan tetap setia pada seorang pemimpin yang kharismatik.

d. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Seorang pemimpin yang berdemokratis dihormati dan disegani bukan ditakuti karena perilaku pemimpin demokratis dalam kehidupan organisasional mendorong pada bawahannya menumbuh kembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh pemimpin demokratis mendengarkan pendapat, saran bahkan kritik dari orang lain, terutama dari bawahannya. Tipe kepemimpinan demokratis merupakan faktor manusia sebagai faktor utama yang terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Tipe demokrasi ini lebih menunjukkan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat serta perilaku menunjukkan dan mengembangkan organisasi atau kelompok. Seorang pemimpin mengikut sertakan seluruh anggota kelompok dalam mengambil keputusan. Pemimpin perusahaan yang bersifat demikian akan selalu menghargai pendapat atau kreasi bawahannya. Pemimpin memberikan sebagian para bawahannya turut bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program yang akan dicapai.

e. Tipe Militeristis

Banyak menggunakan sistem perintah, sistem komando dari atasan ke bawahan yang sifatnya keras, sangat otoriter dan menghendaki bawahan agar selalu patuh. Tipe ini sifatnya kemiliteran, hanya gaya warnanya yang mencontoh gaya kemiliteran tetapi dilihat lebih seksama tipe ini mirip dengan tipe otoriter (Kartono, 2018)

Gaya kepemimpinan atau style of leadership merupakan cara seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya atau menjalankan fungsi managemennya

dalam memimpin bawahannya (Mattayang, 2019). Adapun gaya-gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

a. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah suatu kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bersedia untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan berbagai cara atau kegiatan yang dapat dilakukan dimana ditentukan bersama antara bawahan dan pimpinan. Gaya tersebut terkadang disebut sebagai gaya kepemimpinan yang terpusat pada anak buah, kepemimpinan dengan adanya kesederajatan, kepemimpinan partisipatif atau konsultatif. Pemimpin yang berkonsultasi kepada anak buahnya dalam merumuskan suatu tindakan putusan bersama. Adapun ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokratis ini yaitu memiliki wewenang pemimpin yang tidak mutlak, pimpinan bersedia dalam melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan, kebijakan dan keputusan itu dibuat bersama antara bawahan dan pimpinan, komunikasi dapat berlangsung dua arah dimana pimpinan ke bawahan dan begitupun sebaliknya, pengawasan terhadap (sikap, perbuatan, tingkah laku atau kegiatan) kepada bawahan dilakukan dengan wajar, prakarsa bisa datang dari bawahan atau pimpinan, bawahan memiliki banyak kesempatan dalam menyampaikan saran atau pendapat dan tugas-tugas yang diberikan kepada bawahan bersifat permintaan dengan mengenyampingkan sifat instruksi, dan pimpinan akan memperhatikan dalam bertindak dan bersikap untuk memunculkan saling percaya dan saling menghormati.

b. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif memiliki ciri-ciri yaitu pemimpin akan jarang dalam memberikan arahan, pembuat keputusan diserahkan kepada bawahan, dan anggota organisasi tersebut diharapkan bisa menyelesaikan segala permasalahannya sendiri. Gaya kepemimpinan delegatif ini memiliki ciri khas dari perilaku pemimpin didalam melakukan tugasnya sebagai pemimpin. Dengan demikian, maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi adanya karakter pribadinya.

Kepemimpinan delegatif merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan untuk bawahannya yang mempunyai kemampuan, agar bisa menjalankan aktivitasnya yang untuk sementara waktu tak bisa dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai macam sebab. Gaya kepemimpinan delegatif ini sangat cocok dilakukan kalau staff yang dimiliki ternyata mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi. Dengan demikian pimpinan tak terlalu banyak dalam memberikan perintah kepada bawahannya, bahkan pemimpin akan lebih banyak dalam memberikan dukungan untuk bawahannya.

c. Gaya Kepemimpinan Birokratis

Gaya kepemimpinan birokratis ini dilukiskan dengan pernyataan "Memimpin berdasarkan adanya peraturan". Perilaku memimpin yang ditandai dengan adanya keketatan pelaksanaan suatu prosedur yang telah berlaku untuk pemimpin dan anak buahnya. Pemimpin yang birokratis, secara umum akan membuat segala keputusan itu berdasarkan dari aturan yang telah berlaku dan tidak ada lagi fleksibilitas. Segala kegiatan mesti terpusat pada pemimpin dan sedikit saja diberikan kebebasan kepada orang lain dalam berkreasi dan bertindak, itupun tak boleh melepaskan diri dari ketentuan yang sudah berlaku. Adapun beberapa ciri gaya kepemimpinan birokratis ialah pimpinan akan menentukan segala keputusan yang berhubungan dengan seluruh pekerjaan dan akan memerintahkan semua bawahan untuk bisa melaksanakannya; Pemimpin akan menentukan semua standar tentang bagaimana bawahan akan melakukan tugas; Adanya sanksi yang sangat jelas kalau seorang bawahan tidak bisa menjalankan tugas sesuai dengan standar kinerja yang sudah ditentukan.

d. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Gaya ini akan mendorong kemampuan anggota dalam mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang telah dilakukan oleh pemimpin, sehingga gaya tersebut hanya dapat berjalan jika bawahan mampu memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan dalam mengejar tujuan dan sasaran yang cukup tinggi. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin

sedikit sekali dalam menggunakan kekuasaannya atau sama sekali telah membiarkan anak buahnya untuk berbuat dalam sesuka hatinya.

e. **Gaya Kepemimpinan Otoriter/ Authoritarian**

Adalah gaya pemimpin yang telah memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang ingin diambil dari dirinya sendiri dengan secara penuh. Semua pembagian tugas dan tanggung jawab akan dipegang oleh pemimpin yang bergaya otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya sekedar melaksanakan tugas yang sudah diberikan. Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya mengarah kepada tugas. Artinya dengan adanya tugas yang telah diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini mesti diproyeksikan dalam bagaimana ia dalam memerintah kepada bawahannya agar mendapatkan kebijaksanaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Di sini bawahan hanyalah menjadi suatu mesin yang hanya sekedar digerakkan sesuai dengan kehendaknya sendiri, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tidak pernah sekalipun diperhatikan.

