

**KEPEMIMPINAN KARISMATIK KYAI DALAM MENINGKATKAN
SUMBER DAYA MANUSIA DI PONDOK PESANTREN
ASRAMA PERGURUAN ISLAM (API) ASSALAF
KECAMATAN BELIK KABUPATEN PEMALANG**



TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Magister Pendidikan dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

SUBUR MUSOLEH

NIM. 2010745

**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
(IAINU) KEBUMEN**

2022



**PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
IAINU KEBUMEN
TERAKREDITASI B**

Jalan Tentara Pelajar No. 25 Telp/Fax (0287) 385902 Kebumen 54316

Website : www.pasca.iainukebumen.ac.id Email: info@pasca.iainukebumen.ac.id

NOTA DINAS

Hal : Tesis

Kepada Yth,
Direktur Sekolah Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama
Kebumen

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul: Kepemimpinan Karismatik Kyai Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pemalang


Yang ditulis oleh :

Nama : Subur Musoleh
NIM : 2010745
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2021

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/ kajian mendalam telah memenuhi syara tuntutan diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pasca sarjana IAINU Kebumen.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Kebumen, Juni 2022
Pembimbing


Dr. In'am Satibi, M. Pd. I
NIDN : 2123027201

**KEPEMIMPINAN KARISMATIK KYAI DALAM MENINGKATKAN
SUMBER DAYA MANUSIA DI PONDOK PESANTREN
ASRAMA PERGURUAN ISLAM (API) ASSALAF
KECAMATAN BELIK KABUPATEN PEMALANG**

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Dewan Penguji Tesis pada :

Hari : Minggu
Tanggal : 19 Juni 2022
Waktu : 08.30 - Selesai

Oleh
SUBUR MUSOLEH
NIM. 2010745

DEWAN PENGUJI TESIS

Ketua Sidang	: Fikria Najitama, M.S.I	(.....)
Sekretaris	: Faisol, M.Ag	(.....)
Penguji I	: Dr. Muhyidin, M.Pd	(.....)
Penguji II	: Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I	(.....)
Pembimbing	: Dr. H. Imam Satibi.,M.Pd.I	(.....)

Kebumen, Juni 2022

Mengesahkan

Direktur



Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I
NIDN 213103850

PERNYATAAN ORISINILITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Subur Musoleh

NIM : 2010745

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, Juni 2022

Yang membuat pernyataan

Subur Musoleh
NIM 2010745

MOTTO

"Ketahuilah bahwa rasa syukur merupakan tingkatan tertinggi, dan ini lebih tinggi daripada kesabaran, ketakutan (khauf), dan keterpisahan dari dunia (zuhud)."

(Imam Al-Ghazali)

"Barang siapa yang tidak mensyukuri yang sedikit, maka ia tidak akan mampu mensyukuri sesuatu yang banyak." (HR. Ahmad)

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen
2. Ketua Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf Kecamatan Belik Kabupaen Pemalang beserta pengurus dan santri yang telah memberikan ijin dan membantu dalam penelitian.
3. Orang tua, istri dan anak-anaku tercinta yang telah memberikan dukungan, baik moral maupun spiritual, hingga terselesainya study ini
4. Teman-teman seperjuangan program studi manajemen pendidikan islam

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “Kepemimpinan Karismatik Kyai Dalam Meningkatkan Perubahan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pematang Jaya”.

Pengaruh besar yang ditimbulkan oleh seorang yang menerapkan kepemimpinan karismatik yaitu mempunyai kriteria sebagai seorang yang tinggi tingkat kepercayaan dirinya, kuat keyakinan dan idealismenya, serta mampu mempengaruhi orang lain. Selain itu, dirinya mampu berkomunikasi secara persuasif dan memotivasi para bawahan.

Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dianalisis menggunakan teori Wahjosumidjo yang menyatakan tiga karakteristik kepemimpinan karismatik yaitu : Menjadi katalisator, membangun energi positif, dan membangun komitmen kuat. Proses analisis data dilakukan dengan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa : 1) Kepemimpinan karismatik Kyai dalam menjadikan dirinya sebagai katalisator perubahan sumber daya manusia dengan mempunyai wibawa, telaten, tegas, memotivasi, memberi semangat dan memberi nasihat yang dapat menjadikan teladan bagi seluruh warga pesantren seperti dalam berperilaku, bertutur kata dan bersikap. 2) Kepemimpinan karismatik Kyai dalam membangun energi positif menanamkan kepercayaan dirinya dalam perubahan sumber daya manusia dengan memiliki visi dan misi yang jelas dan relevan, mempunyai keterampilan komunikasi yang baik sehingga dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku orang lain, membangkitkan rasa kagum terhadap dirinya dan mudah bersosialisasi. 3) Kepemimpinan karismatik Kyai dalam membangun komitmen kuat dengan mempunyai sikap tenang dalam menghadapi segala hal dan hambatan, mempunyai rasa percaya diri yang tinggi, mendahulukan kepentingan pesantren dari pada kepentingan pribadi, meyakini pengurus dan juga santri dalam hal kebaikan dan mempunyai sikap percaya diri yang tinggi.

Kata Kunci : Kepemimpinan Karismatik, Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

This research is entitled "Kyai's Charismatic Leadership in Enhancing Changes in Human Resources at Islamic Boarding School Dormitory Assalaf, Belik District, Pematang Regency".

The big influence caused by someone who applies charismatic leadership is to have criteria as a person with a high level of self confidence, strong beliefs and ideals, and able to influence others. In addition, he is able to communicate persuasively and motivate subordinates.

The methodology of this research uses a descriptive qualitative approach. The data were analyzed using Wahjosumidjo's theory which states three characteristics of charismatic leadership, namely: Being a catalyst, building positive energy, and building strong commitment. The data analysis process is carried out using the Miles and Huberman model which includes data reduction, data presentation and drawing conclusions.

The research findings show that: 1) Kyai's charismatic leadership in making himself a catalyst for human resource change by having authority, painstaking, assertiveness, motivating, encouraging and giving advice that can serve as role models for all pesantren residents such as in behavior, speech and attitude. 2) Kyai's charismatic leadership in building positive energy instills confidence in changing human resources by having a clear and relevant vision and mission, having good communication skills so that they can influence the thoughts, feelings, behavior of others, arouse admiration for themselves and sociable. 3) Kyai's charismatic leadership in building a strong commitment by having a calm attitude in dealing with all things and obstacles, have high self confidence, prioritizing the interests of the pesantren over personal interests, trusting the administrators and also students in goodness and having a high self-confidence.

Keywords: Charismatic Leadership, Human Resources

KATA PENGANTAR

Pujisyukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas lindungan, rahmat, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar tanpa halangan yang berarti. Shalawat dan salam semoga selalu dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan sahabat Beliau.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya dan penghargaan kepada yang terhormat:

1. Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen, Beliau Yth. Fikria Najitama, M.S.I. yang telah banyak membantu penulis dalam, sehingga tesis ini dapat terwujud.
2. Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen, Beliau Yth. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I. dan Para Dosen yang telah memberikan bekal ilmu, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi tepat waktu.
3. Dosen Pembimbing, Dr. H. Imam Satibi.,M.Pd.I. yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi, sehingga tesis ini dapat terselesaikan tepat waktu.
4. Dosen-dosen program pascasarjana yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi, sehingga tesis ini dapat terselesaikan tepat waktu.
5. Para Staff Program Pascasarjana Islam Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen, yang telah memberikan pelayanan akademik, sehingga penyelesaian studi dapat berjalan lancar.
6. Ketua, Kyai, Penguru dan santri - santri Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf

Kecamatan Belik Kabupaten Pemalang yang telah memberikan kesempatan dan kerjasama yang baik, sehingga pelaksanaan penelitian berjalan lancar.

7. Orang tua, istri dan anak-anaku yang telah memberikan doa dan motivasi, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan lancar.
8. Teman-teman mahasiswa Program Pascasarjana, yang telah memberikan motivasi, dan dukungan moral.