8. Kepemimpinan Kiyai Pesantren

Menurut asal-usulnya, istilah kiyai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar dengan peruntukan yang berbeda satu sama lain. Pertama, kiyai sebagai gelar penghormatan bagi benda-benda yang dianggap keramat. Kedua, sebagai gelar kehormatan untuk orangtua pada umumnya. Dan ketiga, sebagai gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada ahli agama islam (ulama) yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab klasik kepada para santrinya (Dhofier, Tradisi Pesantren, 2011). Secara lebih ringkas warga NU memberikan beberapa kriteria bagi seseorang untuk dihormati dan bisa dipanggil kiyai: pertama, ia memiliki pesantren. Kedua, bertakwa kepada Allah SWT. Ketiga, mengemban tugas utama mewarisi misi (risalah) rasul yang meliputi ucapan, ilmu, ajaran, perbuatan, tingkah laku, mental, dan moralnya. Keempat, tekun beribadah, zuhud (melepaskan diri dari dari ukuran dan kepentingan materi duniawi), mempunyai ilmu akhirat, mengerti kemaslahatan umat atau masyarakat, dan

mengabdikan seluruh ilmunya untuk Allah SWT dengan dilandasi niat yang benar, baik dalam berilmu maupun beramal (Maschan, 2013).

Sedangkan menurut Quraisy Shihab, ada empat tugas utama yang harus dijalankan oleh seorang kiai sesuai tugas kenabian (Purnomo, 2017). Pertama, menyampaikan (tabligh) ajaran-ajarannya sesuai dengan perintah :

يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنْزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتِي وَاللَّيْلُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ
إِنْ لَمْ يَأْتِ الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ

Artinya: “Hai Rasul, sampaikanlah apa yang diturunkan kepadamu dari Tuhanmu. Dan jika tidak kamu kerjakan (apa yang diperintahkan itu, berarti) kamu tidak menyampaikan amanat-Nya. Allah memelihara kamu dari (gangguan) manusia”. (Q.S Al-Maidah : 67).

Kedua, menjelaskan ajaran-ajaran-Nya, berdasarkan ayat :

يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ بَلِّغْ رِسَالَتِي إِنْ لَمْ يَأْتِ الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ

Artinya: “Keterangan-keterangan (mukjizat) dan kitab-kitab. Dan Kami turunkan kepadamu Al Quran, agar kamu menerangkan pada umat manusia apa yang telah diturunkan kepada mereka dan supaya mereka memikirkan”. (Q.S An-Nahl : 44)

Ketiga, memutuskan perkara atau problem yang dihadapi masyarakat, berdasarkan ayat :

وَأَنْزَلَ مَعَهُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيُحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِيمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ

Artinya: Dan Allah menurunkan bersama mereka Kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. (Q.S Al-Baqoroh : 213).

Keempat, memberikan contoh pengamalan sesuai dengan hadits yang diriwayatkan dari Aisyah r.a, yang menyatakan bahwa perilaku nabi adalah praktik dari Al-Qur'an.

Terma kiyai sering diidentikkan dengan ulama. Di dalam Al-Qur'an kata ulama disebut dua kali. Pertama, dalam konteks ajakan Al-Qur'an untuk

memerhatikan turunnya hujan dari langit, beraneka ragamnya buah-buahan, gunung, binatang, dan manusia yang diakhiri dengan ayat : Sesungguhnya yang takut kepada Allah diantara hamba-hamba-Nya hanyalah ulama (QS. Fathir : 28). Ayat ini menggambarkan bahwa yang dinamakan ulama adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan tentang ayat-ayat Allah yang bersifat kealaman (kauniyyah). Kedua, dalam konteks pembicaraan Al-Qur'an yang kebenaran kandungannya telah diakui oleh Ulama Bani Israil (Purnomo, 2017).

9. Tipologi Kepemimpinan Kiyai

Dalam pesantren, kepemimpinan seorang kiai merupakan sosok yang memiliki pribadi yang kuat serta menjadi suri tauladan bagi seluruh komunitas santri dan masyarakat. Sehingga, dalam kepemimpinannya seorang kiai tampil sesuai dengan kapasitasnya. Mengacu pada pendapat Tholhah Hasan (Mardiyah, 2012) kepemimpinan kiai tampil menjadi empat macam dimensi, yaitu :

a. Sebagai pemimpin masyarakat

Kepemimpinan kiai sebagai pemimpin masyarakat (community leader) terjadi ketika kiai tampil sebagai pemimpin organisasi masyarakat atau organisasi politik.

b. Pemimpin keilmuan (*intellectual leader*)

Dalam kepemimpinannya di pondok pesantren, kiai juga berperan sebagai pemimpin keilmuan, jika kiai tersebut dalam kapasitasnya sebagai guru agama, pemberi fatwa, dan rujukan hukum. Artinya, kiai dalam pesantren tersebut juga berperan dan ikut terjun secara langsung dalam menjadi guru agama, pemberi fatwa, dan rujukan hukum.

c. Pemimpin kerohanian (*spiritual leader*)

Kiai sebagai pemimpin kerohanian ketika kiai tersebut juga berperan dalam memimpin kegiatan peribadatan, dan menjadi panutan moral. Sebagai pemimpin dalam kegiatan peribadatan serta menjadi panutan moral, baik di lingkungan pesantren maupun di lingkungan masyarakat sekitar,

biasanya dilakukan oleh kiai dengan cara memberikan pengajian secara rutin pada masyarakat sekitar.

d. Pemimpin administrative

Kiyai sebagai pemimpin administrative dapat dilihat dari peran kiai sebagai penanggung jawab lembaga-lembaga pendidikan, pesantren, atau badan-badan kemasyarakatan lain.

10. Indikator Pimpinan Pondok Pesantren

Kata pemimpin mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan didepan. Menurut Wahjosumidjo dalam buku Kepemimpinan kepala (Wahjosumidjo, 2013) sekolah bahwa indikator pemimpin adalah sebagai berikut :

- a. Membimbing, gaya kepemimpinan kyai dalam membimbing ustadz dan ustadzah untuk lebih proaktif (berinisiatif melakukan semua yang diyakini baik)
- b. Mengarahkan, kyai sebagai pemimpin memberikan arahan-arahan dalam setiap kegiatan kepada ustadz dan ustadzah serta warga pondok pesantren berdasarkan tugas yang telah diamanahkan serta mengikut sertakan dalam kegiatan dan pengambilan keputusan serta mampu membawa anggotanya kearah tujuan atau cita-cita yang telah ditetapkan.
- c. Mendorong, kyai adalah seorang pemimpin tidak hanya berdiri disamping, melainkan mereka memberi dorongan dan mengacu (to prod), berdiri didepan dan memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan.
- d. Menggerakan, kyai didalam pondok pesantren sebagai motor penggerak program pondok pesantren, penentu arah kebijakan menuju pondok pesantren dan pendidikan secara luas, ketua prodi adalah salah satu faktor yang dapat mendorong kyai untuk visi misi ttujuan dan sasaran pondok pesantren, melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap dalam mengarahkan visi dan misi pondok pesantren.

Sebagai pemimpin pesantren dalam membimbing dan mengelola pesantren yang mana kepemimpinan memiliki peran strategis dalam mengatur berbagai

tatanan nilai sosial budaya, politik, dan keamanan baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Adapun tahap-tahapnya sebagai berikut:

- a. Perencanaan (planning) Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan apa yang akan dilaksanakan, oleh siapa dan kapan melaksanakannya. Kepala madrasah atau pimpinan pesantren adalah orang yang bertanggung jawab dalam perencanaan pembelajaran pesantren serta menempatkan aktivitas perencanaan pembelajaran dalam awal kegiatan. Aktivitas pembelajaran pesantren yang telah disebutkan harus direncanakan oleh pimpinan pesantren, hasilnya yang berbentuk rencana tahunan pesantren. Rencana tahunan tersebut akan dianalisis ke dalam program tahunan pesantren yang biasanya dibagi ke dalam dua program semester.
- b. Pelaksanaan adalah kegiatan yang dilakukan oleh suatu badan atau wadah secara berencana, teratur dan terarah guna mencapai tujuan yang diharapkan, maupun operasional atau kebijaksanaan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang ditetapkan. Dalam budaya pesantren, seorang kiai dianggap memiliki berbagai peran, baik sebagai pemimpin, guru dan mentor untuk siswa yang menetap di pesantren. Sebagai pengajar/guru maka dalam pelaksanaan pembelajaran memiliki tanggung jawab untuk terlibat dalam kegiatan belajar mengajar santri.
- c. Koordinasi dan Evaluasi (coordinating) dan (Evaluation). Pengkoordinasian merupakan aktivitas menghubungkan personel pesantren dengan tanggung jawabnya sehingga terjalin keseimbangan keputusan, kebijaksanaan, serta terhindar dari adanya konflik dalam suatu lembaga. Pimpinan pesantren melakukan koordinasi dan evaluasi bersama para pengajar yang ada di pondok pesantren mengenai proses pembelajaran dan hasil belajar santri di Pondok Pesantren Roudhotul Ulum Cisasawi (Daryanto, 2010).

C. Manajemen Pembelajaran

1. Pengertian Manajemen

Konsepsi tentang pembelajaran dalam konteks manajemen tidak hanya dipahami sebagai proses belajar mengajar. Dalam manajemen menuntut adanya proses yang sistematis dari awal hingga akhir proses. Hal ini dimaksudkan untuk

mencapai tujuan pembelajaran secara efektif, efisien, dan produktif. Atas dasar inilah diperlukan gambaran umum tentang apa yang dimaksud dengan manajemen pembelajaran.

Kata pengelolaan diartikan “Manajemen” Manajemen adalah kata yang aslinya berasal dari bahasa inggris, yaitu “Management” artinya keterlaksanaan dan tata pimpinan. Manajemen berasal dari kata “manage” bahasa latinnya “manus” yang berarti pimpinan ,menangani, mengatur, atau membimbing (Erwiansyah, Manajemen Pembelajaran Dalam Kaitannya Dengan Peningkatan Kualitas Guru, 2017). George R. Terry dalam Ruslan, mendefinisikan pengelolaan sebagai sebuah proses dan khas dan terdiri dari tindakan-tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengaktifan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sesuai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (Rosady, 2015)

Manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Hal senada juga dikatakan oleh Bedjo Siswanto bahwa manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian terhadap orang-orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hani Handoko mengemukakan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyuluhan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading) dan pengawasan (controlling) (Muhlasin, Manajemen Pembelajaran Dalam Rangka Meningkatkan Prestasi Belajar, 2019).