Semoga berbagai amal kebaikan dari berbagai pihak tersebut mendapat pahala yang berlipatdari Allah SWT, dan semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca. *AmiinYaa Robbal 'Alamin.*

Kebumen, Juni 2022

Penulis,

Subur Musoleh
NIM 2010745

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
NOTA DINAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAKSI	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Sistematika Penulisan Tesis	7
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	9
A. Landasan Teori	9
1. Kepemimpinan	9
2. Kepemimpinan Karismatik	17
3. Manajemen Sumber Daya Manusia	32
4. Pondok Pesantren	38
B. Kajian Penelitian yang Relevan	47
BAB III. METODE PENELITIAN	54
A. Jenis Penelitian.....	54
B. Tempat dan Waktu	57
C. Informan Penelitian	58
D. Teknik Pengumpulan Data	60

E. Keabsahan Data.....	63
F. Analisis Data	64
BAB IV. HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN	67
A. Profile Pondok Pesantren API Assalaf.....	67
1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren API Assalaf.....	67
2. Jenis Kegiatan Pondok Pesantren API Assalaf	69
3. Visi dan Misi Pondok Pesantren API Assalaf	75
4. Keadaan Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren API Assalaf....	76
5. Struktur Kepengurusan Pondok Pesantren API Assalaf.....	77
B. Hasil Penelitian	78
1. Kepemimpinan Karismatik Kyai Sebagai Katalisator.....	78
2. Kepemimpinan Karismatik Kyai Membangun Energi Positif.....	81
3. Kepemimpinan Karismatik Kyai Membangun Komitmen Kuat...	85
C. Pembahasan.....	89
BAB V. PENUTUP.....	98
A. Kesimpulan.....	98
B. Saran.....	100
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN.....	105

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Daftar Observasi.....	106
2. Kondisi Gedung Pondok Santren	108
3. Kegiatan Pengurus Pondok Pesantren	110
4. Kegiatan Santri Pondok Pesantren	112

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling utama untuk keberlangsungan suatu organisasi. Karena pada dasarnya kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu organisasi bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan oleh adanya sosok seorang pemimpin yang baik. Pada sebuah organisasi, seorang pemimpin biasanya memiliki sifat yang dapat membuat orang lain merasa tertarik pada kewibawaannya, seperti halnya pemimpin yang memiliki sifat kharismatik untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi¹.

Menurut Gibson (2012), kepemimpinan karismatik adalah kualitas yang menonjol pada seseorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya dengan menggunakan anugrah supranatural dan kekuatan pengikutnya.² Kepemimpinan karismatik menjelaskan tentang bagaimana seorang pemimpin melakukan kegiatan komunikasi dengan cara membangkitkan rasa empati dan juga menampilkan emosi yang sangat kuat pada mereka yang ada disekitarnya. Tujuannya adalah untuk membuat perubahan yang positif di dalam kehidupan pemimpin tersebut. Pemimpin yang karismatik seringkali dianggap sebagai

¹ Danang Sunyoto, *Penelitian Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT. Buku Seru, 2015), hlm. 30

² James L. Gibson, et.al., *Organization: Behaviour, Structure, Processes. 14th Edition*, (New York: Mc Graw-Hill Companies, Inc, 2012), hlm. 351

seorang orator yang sangat ahli dalam menyampaikan visinya. Karena seorang pemimpin yang karismatik sangat mengandalkan gaya berbahasanya yang sangat fasih, daya tariknya yang menawan, dan mampu merayu demi bisa mencapai tujuannya. Tetapi, gaya kepemimpinan karismatik ini tidak hanya mengandalkan impiannya pada seluruh *skill* tersebut. Para pemimpin yang berkarisma juga sangat mengerti tentang pentingnya menjadi panutan yang baik agar bisa memperoleh kepercayaan dari masyarakat.

Dalam dunia pendidikan Islam juga demikian, misalnya pondok pesantren. Pengaruh seorang tokoh agama (Kyai) biasanya mendahului sebelum berdirinya suatu lembaga pendidikan Islam tersebut. Kyai biasanya adalah seorang tokoh yang memiliki kharisma yang sangat besar di mata pengikut agama tersebut. Kyai yang mempunyai kharisma tersebut dapat menjadi pemimpin yang formal di lembaga pendidikan Islam, maupun menjadi pemimpin informal. Akan tetapi pengaruh pemimpin berkharisma tersebut amat sangat besar, walaupun pada kenyataan di lapangan ia hanyalah seorang pemimpin informal.³

Dari pemaparan tersebut jelas bahwa pentingnya seorang pemimpin yang bertipe kharismatik pada pondok pesantren yaitu akan sangat efektif di dalam memimpin lembaga pendidikan tersebut. Mampu mengubah fokus anggota dari fokus pribadi menjadi fokus kolektif. Pribadi pemimpin kharismatik diyakini para anggotanya sebagai pribadi yang luar biasa, memiliki kemampuan *supranatural power* dan kemampuan *superhuman* yang diperoleh dari Tuhan

³ Abdul Hakim, *Kepemimpinan Islam*, (Semarang : Unissula Press, 2017), hlm. 130

Yang Maha Kuasa. Seseorang yang memiliki kharisma juga diyakini memiliki ide-ide cemerlang dan pada saat terjadi krisis sosial ia mampu mengatasinya. Seseorang yang berkharisma dipercayai sebagai pribadi yang memiliki kemampuan bicara luar biasa, memiliki visi dari kepemimpinannya serta mampu mengoperasionalkan visinya itu dalam bentuk misi, tujuan dan langkah-langkah yang strategis guna mencapai cita-citanya. Sehubungan dengan hal ini, maka pengikutnya sangat tunduk dan patuh kepadanya bahkan mereka mau bekerja dan berkorban untuk pemimpin. Para pengikutnya terlibat secara emosional dalam bekerja dan mendukung kepemimpinannya⁴.

Pondok pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf beralamat di Dukuh Bulu, Kecamatan Belik, Kabupaten Pemalang merupakan salah satu tempat pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan pembelajaran agama Islam bagi santri. Pesantren ini senantiasa melakukan kegiatan pendidikan kepada warga masyarakat sekitar untuk mengembangkan diri dalam fungsi pendidikan, religi, dan sosial kemasyarakatan. Dengan segala keterbatasannya, pondok pesantren ini terus eksis dan melakukan pembangunan fisik dengan penambahan gedung untuk santri baru. Hal ini menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf berkembang dan banyak diminati oleh masyarakat dalam menuntut ilmu agama.

Dalam upaya untuk mencapai perkembangan dan kemajuan pondok pesantren maka perlu adanya kerjasama antara pengurus, ustadz-ustadzah, dan para santri yang ada di dalam pondok pesantren tersebut. Mereka harus taat dan

⁴ Sangidah, Kepemimpinan Karismatik Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru di MI Ma'Arif NU Kramat Purbalingga, (Kebumen : Tesis, 2021), hlm. 23

patuh kepada peraturan yang telah ditetapkan agar terciptanya kedisiplinan yang baik.

Sukses tidaknya perkembangan dan kemajuan pondok pesantren bukan hanya didukung kerja sama antara pengurus, ustadz-ustadzah, dan para santri namun kepemimpinan yang dipegang oleh Kyai juga sangat berpengaruh. Sebab apabila seorang Kyai di pondok pesantren mempunyai kewibawaan, ciri atau sifat yang menonjol dari dalam diri pribadi, mempunyai visi, ide dan strategi dalam meningkatkan sumber daya manusia guna mengembangkan pesantrennya membuat dirinya di segani dan di hormati oleh masyarakat. Sebab secara umum ada beberapa permasalahan yang biasanya di hadapi oleh pondok pesantren antara lain : Masalah perencanaan, dimana belum memiliki panduan sistem organisasi, arahan, dukungan, dan perencanaan yang tidak jelas, rekrutmen kepengurusan pondok pesantren, dimana umumnya dilakukan secara kurang maksimal, jumlah sumber daya manusia yang terbatas, rendahnya kualitas dan loyalitas sumber daya manusia, rasa kepedulian dan pengembangan sumber daya manusia, dimana banyak terjadi rendahnya pengetahuan sistem manajemen pondok pesantren, kompetensi pengurus pondok pesantren tidak berkembang, tidak adanya pelatihan-pelatihan keorganisasian, rendahnya arahan dan dukungan dari pimpinan. Dari uraian tersebut maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian “**Kepemimpinan Karismatik Kyai Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf Kecamatan Belik, Kabupaten Pematang**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan konteks penelitian tersebut di atas, maka penelitian difokuskan pada kepemimpinan karismatik Kyai dalam meningkatkan sumber daya manusia. Untuk memperjelas permasalahan yang ada, maka dirumuskan masalah penelitiannya sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan karismatik Kyai dalam menjadikan dirinya sebagai katalisator perubahan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pematang?
2. Bagaimana kepemimpinan karismatik Kyai dalam membangun energi positif menanamkan kepercayaan dirinya dalam perubahan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pematang?
3. Bagaimana kepemimpinan karismatik Kyai dalam membangun komitmen kuat dalam perubahan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pematang?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan karismatik Kyai dalam menjadikan dirinya sebagai katalisator perubahan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pematang.

2. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan karismatik Kyai dalam membangun energi positif menanamkan kepercayaan dirinya dalam perubahan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pemalang
3. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan karismatik Kyai dalam membangun komitmen kuat dalam perubahan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pemalang?

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini, adalah :

1. Manfaat Teoretis
 - a. Penelitian ini dapat memberikan sumbangsih terhadap perkembangan ilmu pendidikan, terutama yang berkaitan dengan manajemen pendidikan
 - b. Dapat menambah ilmu pengetahuan sebagai hasil dari pengamatan langsung serta dapat memakai penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selain studi di perguruan tinggi.
 - c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pembaca dan pihak - pihak yang berkepentingan dalam mengetahui peran kepemimpinan Kyai.
2. Manfaat secara Praktis
 - a. Informasi dan masukan yang konstruktif untuk perbaikan pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren terutama yang berkaitan

dengan meningkatkan sumber daya manusia untuk perkembangan dan kemajuan pondok pesantren.

- b. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai input bagi pemimpin dalam menentukan kebijakan dalam pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren.
- c. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan pertimbangan dalam langkah pengambilan keputusan untuk dapat mengikuti langkah kebijakan dari Kyai sebagai pemimpin di pondok pesantren.

E. Sistematika Penulisan Tesis

Guna mempermudah dalam memahami isi tesis ini, maka penulis telah menyusun sistematika penulisan tesis. Adapun sistematika tersebut adalah sebagai berikut:

Bagian awal tesis ini merupakan bagian pertama yang menjadi tulisan dalam tesis ini. Bagian awal terdiri dari judul, lembar pengesahan, pernyataan orisinalitas, motto, persembahan, abstrak, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar lampiran.

Bagian kedua adalah bagian isi tesis, yang membuat lima bab utama, yaitu Bab I pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Bab II Kajian Pustaka berisi landasan teori, kajian penelitian terdahulu yang relevan. Bab III metode penelitian, berisi tentang jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan teknik analisis data. Bab IV Hasil penelitian dan pembahasan, berisi tentang deskripsi hasil penelitian sesuai

dengan rumusan masalah dan pembahasan dari masing-masing hasil penelitian tersebut.

Bab V penutup, berisi tentang kesimpulan hasil penelitian, saran dan kata penutup. Bagian akhir tesis berisi tentang daftar pustaka dan lampiran-lampiran pendukung penelitian diakhiri dengan data penulis.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata *leadership* dari asal kata *lead*. Kata ini menjadi bahasa Inggris yang diindonesiakan karena sering digunakan dan terdapat diberbagai bidang kehidupan manusia. Dalam kata kerja *to lead* terkandung beberapa makna yang saling berhubungan erat, yaitu : bergerak lebih cepat, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat lebih dulu, mempelopori, mengarahkan pikiran orang lain, membimbing, menuntun, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.⁵

Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang memimpin (*direct*), membimbing (*guides*), mempengaruhi (*influences*) atau mengontrol (*controls*) pikiran, perasaan atau tingkah-laku orang lain.⁶ Kepemimpinan adalah suatu proses, perilaku atau hubungan yang menyebabkan suatu kelompok dapat bertindak secara bersama-sama atau secara bekerja sama atau sesuai dengan aturan atau sesuai dengan tujuan

⁵ Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hlm 25.

⁶ Onong Uchjana Effendy, *Human Relation dan Public Relations*, (Bandung : CV. Mandar Maju, 2000), hlm. 194.

bersama.⁷ Kepemimpinan merupakan sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.⁸

Dalam praktiknya, kepemimpinan dapat dilihat dengan adanya beberapa komponen sebagai berikut:⁹

- 1) Adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin atau pengikutnya.
- 2) Adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan.
- 3) Adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu.
- 4) Kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu.
- 5) Pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya.
- 6) Kepemimpinan berada dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal.
- 7) Kepemimpinan islam merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT.

⁷ Sarlito Wirawan Sarwono, *Psikologi Sosial: Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), hlm. 40

⁸ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet XVI, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006), 26.

⁹ Encep Syarifudin, *Teori Kepemimpinan*, Jurnal Kajian Islam, Vol.21, No. 102, (Banten : STAIN Sultan Maulana Hasanuddin, 2004), hlm. 46

b. Indikator Kepemimpinan

Beberapa indikator dalam kepemimpinan menurut Hasibuan, antara lain :¹⁰

1. Kemampuan analisis

Pimpinan mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah pencapaian tujuan.

2. Keteladanan

Pimpinan hendaknya mampu memberikan contoh atau teladan dengan kesederhanaan terhadap para pegawai agar tidak terlalu royal.

3. Rasionalitas dan objektivitas

Pimpinan dalam menentukan tujuan haruslah bersifat rasional dan dalam menilai para bawahannya hendak bersifat objektif.

4. Instruksi kerja

Pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan harus terprogram, tersusun dan terkonsep.

5. Kemampuan mendengar saran

Pimpinan yang demokratis harus mau mendengarkan bawahannya agar terhindar dari sifat otoriter.

6. Ketrampilan berkomunikasi

Kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampaian perintah kepada karyawan.

¹⁰ Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen SDM*, Edisi Revisi, Cetakan Ke. Tigabelas, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 170

7. Pembagian tugas

Pimpinan harus bias beradaptasi dengan lingkungannya agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dalam pembagian tugas.

8. Ketegasan dalam bertindak

Pimpinan dalam pengambilan keputusan harus bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh bawahannya.

Sedangkan menurut Kartono kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut :¹¹

1) Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3) Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan

¹¹ Kartono dan Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2014), hlm. 159

penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4) Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5) Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bias diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6) Kemampuan mengendalikan emosional Kemampuan mengendalikan

emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan

c. Kepemimpinan Menurut Pandangan Islam

Istilah kepemimpinan sebenarnya telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Manusia oleh Allah SWT diberikan insting untuk selalu hidup berdampingan, dengan kata lain bahwa manusia sejak masa dilahirkannya telah menjadi makhluk sosial. Dengan inilah manusia menciptakan sebuah peradaban. Tetapi, selain insting untuk selalu hidup berdampingan dan saling membutuhkan, manusia juga diberikan watak agresif dan tidak adil yang membuatnya akan selalu saja ada pertikaian diantara mereka sehingga diperlukan seseorang pemimpin yang kemudian bertugas sebagai pengendali.

Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya. Begitu pula dengan kemampuan serta keahlian seorang pimpinan menjadi penentu keberhasilan pengembangan ataupun kemajuan dari lembaga atau organisasi yang dipimpinnya itu. Kepemimpinan dalam Islam mendapatkan perhatian serius. Dalam Islam kepemimpinan adalah fitrah insaniyah yang tidak bisa dihindari dalam hidup ini. Artinya, manusia sebagai makhluk sosial sejak dilahirkannya telah memiliki kecenderungan untuk hidup dalam sebuah kelompok dan berbagi bersama kelompoknya itu mulai dari kelompok yang paling kecil hingga yang terbesar di keluarganya, masyarakat, dan bangsa negaranya. Dalam sebuah

kelompok selalu dibutuhkan seorang pemimpin yang akan dijadikan rujukan bagi anggota kelompoknya. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki paling banyak visi dan tujuan di kelompoknya.¹²

d. Prinsip - Prinsip Kepemimpinan Dalam Islam

Konsep kepemimpinan dalam Islam memiliki dasar-dasar hukum yang kuat dan kukuh. Ia tidak dibangun hanya dengan nilai-nilai transedental, namun telah dipraktekkan sejak dahulu oleh Nabi Muhammad SAW, para sahabat dan *Al-Khulafa' Al-Rasyidin*. Pijakan kuat yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah serta dengan bukti empiriknya telah menempatkan konsep kepemimpinan dalam Islam sebagai salah satu model kepemimpinan yang diakui dan dikagumi oleh dunia internasional. Islam di dalam Al-Qur'an mengerahkan kepemimpinan pada prinsip-prinsip kepemimpinan Islam, yaitu:

1) Kejujuran (*Amanah*)

Kata *amanah* dalam bahasa arab berarti kejujuran dan kepercayaan hal yang dapat dipercaya). Amanah merupakan salah satu sifat wajib bagi Rasul dan merupakan sumber dari keberhasilan. Hanya manusia yang mampu mengemban amanah karena manusia diberikan kemampuan itu oleh Allah, walaupun kemudian mereka berbuat zalim, terhadap dirinya sendiri maupun terhadap orang lain serta bertindak bodoh, dengan mengkhianati amanah itu. Manusia dalam mengemban amanah dalam organisasi pada riilnya mampu untuk mencapai tujuan

¹² Rahardjo, M. Dawam, *Ensiklopedi Alquran: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-Konsep Kunci*, (Jakarta: Paramadina, 2002), hlm. 325

berlandaskan pada aturan main yang ada. Ini membuktikan bahwa kemampuan yang diberikan oleh Allah kepada manusia akan mampu mendorong terciptanya tatanan keserasian dalam organisasi dengan tetap pada tugasnya masing-masing tugas atau pendistribusian wewenang.