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi dengan melakukan kegiatan-kegiatan dari fungsi utama yaitu perencanaan, mengorganisasi, pemimpin, dan mengendalikan. Sehingga usaha kegiatan tersebut mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dalam mengembangkan mutu organisasi. Dengan mengerti pengelolaan, maka orang secara sadar dan rasional akan senantiasa bertindak secara efektif dan efisien guna mencapai keinginannya.

Kontribusi manajemen terhadap seorang atau organisasi adalah memberikan dan mengingatkannya agar didalam mencapai tujuan dan keinginannya agar senantiasa memperhatikan kerjasama dengan orang lain.

2. Fungsi Manajemen

Secara umum, terdapat empat fungsi manajemen, yang sering orang menyebutnya dengan sebutan “POAC” yaitu, planning, organizing, actuating, controlling. George R. Terry mengemukakan bahwa fungsi fundamental yang paling umum dalam rangka pencapaian tujuan terdiri atas perencanaan (planning), pengorganisasian (organising), memberi dorong (actuating) dan pengawasan (controlling) (Muhlasin, Manajemen Pembelajaran Dalam Rangka Meningkatkan Prestasi Belajar, 2019). Secara praktisnya, fungsi-fungsi pengelolaan itu dapat dikelompokkan ke dalam fungsi perencanaan, fungsi mengatur pelaksanaan, fungsi pengendalian, dan fungsi peningkatan.

Fungsi perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Perencanaan diperlukan agar segala kegiatan dapat terlaksana seluruhnya secara teratur. Tidak ada kegiatan atau bagian kegiatan yang terlewatkan dan pelaksanaannya dapat berurutan. Diantara ayat Al-Quran yang terkait dengan fungsi perencanaan adalah Surat Al Hasyr :18 yang berbunyi :

هَٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ءَاتُوا ءَالَآلَ وَتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَءَاتُوا ءَالَآلَ خَيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Q.S Al-Hasyr : 18)

Agar kegiatan bisa berjalan secara efektif dan efisien sangat perlu melakukan dan mempersiapkan perencanaan yang matang. Demikian pula usaha yang dilakukan oleh kepala pesantren untuk menjalankan visi misi pondok pesantren dengan baik. Perlu merencanakan kegiatan terlebih dahulu secara matang agar lebih terarah dan yang pasti lebih efektif dan efisien. Adapun fungsi perencanaan adalah menentukan tujuan organisasi dan prosedur mencapai tujuan.

Baik buruknya suatu perencanaan akan berpengaruh terhadap keberhasilan dan tujuan suatu organisasi. Dalam lembaga pendidikan, pengorganisasian adalah pelaksanaan kegiatan belajar dan mengajar yang sesuai dengan perencanaan, dan dilaksanakan oleh satuan anggota (guru/asatidz) atau staf yang bertanggung jawab pada bidang masing-masing. Seluruh pihak yang terlibat dalam kegiatan tersebut harus diatur dan dikondisikan dengan sebaik mungkin, untuk produktifitas kerja yang maksimal. Fungsi mengatur pelaksanaan/penggerakan (Actuating) dapat dilakukan oleh pimpinan agar dalam pelaksanaan dapat terarah mencapai sasaran dan tujuan organisasinya (Uswatun Niswah, 2021). Pelaksanaan juga dapat dipahami sebagai suatu keseluruhan usaha, cara, tehnik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif, dan ekonomis. Maka diproses ini juga memberikan motivasi untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar daripada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Actuating juga berarti mengelola lingkungan organisasi yang melibatkan lingkungan dan orang lain, tentunya dengan tata cara yang baik pula. Maka firman Allah mengatakan:

وَمَا كُنْ رَبِّكَ لِئَلَّا يَظْلِمَ بَاطِلٌ مِّنْهُمُ شَيْئًا ۚ إِنَّهُ يُصْلِحُ

Artinya: “Dan Tuhanmu sekali-kali tidak akan membinasakan negeri-negeri secara zalim, sedang penduduknya orang-orang yang berbuat kebaikan”. (Q.S Hud : 117)

Fungsi pengendalian atau fungsi pengawasan mengusahakan agar pelaksanaan kegiatan itu dapat sesuai dengan rencananya (Erwiansyah, Manajemen Pembelajaran Dalam Kaitannya Dengan Peningkatan Kualitas Guru, 2017). Pengendalian merupakan salah satu cara para manajer untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi itu tercapai atau tidak dan mengapa tercapai atau tidak tercapai. Selain itu controlling adalah sebagai konsep pengendalian, pemantau

efektifitas dari perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan serta pengambilan perbaikan pada saat dibutuhkan. Evaluasi dalam manajemen pendidikan Islam ini mencakup dua kegiatan, yaitu penilaian dan pengukuran. Untuk dapat menentukan nilai dari sesuatu, maka dilakukan pengukuran dan wujud dari pengukuran itu adalah pengujian. Controlling itu penting sebab merupakan jembatan terakhir dalam rantai fungsional kegiatan-kegiatan manajemen. Seorang pemimpin pondok pesantren dalam menjalankan tugasnya dalam manajemen tak lepas dari proses keempat dari manajemen organisasi. yaitu, pengontrolan atau pengawasan. Pengawasan adalah proses pengamatan dari segala kegiatan organisasi untuk menjamin supaya semua pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan apa yang telah direncanakan atau di tentukan.

Pengawasan diperlukan bagi seorang pemimpin sebagai pertimbangan dalam melakukan kebijakan organisasi untuk masa selanjutnya. Perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya pengawasan. Pengawasan yang dilaksanakan oleh kepala pesantren di pondok pesantren Bahrul Huda sudah dilaksanakan, berjalan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan. Hal ini bisa dilihat dari hasil-hasil wawancara dengan kepala pondok pesantren dan pengurus serta dewan asatidz. Adapun ayat Al-Qur'an yang berkaitan dengan evaluasi sebagai berikut:

وَلَنْ عَلَيْكَ لحَافِظِي (١٠) كِرَامًا كَتَبِي (١١) يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ (١٢)

Artinya: “Padahal sesungguhnya bagi kamu ada malaikat yang mengawasi pekerjaanmu, yang mulia disisi Allah dan yang mencatat pekerjaan itu, mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (Q.S Al-Infithar : 10-12)

3. Pengertian Pembelajaran

Istilah pembelajaran berhubungan erat dengan pengertian belajar mengajar. Belajar dapat terjadi tanpa guru atau tanpa kegiatan mengajar dan pembelajaran formal lain. Sementara itu pembelajaran adalah suatu usaha yang sengaja melibatkan dan menggunakan pengetahuan profesional yang dimiliki guru untuk mencapai tujuan kurikulum. Pengertian Pembelajaran menurut Undang-Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa

pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar (Elisa, 2022). Mulyasa mengemukakan “pembelajaran pada hakikatnya adalah proses interaksi antara peserta didik dengan lingkungannya, sehingga terjadi perubahan perilaku kearah yang lebih baik. Dalam intraksi tersebut banyak sekali faktor yang mempengaruhinya, baik faktor internal yang datang dari dalam diri individu, maupun faktor eksternal yang datang dari lingkungan. Dengan pembelajaran, tugas guru yang paling utama adalah mengkondisikan lingkungan agar menunjang terjadinya perubahan perilaku bagi peserta didik. Sudirwo juga berpendapat bahwa: “pembelajaran merupakan interaksi belajar mengajar dalam suasana interaktif yang terarah pada tujuan pembelajaran yang telah ditentukan (Muhlasin, Manajemen Pembelajaran Dalam Rangka Meningkatkan Prestasi Belajar, 2019). Pembelajaran yang berkualitas sangat tergantung dari motivasi kreativitas pengajar, pembelajaran yang memiliki motivasi tinggi motivasi tinggi ditunjang dengan mengajar yang mampu memfasilitasi tersebut akan membawa pada keberhasilan pencapaian target belajar. Proses pembelajaran ditandai dengan adanya interaksi edukatif yang terjadi, yaitu interaksi yang sadar akan tujuan. Interaksi ini berakar dari pihak pendidik (guru) dan kegiatan belajar secara pedagogis pada diri peserta didik, berproses secara sistematis melalui tahap rancangan, pelaksanaan, dan evaluasi. Pembelajaran tidak terjadi seketika, melainkan berproses melalui tahapan-tahapan tertentu (Rohmah, 2017).

4. Pengertian Pengelolaan (Manajemen) Pembelajaran

Beragam pendapat yang dikemukakan oleh para ahli pembelajaran tentang pengelolaan pembelajaran. Suginto misalnya menjelaskan bahwa pengelolaan pembelajaran adalah berbagai cara dalam mengelola situasi dan kondisi dalam proses pembelajaran. Kondisi belajar yang kondusif merupakan syarat mutlak bagi terselenggaranya proses pembelajaran. Arikunto mendefinisikan pengelolaan pembelajaran adalah suatu usaha yang dilakukan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran atau orang yang membantunya dengan maksud agar tercapai kondisi optimal, sehingga dapat terlaksana kegiatan belajar seperti yang diharapkan (Kadir, 2014). Manajemen pembelajaran adalah pemanfaatan sumber daya

pembelajaran yang ada, baik faktor yang berasal dari dalam diri individu yang sedang belajar maupun yang berasal dari luar diri individu untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Manajemen pembelajaran meliputi aktivitas perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, dan pelaporan hasil pembelajaran (Syafaruddin D. , 2011). Pengertian ini memberikan arah yang sangat jelas tentang hakikat manajemen pembelajaran. Dimana, fokus utama manajemen pembelajaran adalah pemanfaatan sumber daya dan pencapaian tujuan. Selain itu, dalam prosesnya dituntut untuk melakukan identifikasi terhadap seluruh komponen sumber daya yang memiliki keterkaitan dengan aktivitas pembelajaran. Sementara dalam konteks pendidikan pesantren, proses pembelajaran tidak hanya dilakukan dalam satu lembaga formal. Melainkan terdiri dari beragam lembaga dan bentuk pembelajaran. Hanya saja, manajemen pembelajaran berfokus pada aktivitas belajar mengajar pada setiap tempat atau kesempatan belajar.