2) Adil (*Adl*)

Al-Adl merupakan salah satu dari Asmaul Husna, yang merupakan dari bahasa Arab yang berarti adil. Salah satu contoh ayat yang berbicara mengenai keadilan adalah QS al-A'raf (7) : 29. Dalam ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah menyuruh orang untuk berlaku adil. Allah mewajibkan manusia agar setiap memutuskan perkara harus secara adil dan transparan dengan tidak mempertimbangkan aspek apa pun seperti saudara maupun hal-hal lainnya.

3) Musyawarah (*Syura*)

Selain dua prinsip diatas, Nevin Abd. Khaliq Musthafa menyatakan bahwa musyawarah merupakan salah satu prinsip dalam berorganisasi yang harus dibangun antara pemimpin dan bawahannya. Kata musyawarah diadopsi dari bahasa Arab syura. Segala sesuatu yang diambil harus atas kesepakatan musyawarah.

4) Etika Tauhid dan Amr Ma'ruf Nahi Munkar

Kepemimpinan Islam dikembangkan diatas prinsip etika tauhid yang akhirnya akan memunculkan perilaku (prinsip) amr ma'ruf nahi munkar. Dalam Ensiklopedia Islam Indonesia, kata amr ma'ruf nahi

munkar diartikan sebagai seruan untuk berbuat baik serta mencegah untuk berbuat jahat. Kuntowojoyo memberikan penjelasan bahwa yang dimaksud dengan konsep humanisasi merupakan perilaku yang menganjurkan atau menegakkan kebaikan. *amr ma'ruf* dimaksudkan untuk mengangkat dimensi dan potensi (*ma'ruf*) manusia, untuk mengemansipasi manusia kepada nur atau cahaya petunjuk Ilahi dalam rangka mencapai keadaan fitrah. Sedangkan *nahi munkar*, diterjemahkan sebagai kebebasan dari kebodohan, kemiskinan, atau penindasan.

2. Kepemimpinan Karismatik

a. Pengertian Kepemimpinan Karismatik

Karisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti anugerah. Kekuatan yang tidak bisa dijelaskan dengan logika disebut kekuatan karismatik. Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan semangat.¹³

Menurut Emie dan Kurniawan (2005), kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan yang mengasumsikan bahwa karisma merupakan karakteristik individu yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan pemimpin yang lain, terutama dalam hal implikasi terhadap inspirasi, penerimaan dan dukungan para bawahan.

¹³ John M Ivancevich, *Prilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2015), hlm. 208

Seorang pemimpin karismatik haruslah mempunyai kriteria sebagai seorang yang tinggi tingkat kepercayaan dirinya, kuat keyakinan dan idealismenya, serta mampu mempengaruhi orang lain. Selain itu, dirinya mampu berkomunikasi secara persuasif dan memotivasi para bawahan (House dalam Emie dan Kurniawan, 2005).¹⁴

Truskie mengartikan karisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti anugrah. Kekuatan yang tidak bisa dijelaskan secara logika disebut kekuatan karismatik. Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.¹⁵ Sedangkan menurut Imron (2003), kepemimpinan kharismatik (*charismatic leadership*), diartikan sebagai keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya atau atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu.¹⁶

Menurut Weber kepemimpinan karismatik mempunyai kapasitas untuk mengubah sistem sosial yang ada berdasarkan persepsi pengikut yang percaya pemimpin ditakdirkan mempunyai kemampuan istimewa. Menurut Weber kepemimpinan karismatik akan muncul jika terjadi

¹⁴ Emie Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2005), hlm. 273.

¹⁵ Moh Shofiyullah, *Analisis Karakteristik Karismatik: Studi Kepemimpinan Kh. Moh. Nasrullah Baqir di Pp. Tarbiyatut Tholabah Lamongan*, (Lamongan : Tesis, 2013), hlm. 15

¹⁶ Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-Ilmu Social dan Keagamaan Penelitian*, (Malang: Kalimasahada Press, 2003), hlm. 34.

krisis sosial, dengan visi yang radikal dan menyajikan solusi terhadap krisis. Kepemimpinan karismatik tidak mendasarkan kepada otoritas formal atau kekuasaan posisional, akan tetapi pada kekuasaan personal. Karena mengubah sistem sosial yang ada sangat sulit dan memerlukan sumber yang sangat besar. Pemimpin karismatik menciptakan sistem sosial baru.¹⁷

Seorang pemimpin karismatik mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikut, mereka merasakan bahwa keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakannya lagi, tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, merasa sayang terhadap pemimpin tersebut, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi tersebut, mereka percaya bahwa pemimpin dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan tersebut, dan mereka mempunyai tujuan kinerja tinggi. Hal ini memberikan gambaran kembali bahwa pemimpin karismatik memang orang yang mampu memberikan kebaikan-kebaikan bagi orang-orang di sekitarnya.

b. Karakteristik Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin karismatik menampilkan ciri-ciri sebagai berikut: (a) memiliki visi yang amat kuat atau kesadaran tujuan yang jelas. (b) mengkomunikasikan visi itu secara efektif. (c) mendemonstrasikan konsistensi dan fokus (d) mengetahui kekuatan-kekuatan sendiri dan memanfaatkannya¹⁸.

¹⁷ Wirawan, *Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Wali Pers, 2013), hlm.164

¹⁸ Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT Rineka

Sedangkan menurut Bagoes (2004), gaya kepemimpinan karismatik memiliki karakter sebagai berikut :

- 1) Pemimpin karismatik cenderung lebih percaya pada dirinya sendiri daripada timnya.
- 2) Kepemimpinan karismatis membawa tanggung-jawab yang besar, dan membutuhkan komitmen jangka panjang dari pemimpin.
- 3) Memiliki karakteristik yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi. Pengikutnya tidak mempersoalkan nilai, sikap, dan perilaku serta gaya yang digunakan pemimpin.
- 4) Pemimpin kharismatik mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, percaya diri, serta pendirian dalam keyakinan dan cita-cita mereka sendiri. Suatu kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin tersebut untuk mencoba mempengaruhi para pengikut. Rasa percaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya para pengikut terhadap pertimbangan dan pendapat pemimpin tersebut.
- 5) Seorang pemimpin tanpa pola ciri yang demikian lebih kecil kemungkinannya akan mencoba mempengaruhi orang. Dan jika berusaha mempengaruhi maka lebih kecil kemungkinan untuk berhasil.

Kharisma merupakan suatu atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut. Atribut-atribut atau ciri karismatik antara lain:¹⁹

1) Mempunyai visi misi yang relevan dengan kebutuhan pengikut dan sesuai perkembangan zaman.

Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi yang ingin dicapai di masa depan. Seorang pemimpin dengan visi yang baik memiliki beberapa kriteria sebagai berikut:

- a) Menyatakan cita-cita atau keinginan perusahaan di masa depan.
- b) Singkat, jelas, fokus, dan merupakan *standart of excellence*.
- c) Realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi.
- d) Atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme.
- e) Mudah diingat dan dimengerti seluruh anggota serta mengesankan bagi pihak yang berkepentingan.
- f) Dapat ditelusuri tingkat pencapaiannya

2) Mempunyai keterampilan komunikasi yang hebat

Komunikasi merupakan komponen terpenting di dalam menjalin sebuah hubungan dengan pihak lain. Komunikasi memiliki fungsi yang paling penting di dalam kehidupan manusia sebagai makhluk sosial. Pengertian kata komunikasi berasal dari *communication* yang berarti pemberitahuan atau pertukaran pikiran. Maka dari itu, komunikasi memiliki banyak peranan yang penting dalam menentukan

¹⁹ Retina Sri Sedjati, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta:Deepublish, 2015), hlm. 53

efektifitas setiap orang yang bekerja sama dan yang mengkoordinasikan usahanya dalam mencapai tujuan. terutama dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku orang lain, sehingga membangkitkan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya dan mudah dalam bersosialisasi sehingga timbul rasa simpatik orang lain terhadap dirinya.