Pada bagian lain dikemukakan bahwa manajemen pembelajaran adalah sebuah pemikiran tentang prinsip-prinsip umum pembelajaran dalam rangka pelaksanaan tugas belajar mengajar, dalam interaksi guru dan siswa, baik yang langsung di dalam kelas maupun di luar kelas. Jadi konsep manajemen belajar mencakup: Kemampuan atau keterampilan yakni mengelola kegiatan belajar, Tujuan yang hendak dicapai, yakni perubahan tingkah laku, Hasil yang hendak dicapai, yakni kualitas dan kuantitas lulusan, Proses interaksi, yakni saling mempengaruhi, Individu, dalam hal ini para siswa, Lingkungan, yakni lembaga pendidikan dan masyarakat. Jadi pernyataan di atas, dapat dipahami bahwa manajemen pembelajaran adalah suatu proses perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian/evaluasi pembelajaran, dalam rangka pelaksanaan tugas belajar mengajar, dalam interaksi antara guru dan peserta didik, baik yang langsung di dalam kelas maupun yang di luar kelas (Ardiansyah, 2020)

Dengan demikian, manajemen pembelajaran mencakup pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen antara lain perencanaan, pelaksanaan dan penilaian, bukan satu-satunya faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan. Hal lain yang ikut juga dalam menentukan keberhasilan pembelajaran adalah kualitas

efektivitas pengelolaan dan motivasi kerja guru (Muhlasin, Manajemen Pembelajaran Dalam Rangka Meningkatkan Prestasi Belajar, 2019).

5. Komponen Manajemen Pembelajaran

Pembelajaran di pesantren memiliki kekhasan tersendiri dibandingkan proses pembelajaran di sekolah. Prosesnya yang cenderung lebih santai sehingga aktivitas belajar di pesantren nampak tidak serius. Kondisi ini dapat dimaklumi, karena proses pembelajaran di pesantren menggunakan pendekatan substantif, meskipun tidak menafikan aspek normatif-formalistik. Hal ini dibuktikan dengan gencarnya beberapa pesantren melakukan tranformasi proses pembelajaran untuk pencapaian yang jelas dan terukur. Atas kondisi semacam ini, terdapat beberapa komponen pembelajaran di pesantren yang dapat dikelola dengan baik untuk memaksimalkan proses belajar mengajar dalam rangka pencapaian yang optimal.

a. Komponen pembelajaran berdasarkan kedudukan

Berdasarkan kedudukannya komponen pembelajaran meliputi komponen inti dan pendukung. Kedua komponen tersebut memiliki peranan penting dalam proses belajar mengajar. Komponen inti berfungsi menunjang terjadinya proses pembelajaran, sementara komponen pendukung berfungsi sebagai pengoptimalisasian proses dan pencapaian tujuan secara maksimal.

b. Komponen pembelajaran berdasarkan bentuk

Wujud lain dari komponen pembelajaran yang menjadi unsur penting dapat dikategorikan berdasarkan bentuknya, yaitu fisik dan abstrak. Komponen ini harus sama-sama dikelola dengan baik untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas.

- 1) Komponen fisik merupakan unsur pembelajaran kasat mata yang mendapatkan perhatian penuh untuk dikelola dengan baik. Hal ini disebabkan komponen tangible mudah untuk diukur dan mudah diformulasikan. Unsur-unsur komponen ini meliputi guru-murid, perangkat belajar, RPP, silabus, Ruang kelas, dan unsur wujud lainnya.

- 2) Komponen intangible adalah unsur pembelajaran yang tidak nampak dan abstrak. Keberadaanya harus tetap dipertimbangkan dan diperhatikan untuk keberhasilan proses belajar-mengajar. Komponen ini meliputi waktu dan motivasi. Waktu merupakan komponen pembelajaran yang dibentangkan dalam batasan tertentu. Manajemen waktu dapat dilakukan dengan menggunakan waktu untuk kegiatan produktif dan efisien. Motivasi merupakan sesuatu yang abstrak serta tertanam dalam batin guru dan murid. Keduanya harus tetap dimenej sehingga tetap eksis hingga akhir proses belajar mengajar.

c. Komponen pembelajaran berdasarkan proses

Pada prosesnya aktivitas belajar mengajar memiliki tahapan dan rangkaian yang telah ditentukan dimulai dengan tahap perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring-evaluasi.

- 1) Perencanaan, proses perencanaan terjadi diantara guru dan murid yang sama-sama melakukan perencanaan proses belajar-mengajar.
- 2) Pelaksanaan, proses pelaksanaan adalah proses aksi dengan mengacu pada bahan-bahan perencanaan yang relevan. Hal ini penting untuk ditegaskan karena kondisi pembelajaran bisa saja lepas dari perencanaan awal. Pada tahap ini kesuksesan proses pembelajaran dikembalikan pada pendidik dan peserta didik.
- 3) Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi adalah proses akhir dalam aktivitas pembelajaran formal proses ini dilakukan dalam bentuk penilaian terhadap proses, hasil belajar, dan motivasi pendidik serta peserta didik. Evaluasi bagi peserta didik dilakukan oleh pendidik. Sedangkan evaluasi terhadap pendidik dilakukan oleh pendidik itu sendiri. Dengan kata lain, pendidik harus bisa menganalisis diri sendiri terhadap persoalan pembelajaran yang telah dilakukan, apakah terdapat kesalahan pada metode, kurang menguasai materi, atau lainnya.

Menurut Soegito secara garis besar terdapat dua komponen utama dalam keterampilan pengelolaan pembelajaran yaitu, yang berhubungan dengan tindakan preventif berupa penciptaan dan pemeliharaan kondisi belajar yang optimal dan keterampilan yang berhubungan dengan tindakan kuratif berupa pengembalian kondisi belajar yang optimal. Sedangkan menurut Syafaruddin dan Irwan dalam bukunya, (Syafaruddin I. N., 2011) komponen manajemen pembelajaran untuk mencapai kualitas pembelajaran yaitu:

- a. Kepemimpinan
- b. Lingkungan sekolah
- c. Kurikulum
- d. Pengajaran di kelas dan manajemen
- e. Penilaian dan evaluasi.

6. Tujuan Manajemen Pembelajaran

Tujuan utama pengelolaan pembelajaran adalah untuk menghemat waktu dan tenaga. Pengelolaan pembelajaran yang baik menolong menyediakan kondisi belajar yang menyenangkan dan prosedur yang efektif dalam menjalankan aktivitas secara ekonomis dan efisien (Erwiansyah, Pengelolaan Pembelajaran Sebagai Salah Satu Teknologi, 2016). Pengelolaan pembelajaran yang efektif merupakan prasyarat mutlak bagi terjadinya proses belajar mengajar yang efektif. Pengelolaan pembelajaran bertujuan agar setiap siswa yang terdapat di dalam suatu kelas dapat belajar dan bekerja dengan tertib sehingga tercapai tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien. Sedangkan secara khusus pengelolaan pembelajaran dimaksudkan untuk mengembangkan kemampuan siswa dalam menggunakan alat-alat belajar, menyediakan kondisi yang memungkinkan siswa belajar, serta membantu siswa untuk memperoleh hasil yang diharapkan.

Tujuan pokok manajemen pembelajaran adalah memperoleh cara, teknik, metode yang sebaik-baiknya dilakukan sehingga sumber-sumber yang terbatas, seperti tenaga, dana, fasilitas, material maupun sepiritual dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Husaini Usman (Usman, 2010) menjelaskan bahwa tujuan manajemen pembelajaran secara rinci sebagai berikut:

- a. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM).
- b. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.
- c. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
- d. Terbekalnya tenaga pendidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan.
- e. Teratasinya masalah mutu pendidikan

Menurut U. Saefullah (Saefullah, 2012) kegunaan studi manajemen untuk lembaga pendidikan adalah sebagai berikut:

- a) Perencanaan, ditekankan untuk menentukan tujuan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk mencapainya.
- b) Pengorganisasian, ditekankan untuk mempermudah manajer dalam mengawasi dan menentukan tugas-tugas seseorang melalui pembagian kerja.
- c) Pengarahan, ditekankan untuk menggerakkan anggotanya agar bekerja dengan ikhlas dan penuh kesadaran dalam mengemban tugas mereka.
- d) Pengevaluasian, ditekankan terhadap hasil seluruh kinerja yang telah terjadi, dan dijadikan bahan selanjutnya agar kelemahan dari segala aspek dapat ditanggulangi.

7. Sistem dan Metode Pembelajaran Pondok Pesantren

Sistem pengajaran atau pembelajaran pada pondok pesantren tidak hanya mengajarkan ilmu agama namun juga memuat aspek moral-moral sufistik dimana para santri diajarkan mengenai apa saja yang dianggap penting dan berharga dalam hidup dan apa saja yang dianggap remeh. Sehingga para santri dapat mensyukuri apapun yang terjadi dalam hidupnya dan mampu menghargai orang lain seremeh apapun pekerjaannya. Penerapan moral dan nilai sufistik ini juga diterapkan dalam kebudayaan Jawa dimana para cendekiawan dan sastrawan Jawa menyisipkan konsep hakikat, syari'at dan ma'rifat dalam karya mereka berupa suluk, serat wirid,

dan primbon. Sistem pembelajaran yang terintegrasi antara ilmu pengetahuan dengan moral sufisme ini akan membuat para santri memiliki sikap mental positif yang dapat membantu para santri dalam menjalani kehidupan.

Penerapan salah satu jenis metode dalam kegiatan pembelajaran hendaknya sesuai dengan tujuan dan materi yang diajarkan untuk kemudian diterapkan jenis alat evaluasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan guru dalam mengajar dan keberhasilan siswa dalam belajar (Mahmud, 2019). Keberadaan metode pada kegiatan pembelajaran dapat diterapkan di kelas non formal (asrama, masjid, langgar dan sejenisnya) dan dapat pula diterapkan di kelas formal (sekolah atau madrasah) dimana pada pembelajaran non formal beberapa metode yang diterapkan diantaranya :

- a. Metode Wetonan atau Bandongan yang terapannya dilakukan dengan cara “kyai membaca sesuatu kitab dalam waktu tertentu dan santri membawa kitab yang sama, kemudian santri mendengarkan dan menyimak tentang bacaan kyai tersebut”. Santri ketika ustadz/ ustadzah atau guru menerapkan metode ini diberikan kebebasan untuk mengikuti atau tidak mengikuti pembelajaran. Absensi santri tidak dilakukan ketika pembelajaran berlangsung dan tidak menggunakan istilah kenaikan kelas. Lama belajar santri tidak tergantung pada lama tahun belajar, akan tetapi ditentukan oleh cepat tidaknya santri manamatkan kitabnya. Bagi santri yang lebih cepat menamatkan kitabnya, maka yang bersangkutan boleh meneruskan ke kitab yang lebih tinggi atau mempelajari kitab yang lain.
- b. Metode Sorogan, yang diakui merupakan “metode yang paling sulit dari keseluruhan metode pendidikan Islam tradisional, sebab dalam penerapan metode sorogan dituntut kesabaran, kerajinan, kataatan dan disiplin pribadi dari murid”. Metode ini dalam penerapannya dilakukan dengan cara santri mengajukan kitab yang akan dibaca kepada kyai, kemudian ketika santri membaca kitab terdapat kesalahan, maka kesalahan tersebut disempurnakan langsung oleh kyai. Pembelajaran kitab dengan penerapan metode sorogan dilakukan untuk santri yang permulaan belajar atau kepada

santri-santri khusus yang dianggap pandai dan diharapkan dikemudian hari menjadi seorang alim.