- 3) Mempunyai sikap tenang dalam menghadapi segala hal dan hambatan yang terjadi walaupun mengambil resiko pribadi.

Setiap sisi kehidupan manusia pasti selalu mendapatkan halangan dan rintangan. Pemimpin yang memiliki ketenangan berarti mampu bersikap tenang, berwibawa, dan elegan saat bersosialisasi. Agar bisa menjadi pribadi yang tenang, harus meningkatkan kepercayaan diri, menjadi teman bicara yang menyenangkan, dan mampu mengendalikan diri dalam situasi yang sulit.

- 4) Mempunyai sikap percaya diri yang tinggi dalam melakukan hal-hal kebaikan

Percaya diri adalah meyakinkan pada kemampuan dan penilaian diri sendiri dalam melakukan tugas dan memilih pendekatan yang efektif. Hal ini termasuk kepercayaan atas kemampuannya menghadapi lingkungan yang semakin menantang dan kepercayaan atas keputusan atau pendapatnya. Sedangkan kepercayaan diri adalah sikap positif seorang individu yang memampukan dirinya untuk mengembangkan penilaian positif baik terhadap diri sendiri maupun terhadap

lingkungan atau situasi yang dihadapinya. Rasa percaya diri yang tinggi sebenarnya hanya merujuk pada adanya beberapa aspek dari kehidupan individu tersebut dimana ia merasa memiliki kompetensi, yakin, mampu dan percaya bahwa dia bisa karena didukung oleh pengalaman, potensi aktual, prestasi serta harapan yang realistik terhadap diri sendiri.

Adapun karakteristik lain dari kepemimpinan karismatik menurut pendapat Wahjosumidjo :²⁰

1) Katalisator

Kepemimpinan baginya adalah bagaikan katalisator yang mengambil sesuatu yang biasa dan mengubahnya menjadi sesuatu yang luar biasa. Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin. Seorang pemimpin harus mampu menjadi katalisator untuk kesejahteraan dan kemaslahatan masyarakat. Sebab, sejatinya seorang pemimpin juga memiliki makna mengabdikan kepada rakyat yang dipimpin. Beberapa karakteristik seorang katalisator antara lain :

a) Memusatkan perhatian ke orang lain bukan diri sendiri

Katalisator tidak berurusan dengan keuntungan apa yang ia bisa dapatkan, tapi ia melihat dirinya bagian dari dunia luar. Sehingga setiap tindakan yang ia ambil memiliki kompas moral terhadap apa

²⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 24

dampaknya ke orang lain. Nyatanya pun ketika seorang katalis menginisiasi perubahan, tidak serta-merta langsung mendapatkan dukungan. Wajar saja, karena kita perlu diyakinkan dahulu, apakah perubahan tersebut untuk banyak orang? Karena seorang katalis tidak memiliki motif kepentingan sendiri maka tantangan ini terpecahkan dengan bagaimana ia meyakinkan orang lain. Sesuai yang diperkirakan, niat yang baik menghasilkan energi yang baik pula. Pada akhirnya, katalisator akan berhasil meyakinkan orang lain.

b) Melihat permasalahan adalah hal yang harus dipecahkan

Saat ruang gerak katalisator dibatasi, ia melihat itu sebagai tantangan baru. Sampai di batas mana ia bisa menguji batasan tersebut? Bukan malah membatasi tantangan tersebut. Katalisator memiliki fokus terhadap dampak apa yang bisa diberikan agar organisasi lebih baik, tanpa terpengaruh dengan lika-liku organisasi dan tipe perilaku orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Banyaknya tantangan yang ada di organisasi menjadi alasan mengapa kita harus memulai dari langkah kecil. Perubahan besar adalah sebab dari langkah kecil.

c) Mempunya misi di setiap hal yang dilakukan

Biasanya jika hasil yang diharapkan adalah uang maka orang-orang seperti ini tak lebih dari sebuah *job desc*. Orang-orang tersebut akan bekerja karena ada pekerjaan yang harus diselesaikan. Katalis

sebaliknya, ia harus melakukan sesuatu, terlepas dari gaji. Tanpa melebih-lebihkan, katalis memang memiliki sebuah tujuan ketika masuk ke dalam organisasi. Tidak hanya mengenal dirinya dengan baik, tapi juga mengenal organisasi yang ingin ia masuki. Motif katalisator untuk berkarya sehingga ia bekerja tidak menunggu arahan, tapi memiliki inisiatif.

d) Memiliki *growth mindset*

Di organisasi ada dua model *mindset*, *growth mindset* dan *fixed mindset*. Gak ada yang jelek, tapi kadarnya berbeda. *Growth mindset*, memiliki ide yang ingin langsung ia coba, kalau gagal menjadi masukan ke dirinya untuk memperbaiki. Sedangkan, *fixed mindset* memiliki ide yang harus dianalisis terlebih dahulu. Keduanya dibutuhkan di perusahaan. *Fixed mindset* untuk mengelola risiko, ia sebagai orang yang menyeimbangkan *growth mindset* yang cenderung agresif.

e) Belajar secara konstan dan proaktif

Seberapa sering kamu mendengar cerita seseorang yang tidak memiliki gelar sarjana namun tetap bisa naik pangkat? Selain orang tersebut *upgrade* diri secara konstan, ia juga proaktif menerapkan apa yang sudah dipelajari.

f) Selalu ingin berkembang

Kapan seorang katalis pindah bekerja? Jawabannya, saat ia merasa sebuah perusahaan tidak lagi membuatnya merasa bisa berkembang

dan berkontribusi. Kalau lingkungan organisasinya cenderung tidak mendukung perubahan, sudah merasa puas dengan profit yang ada, organisasi tersebut tidak cocok untuk seorang katalis. Bila pun ia pindah ke organisasi baru, ia sudah yakin bahwa dia akan melakukan hal yang luar biasa, hal yang membuat orang merasa bahwa dia layak pindah karena dia mengubah organisasi menjadi lebih baik. Membuat perubahan tidak perlu menjadi seorang pemimpin dulu, mulai dari langkah kecil dan *start where you are*.

2) Energi positif

Karismatik positif memiliki orientasi kekuasaan sosial atau tidak berpusat pada diri sendiri. Para pemimpin ini menekankan internalisasi dari nilai-nilai bukannya identifikasi pribadinya. Tetapi mereka berusaha untuk menanamkan kesetiaan kepada diri mereka sendiri. Otoritas didelegasikan hingga batas yang cukup besar, informasi dibagikan secara terbuka, didorongnya partisipasi dalam keputusan, dan penghargaan digunakan untuk menguatkan perilaku yang konsisten dengan misi dan sasaran dari organisasi. Hasilnya adalah kepemimpinan mereka akan semakin menguntungkan bagi para pengikut atau orang yang dipimpinya. Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman,

bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.²¹

3) Memiliki komitmen

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama. Pemimpin karismatik memiliki komitmen yang kuat dan bersedia mengambil risiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi yang dimiliki. Para pemimpin karismatik juga menekankan aspek-aspek simbolis dan ekspresif pekerjaan itu, yaitu membuat pekerjaan tersebut menjadi lebih berarti, mulia, heroic, dan secara moral benar. Para pemimpin karismatik tersebut juga tidak menekankan pada imbalan-imbalan ekstrinsik dalam rangka mendorong para pengikut untuk memfokuskan diri kepada imbalan-imbalan intrinsik dan meningkatkan komitmen mereka kepada sasaran-sasaran objektif.²²

²¹ House, R.J. and Howell, J.M., *Personality and Charismatic Leadership. The Leadership Quarterly*, (1992), hlm. 81.

²² Conger, J.A., Kanungo, R.N., & Menon, S.T., *Charismatic Leadership and Follower Effects. Journal of Organizational Behavior*, (2000), Vol 21 No.1, pp.747 – 767.

c. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Karismatik

Dalam kepemimpinan ada beberapa faktor yang menjadi pendukung maupun penghambat selama periode kepemimpinan. Faktor pendukung, yaitu adanya sumber daya manusia muda yang energik dan bersemangat tinggi sehingga mampu dituntut bekerja keras, pendidikan dan pengalaman organisasi, serta bakat kepemimpinan. Sementara faktor penghambat dalam melaksanakan kepemimpinan antara lain: Sumber daya manusia, seperti pengurus yang belum banyak pengalaman dalam administrasi pondok pesantren, sistem keorganisasian, kuantitas siswa / santri yang rendah dan minimnya intelektual siswa, sarana prasarana yang belum lengkap, serta minimnya ekonomi orang tua siswa / santri. Selain itu tergantung pada interaksi dengan lingkungan luar untuk kelangsungan hidup organisasi. Tiap faktor lingkungan yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk menarik semua sumber daya, manusia, dana, dan sarana prasarana yang dibutuhkan menjadi kekuatan untuk adanya perubahan.²³

d. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Karismatik

Beberapa hal proses yang mempengaruhi dalam kepemimpinan karismatik terhadap bawahannya, diantaranya :

1) Identifikasi pribadi

Suatu proses mempengaruhi yang dapat terjadi bagi sejumlah pengikut pemimpin karismatik. Adanya identifikasi pribadi yang kuat, maka

²³ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009)

para pengikut atau bawahan akan mengikuti perintah atau patuh, meniru tindakan pemimpin, dan memberikan upaya yang lebih untuk menyenangkan pemimpin.

2) Identifikasi sosial

Adanya identifikasi sosial yang tinggi, orang-orang akan merasa bangga menjadi bagian dari sebuah organisasi atau tim dan menganggap keikutsertaan tersebut sebagai bukti identitas sosial.

3) Internalisasi.

Pengikut memandang peran kerja mereka sebagai suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dari konsep diri dan nilai diri, sehingga mereka menjalankan peran tersebut sebagai bagian dari sifat dan takdir penting mereka.

4) Kapasitas diri (*self efficacy*)

Seseorang yakin bahwa dirinya kompeten dan dapat meraih tujuan tugas yang sulit. Orang yang memiliki kapasitas diri akan memberikan seluruh kemampuannya dan lebih giat dalam mengatasi suatu masalah demi mencapai suatu tujuan tugas.²⁴

e. Kepemimpinan Kyai

Kyai dalam hal ini tidak hanya berfungsi sebagai pengasuh pesantren, tetapi juga ia adalah tokoh masyarakat yang disegani. Kepemimpinan seorang kiai merupakan salah satu ciri khas atau bahkan menjadi bagian *sub kultur* sebuah masyarakat tradisional (pesantren).

²⁴ Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi 7)*, (Jakarta : Indeks, 2015)

Berbeda dengan gaya kepemimpinan lainnya, kyai pesantren seringkali menernpati dan atau bahkan ditempatkan sebagai pemimpin tunggal yang mempunyai kelebihan yang tidak dimiliki masyarakat pada umurnya.²⁵

Dalam pendidikan pesantren dengan otoritasnya yang tinggi, kyai mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengambil segala kebijakan pesantren. Kyai merupakan *figure* sentral di dunia pesantren dan lebih dari itu merupakan faktor determinan terhadap suksesnya santri dalam mencari pengetahuan. Keadaan semacam ini ditunjang oleh proses belajar mengajar yang sangat tradisional, yaitu ngaji *sorogan* dan *bandongan*. Metode ini ditempuh dengan cara santri satu persatu menghadap kyai sambil membawa kitab tertentu sesuai dengan peringkatnya.²⁶

Pola pergantian kepemimpinan di pesantren selama ini bercorak alami, oleh karena itu di pesantren belum ada pola tertentu yang diikuti dalam proses suksesi ini. Begitu pula dalam proses pembinaan dan pengkaderan kepemimpinan pesantren belum ada bentuk yang menetap dan mapan. Kendatipun demikian, ada corak tersendiri dari kepemimpinan pesantren, yaitu sebuah kepemimpinan karismatis. Gaya karismatik tetap menjadi gaya kepemimpinan yang paling dominan dianut para pengasuh pesantren antara kyai dan santri.²⁷

²⁵ HM.Amin Haedari, dkk., *Masa Depan Pesantren*, (Jakarta: IRD PRESS, 2004), hlm. 213.

²⁶ Ainurrafiq Dawam, dkk., *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, (Sapen:Lista Fariska Putra 2004), Hlm. 73

²⁷ Ibid, hlm. 30

f. Peran Kyai dalam Pondok Pesantren

Kepemimpinan pesantren yang masih memiliki gaya karismatik ini sangat berpengaruh. Oleh karena itu, komunitas pesantren sebagai salah satu komunitas dalam masyarakat Indonesia, memiliki posisi strategis dalam masyarakat muslim di Indonesia. Belum lagi alumni pesantren atau kelompok masyarakat santri semakin memiliki peran yang baik di masyarakat perkotaan, maka pengaruh pesantren dalam kepemimpinan masyarakat yang lebih luas semakin menemukan momentumnya. Selain adanya relevansi antara pola kepemimpinan pesantren dan realitas sosial, pesantren juga harus mampu memahami kebutuhan sekarang dan masa depan masyarakat. Pola kehidupan sosial masyarakat yang masih cenderung patriarkis tidak menunjukkan tanda-tanda positif bagi perkembangan masyarakat yang lebih baik.²⁸

Dalam kehidupan masyarakat yang lebih modern pola seperti itu seharusnya sudah ditinggalkan. Dalam kehidupan pesantren sendiri secara internal, pola yang demikian sering tidak mampu mengimbangi kemajuan dan perkembangan pesantren yang dikelolanya, sehingga sering terjadi penyusutan kewibawaan kepemimpinan. Kepemimpinan pesantren, kita tahu, bercorak tradisional. Dalam banyak hal, model kepemimpinan seperti ini kerap menggunakan keunggulan charisma kiai-ulamanya sehingga sering disebut feodalistik oleh sebagian orang melalui pola relasi semacam patron klien. Pola kepemimpinan karismatik di

²⁸ Abdurrahman wahid, *Pesantren Masa Depan*, (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), hlm. 146

pesantren hendaknya diperkuat dengan adanya proses yang direncanakan sedemikian rupa sehingga hal-hal yang dapat merugikan dapat dihindari. Modernisasi pendidikan Islam yang merupakan perpaduan antara tradisional dan modern diharapkan mampu menjadi sarana yang efektif untuk mewujudkan masyarakat yang bermoral dan beretika.²⁹

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Ilmu manajemen dalam sejarahnya terus menerus mengalami perkembangan, di antaranya adalah muncul aliran hubungan antar manusia yang lebih menekankan pada aspek kemanusiaan dan relasi sesamanya yang menjadi perhatian pengembangan manajemen dalam upaya peningkatan produktifitas. Selanjutnya diikuti oleh aliran manajemen modern sebagai tindak lanjut yang lebih mendalam dari aliran sebelumnya dengan memasukkan kajian-kajian psikologi untuk lebih memaksimalkan peran manusia dalam organisasi.³⁰

Manajemen dalam organisasi dapat diartikan sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.³¹ Manajemen sumber daya manusia adalah rentan yang luas dari aktifitas organisasi yang mencakup dalam pengadaan staf, latihan dan pengembangan, kompensasi (balas atas jasa), kesehatan dan keselamatan kerja, hubungan atasan dan bawahan.