- c. Metode Muhawarah atau muhadasah, merupakan metode untuk “melatih santri bercakap-cakap dengan bahasa Arab yang diwajibkan oleh pesantren kepada para santri selama mereka tinggal di pondok”. Penerapan metode muhawarah atau muhadasah di beberapa pesantren tidak diwajibkan dilakukan setiap hari, ada menerapkan satu atau dua kali dalam seminggu yang digabungkan dengan latihan muhadlarah atau kitabah yang bertujuan melatih ketrampilan santri berpidato.
- d. Metode mudzakah merupakan “suatu pertemuan ilmiah yang secara spesifik membahas masalah duniyah seperti ibadah dan akidah serta masalah agama pada umumnya”. Dalam penerapannya metode mudzakah dibedakan menjadi menjadi tiga tingkatan kegiatan, yaitu tingkatan pertama mudzakah yang dilakukan oleh sesama santri untuk membahas suatu masalah dengan tujuan melatih para santri agar terlatih dalam memecahkan persoalan dengan menggunakan kitab-kitab yang tersedia. Salah seorang santri ditunjuk sebagai juru bicara untuk menyampaikan kesimpulan dari masalah yang didiskusikan. Tingkatan kedua mudzakah yang dipimpin oleh kyai, dimana pada tingkatan ini hasil mudzakah para santri diajukan untuk dibahas dan dinilai oleh kyai. Biasanya dalam mudzakah tingkat kedua ini berisi tanya jawab dengan mayoritas menggunakan bahasa Arab sebagai bahasa komunikasi. Tingkat ketiga mudzakah antar kyai. Ini biasanya menggunakan kitab-kitab yang tersedia untuk menyelesaikan suatu masalah yang penting. Mudzakah ini juga dilakukan untuk memper dalam pengetahuan agama para kyai.
- e. Metode majlis ta’lim merupakan “suatu media penyampaian ajaran islam yang bersifat umum dan terbuka”. Dalam penerapan metode ini peserta pembelajaran atau disebut dengan jama’ah terdiri dari berbagai lapisan yang memiliki latar belakang pengetahuan bermacam-macam dan tidak dibatasi oleh tingkat usia maupun perbedaan kelamin. Penerapan metode pada kegiatan ta’lim di pondok pesantren dilakukan pada waktu-waktu

tertentu, ada yang seminggu sekali atau sebulan sekali. Terkait dengan materi yang disampaikan dengan penerapan metode ini “umumnya berisi nasehat-nasehat keagamaan yang bersifat amar ma’ruf nahi munkar. Ada kalanya materi diambil dari kitab-kitab tertentu seperti tafsir Qur’an dan Hadits”.

8. Indikator Manajemen Pembelajaran Pondok Pesantren

Secara praktik, pembelajaran di pesantren dilakukan oleh banyak lembaga pendidikan yang berada dibawah naungannya. Masing-masing pendidikan memiliki model, sistem, dan karakteristik tersendiri. Ia tidak mudah untuk diintervensi oleh sistem dan model pembelajaran dari luar sistem pondok pesantren. Dengan demikian, kehadiran konsep manajemen tidak dalam rangka mengubah model dan sistem pembelajaran di pondok pesantren, tetapi untuk mengatur dan mengolah pelaksanaan pembelajaran agar memiliki arah yang jelas, efektif, dan berorientasi tujuan. Aspek lain dalam konsep manajemen pembelajaran di pondok pesantren adalah arah keilmuan atau tujuan pembelajaran. Dalam konteks ini, pesantren harus menetapkan tujuan atau arah yang harus dicapai pada masing-masing satuan pendidikan. Arah dan tujuan tersebut dirumuskan bersama antara penyelenggara satuan pendidikan dan bagian pendidikan distruktur yayasan pendidikan pondok pesantren.

Tabel 2.1
Indikator Rumusan masalah

No.	Manajemen Pembelajaran	Indikator	Pelaksana	Tujuan/Arah
1.	Perencanaan Pembelajaran	1. Kebijakan Pembelajaran 2. Penetapan Tujuan Pembelajaran 3. Strategi Pembelajaran 4. Program Pembelajaran 5. Metode dan Sistem Pembelajaran 6. Pemilihan Materi yang diajar	Pimpinan Pondok Pesantren, Bidang Pendidikan Pesantren, dan Satuan Pendidikan	1. Menguasai kompetensi kepesantrenan sesuai tingkatan. 2. Memahami materi dasar pada masing-masing satuan pendidikan sesuai pokok.
2.	Pelaksanaan Pembelajaran	1. Pengelolaan Pelaksanaan Pembelajaran 2. Proses Komunikatif dalam Pembelajaran 3. Respon Peserta Didik 4. Aktivitas Belajar	Bidang Pendidikan Pesantren, Satuan Pendidikan, Organisasi Intra Pesantren	1. Menguasai kompetensi kepesantrenan sesuai tingkatan. 2. Memahami materi dasar pada masing-masing satuan pendidikan sesuai pokok

No.	Manajemen Pembelajaran	Indikator	Pelaksana	Tujuan/Arah
3.	Evaluasi Pembelajaran	1. Hasil Belajar Santri 2. Mengidentifikasi Karakteristik dan kemampuan santri melalui evaluasi 3. Melakukan Koordinasi dan evaluasi dengan semua pihak pesantren	Pimpinan Pondok Pesantren, Satuan Pendidikan, Bidang Pendidikan Pesantren, Organisasi Intra Pesantren	1. Menguasai kompetensi kepesantrenan sesuai tingkatan. 2. Memahami materi dasar pada masing-masing satuan pendidikan sesuai pokok