²⁹ Yasmadi, *Modernisasi Pesantren*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002) hlm. 147

³⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPF Press, Cet. Ke-17, 2001), Edisi II, hlm. 45

³¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005)

Dari definisi di atas dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan tahapan-tahapan manajemen dalam merekrut dan menyeleksi anggota organisasi serta pengembangannya, dalam kaitannya dengan cara-cara bagaimana mengatur dan menata manusia yang ada dalam organisasi dengan menggunakan fungsi-fungsi dari manajemen itu sendiri agar dapat tercapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Pada dasarnya setiap pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam manajemen sumber daya manusia, mengingat unsur manusia merupakan unsur yang penting dalam organisasi. Banyak hal yang berkaitan dengan kesalahan anggota yang tidak diinginkan terjadi, jika seorang pimpinan tidak memperhatikan atau memandang sebelah mata terhadap manajemen sumber daya manusia.³²

Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mengetahui dan memperhatikan teori-teori yang menjadi pembahasan manajemen sumber daya manusia, dan selanjutnya dapat diterapkan organisasi yang ia pimpin, agar dapat terhindar dari masalah yang muncul berkaitan dengan faktor manusia, juga pada intinya dapat meningkatkan kinerja yang dapat memuaskan semua pihak dalam organisasi.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi yang secara umum dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian, yakni :³³

³² Dachnel Kamars, *Administrasi Pendidikan, Teori dan Praktek*, (Padang: UPI Press, 2005), Edisi ke-2, hlm. 277

³³ Faustino Gordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hlm. 91

1) Fungsi manajemen yang meliputi :

- a) Perencanaan (*planning*) merupakan penentu dari program bagian personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun oleh perusahaan.
- b) Pengorganisasian (*organizing*) merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi, dimana setelah fungsi perencanaan dijalankan bagian personalia menyusun dan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia dan faktor-faktor fisik.
- c) *Actuating*, pemimpin mengarahkan karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi.
- d) Pengendalian (*controlling*) merupakan upaya untuk mengatur kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

2) Fungsi operasional yang meliputi :

a) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Merupakan fungsi pertama yang berkaitan dengan fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya dalam organisasi, yakni kegiatan untuk menentukan kebutuhan personil atau sumber daya manusia yang akan menggerakkan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan.

b) *Recruitment*

Recruitment merupakan upaya pemenuhan personil melalui pencarian personil yang sesuai dengan kebutuhan dengan mengacu pada rencana sumber daya manusia yang telah ditentukan. Kemudian dari pendaptar yang diperoleh dalam rekrutmen, dilakukan seleksi untuk menentukan personil yang kompeten sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan.

c) *Pembinaan dan Pengembangan*

Pembinaan dan pengembangan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan atau bisa dikatakan sebagai sebuah sistem yang berkesinambungan atas pengembangan pegawai pada organisasi.

d) *Promosi dan Mutasi*

Mutasi merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan dengan tujuan agar yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan memberikan prestasi kerja semaksimal mungkin pada sekolah.

e) *Kompensasi*

Maasalah kompensasi merupakan salah satu bentuk tantangan yang harus dihadapi oleh pihak manajemen, karena selain sensitif juga menjadi pendorong seseorang untuk bekerja dan berpengaruh terhadap moral dan disiplin tenaga kerja.

c. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut (Prasadja, 2018), menyatakan bahwa :³⁴

- 1) Kegunaan pengembangan sumber daya manusia bagi organisasi :
 - a) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
 - b) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
 - c) Meningkatkan semangat kerja dan komitmen organisasi
 - d) Mendorong sikap keterbukaan manajemen (manajemen partisipatif)
 - e) Memperlancar atau mengefektifkan jalannya komunikasi operasional
 - f) Penyelesaian konflik secara fungsional
- 2) Kegunaan pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai
 - a) Keputusan lebih baik
 - b) Kemampuan menyelesaikan masalah
 - c) Internalisasi dan operasional faktor motivasional
 - d) Dorongan meningkatkan kemampuan kerja
 - e) Memperbesar rasa percaya diri
 - f) Tersedianya informasi tentang program pengembangan kemampuan
 - g) Meningkatkan kepuasan kerja
 - h) Meningkatkan pengakuan atas kemampuan individu
 - i) Memperbesar tekad untuk mandiri

³⁴ Ricardianto, Prasadja, *Human Capital Management*, (Bogor: Penerbit. IN MEDIA, 2018), hlm. 19

d. Tujuan Peningkatan Sumber Daya Manusia

Tujuan strategi pengembangan manusia adalah untuk lebih mempermudah mendapatkan dan menghasilkan manusia-manusia yang potensial dan berkualitas yang mampu berkarya dan dapat diandalkan dalam rangka mengembangkan organisasi agar menjadi organisasi yang unggul dan kompetitif. Strategi pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan tenaga yang kompeten dan untuk meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan sikap melalui beberapa program yang diperlukan untuk menjalankan tugas mulia dengan baik.³⁵

Lebih spesifik tujuan pengembangan mutu sumber daya manusia adalah agar kualitas guru selalu bertambah dari waktu ke waktu, hal ini berarti harus tumbuh dan berkembang dalam aspek-aspek pengetahuan ketrampilan serta wawasan kependidikan. Bukan saja bagi para profesional, bagi masyarakat luas pun terdapat suatu gerakan yang menginginkan adanya perubahan dalam hal usaha peningkatan mutu pendidikan. Kendala peningkatan mutu pendidikan ini, perlu di teliti dan di cermati agar kelak bangsa Indonesia dapat meningkatkan mutu pendidikan dengan lancar dan dapat bersaing di era globalisasi. Beberapa pendapat para ahli, terkait rendahnya mutu pendidikan, baik dalam pendidikan umum maupun dalam pondok pesantren :

³⁵ Jiwanto G, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, (Jogjakarta:PPM FE Universitas Atmanjaya, 1985), hlm. 45

- 1) Rendahnya mutu atau mutu pendidikan di samping disebabkan oleh karena pemberian peranan yang kurang proporsional terhadap sekolah, kurang memadainya perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan system kurikulum, dan penggunaan prestasi hasil belajar secara kognitif sebagai satu-satunya indikator keberhasilan pendidikan, juga disebabkan karena sistem evaluasi tidak secara berencana didudukkan sebagai alat pendidikan dan bagian terpadu dari sistem kurikulum.³⁶
- 2) Rendahnya mutu pendidikan dapat berasal dari berbagai macam sumber, yaitu miskinnya perancangan kurikulum, ketidakcocokan pengelolaan gedung, lingkungan kerja yang tidak kondusif, ketidaksesuaian sistem dan prosedur (manajemen), tidak cukupnya jam pelajaran, kurangnya sumber daya, dan pengadaan staf.³⁷
- 3) Rendahnya mutu pendidikan hal ini disebabkan adanya kendala yang terletak pada manajemen sekolah yang tidak efektif. Sebagai pelaku utama, kepala sekolah banyak yang kurang mampu melakukan peningkatan mutu sekolahnya karena tidak dilengkapi dengan kemampuan kepemimpinan dan manajerial yang baik. Pelatihan yang kurang dan rekrutmen kepala sekolah yang belum didasarkan atas kemampuan memimpin dan profesionalitas.³⁸

³⁶ Soedijarto, *Pendidikan Nasional Sebagai Wahana Mencerdaskan Kehidupan Bangsa dan Membangun Peradaban Negara Bangsa*, (CINAPS, 2000),

³⁷ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), hlm. 14

³⁸ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 12

4. Pondok Pesantren

a. Pengertian Pondok Pesantren

Istilah pondok barangkali berasal dari pengertian asrama para santri yang disebut pondok atau tempat tinggal yang terbuat dari bambu atau barangkali berasal dari bahasa Arab “*funduq*” artinya asrama besar yang disediakan untuk persinggahan. Jadi pesantren secara etimologi berasal dari kata *santri* yang mendapat awala *pe-* dan akhiran *-an* sehingga menjadi *pe-santria-an* yang bermakna kata “*shastri*” yang artinya murid. Ari (2017), mendefinisikan pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan agama yang tumbuh serta di akui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (kampus). Santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari *leadership* seorang atau beberapa kyai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.³⁹

Pesantren sebagai suatu lembaga keagamaan mengajarkan mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam keadaan semacam ini masih terdapat pada pesantren-pesantren di Pulau Jawa yang bercorak tradisional. Namun pesantren yang modern tidak hanya mengajarkan agama saja, tetapi juga mengajarkan ilmu-ilmu umum, ketrampilan dan sebagainya sebagaimana yang kita ketahui pada Peranan API Assalaf, yang sudah menerapkan sistem dan metode yang menggabungkan antara sistem pengajaran non klasika (*tradisional*) dan sistem klasikal

³⁹ Ari Agung Pramono, *Model Kepemimpinan Kyai Pesantren Ala Gusdur*, (Yogyakarta:Pustaka Ilmu Grup, 2017), hlm. 77

(*sekolah*).⁴⁰

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan dan keagamaan yang berusaha melestarikan, mengajarkan dan menyebarkan ajaran Islam serta melatih para santri untuk siap dan mampu mandiri. Atau dapat juga diambil pengertian dasarnya sebagai suatu tempat dimana para santri belajar pada seseorang Kyai untuk memperdalam / memperoleh ilmu, utamanya ilmu agama yang diharapkan nantinya menjadi bekal bagi santri dalam menghadapi kehidupan di dunia maupun akhirat.

b. Unsur - unsur Pondok Pesantren

Dalam keputusan musyawarah atau lokakarya “intensifikasi pengembangan pondok pesantren” yang diselenggarakan pada tanggal 2-6 Mei 1978 di Jakarta, pengertian pondok pesantren di berikan sebagai berikut : Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan islam, minimal terdiri dari tiga unsur, yaitu :

- 1) Kyai, Syekh, Abuya atau Ustadz yang mendidik serta mengajar
- 2) Santri dengan asramanya
- 3) Masjid atau Mushalah

Zamakhsyari Dhofier dalam bukunya tradisi pesantren menyebutkan istilah unsur itu dengan elemen, yaitu : “ Pondok, Masjid, Pengajaran, kitab-kitab klasik (kuning), dan Kyai. Dengan demikian unsur pondok pesantren itu ada enam, yakni : Kyai, santri, pondok, masjid,

⁴⁰ Abdurrahman Kasdi, *Model Pemberdayaan Wakaf Produktif di Indonesia*, Jurnal Edukasia, Vol. 14, No.2,

lembaga sekolah dan pengajaran ilmu-ilmu keagamaan. Pengajaran ilmu-ilmu keagamaan ini dapat di bagi menjadi tiga, yaitu : melalui kitab-kitab klasik atau lebih populer dengan sebutan “kitab kuning” pengajaran berbahasa inggris aktif dan melalui jalur kitab-kitab berbahasa arab yang tergolong klasik.⁴¹

c. Tujuan Pondok Pesantren

Tujuan pendidikan pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu keperibadian yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, Berakhlak mulia, Bermanfaat bagi masyarakat, sebagai pelayan masyarakat, mandiri, bebas dan teguh dalam keperibadian, menyebarkan agama, atau menegakan agama islam dan kejayaan umat islam di tengah-tengah masyarakat (*Izz al-Islam wa al Muslimin*), dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan keperibadian manusia.⁴²

Tujuan Institusional pesantren adalah memebina warga negara agar berkepribadian muslim sesuai dengan ajaran-ajaran agama islam dan menamakan rasa keagamaan tersebut pada semua segi kehidupan serta menjadikanya orang yang berguna bagi agama, masyarakat dan negara. Adapun tujuan khusus pesantren adalah sebagai berikut.⁴³

1) Mendidik siswa/santri anggota masyarakat untuk menjadi seorang

Muslim yang bertaqwa kepada Allah SWT , berakhlak mulia,

⁴¹ Ibid, hlm. 77

⁴² Sulthon Masyhud dan khusnurdil, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta : Diva Pustaka, 2005), hlm. 93

⁴³ Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 6

memiliki kecerdasan, ketrampilan dan sehat lahirbatin sebagai warga negara yang berpancasila.

- 2) Mendidik siswa / santri untuk menjadi manusia muslim selaku kaderkader ulama dan mubaligh yang berjiwa ikhlas, tabah, tangguh, wiraswasta dalam mengamalkan sejarah islam secara utuh dan dinamis.
- 3) Mendidik siswa/santri untuk memperoleh kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaan agar dapat menumbuhkan manusia-manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya dan bertanggung jawab kepada pembangunan bangsa dan negara.
- 4) Mendidik tenaga-tenaga penyuluh pembangunan mikro (keluarga) dan regional (pedasaan / masyarakat lingkungannya).
- 5) Mendidik siswa / santri agar menjadi tenaga-tenaga yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan, khususnya pembangunan mental dan spiritual.
- 6) Mendidik siswa / santri untuk membantu meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat lingkungan dalam rangka usaha pembangunan masyarakat bangsa.

e. Sistem Pengajaran Pondok Pesantren

Beberapa sistem pengajaran pada pondok pesantren antara lain : ⁴⁴

1) Sistem non klasikal

Sistem ini merupakan sistem yang pertama kali dipergunakan dalam pondok pesantren. Dalam sistem ini tidak ada teknik pengajaran yang dijabarkan dalam bentuk kurikulum dan tak ada jenjang tingkatan

⁴⁴ Rahardjo, M. Dawam, “*Ensiklopedi Alquran*” , hlm. 326

pendidikan yang ditentukan. Sedang banyak atau sedikitnya pelajaran yang diperoleh para santri menurut pola pembinaan kyai dan ketentuan para santri. Evaluasi hasil pendidikannya dilakukan oleh santri yang bersangkutan. Dalam sistem ini santri mempunyai kebebasan dalam memilih mata pelajarannya dan menentukan kehadiran tingkat pelajaran, sikap dalam mengikuti pelajaran dan waktunya belajar. Santri merasa puas dan cukup ilmunya akan meninggalkan pesantren untuk pulang ke kampung halamannya atau pergi belajar ke pondok lain untuk menambah ilmu dan pengalamannya. Ada tiga metode yang digunakan dalam sistem non klasikal ini, yaitu:

a) Metode sorogan / cara belajar individual

Dalam metode ini setiap santri memperoleh kesempatan sendiri untuk memperoleh pelajaran secara langsung dari kyai. Tentang metode sorogan ini digambarkan oleh Dawam Rahardjo sebagai berikut: “Para santri menghadap guru atau kyai seorang demi seorang dengan membawa kitab yang akan dipelajarinya, kemudian guru membacakan pelajaran yang berbahasa Arab itu kalimat demi kalimat, kemudian menterjemahkan dan menerangkanannya. Santri menyimak dan mengasahi dengan memberi catatan pada kitabnya untuk mensyahkan bahwa ilmu itu sudah diberikan oleh guru / kyai”. Istilah sorogan tersebut mungkin berasal dari kata sorog (Jawa) yang berarti menyodorkan. Sebab, setiap santri

menyodorkan kitabnya di hadapan guru/kyainya. Metode sorogan ini terbukti sangat efektif sebagai taraf pemula bagi seorang santri yang bercita-cita menjadi seorang alim. Di samping itu metode ini memungkinkan bagi seorang guru/ustadz untuk mengawasi, menilai dan membimbing secara maksimal kemampuan seorang santri dalam menguasai bahasa Arab/kitab-kitab yang diajarkan.

b) Metode bandongan / waton (*Khalaqah* / Klasikal)

Dalam metode ini sering disebut dengan sistem melingkar/lingkaran, yang mana para santri duduk di sekitar kyai dengan membentuk lingkaran. Kyai mengajarkan kitab tertentu kepada sekelompok santri yang masing-masing memegang kitab sendiri. Tentang metode ini, Zamakhsyari Dhofier menyatakan sebagai berikut: “Sekelompok murid yang berjumlah antara 5 sampai 500 orang mendengarkan seorang guru / kyai yang membaca, menterjemahkan dan menerangkan dan seringkali memberikan ulasan buku-buku Islam yang berbahasa Arab, dan setiap murid membuat catatan baik mengenai arti maupun keterangannya yang dianggap agak sulit. Dalam khalaqah ini para santri didorong untuk belajar sendiri secara mandiri. Santri yang mempunyai kecerdasan tinggi tentu akan cepat menjadi alim. Melalui pengajaran secara khalaqah ini dapat diketahui kemampuan para santri pemula dan secara tidak langsung akan teruji kealiman serta kependaiannya.

c) Metode demontrasi / praktek ibadah

Metode ini adalah cara pembelajaran yang dilakukan dengan cara memperagakan (mendemonstrasikan) suatu ketrampilan dalam hal pelaksanaan ibadah yang dilakukan secara perorangan maupun kelompok di bawah petunjuk dan bimbingan kyai atau guru dengan kegiatan seperti berikut: “Para santri mendapatkan penjelasan tentang tata cara pelaksanaan ibadah yang dipraktikkan sampai betul-betul memahaminya, selanjutnya para santri secara bergiliran memperagakan di hadapan guru sampai benar-benar selesai.”

2) Sistem klasikal

Dalam perkembangannya di samping mempertahankan sistem ketradisionalannya, juga mengelola dan mengembangkan sistem pendidikan madrasah. Pengembangan ini dimaksudkan untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi di masyarakat, serta untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang semakin maju dalam bidang pendidikan. Perubahan itu bisa bersifat memperbaharui atau bisa juga upaya untuk menyempurnakan sistem lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan masyarakat. Perubahan dalam sistem pendidikan adalah mengubah dari sistem non klasikal (sorogan, bandongan atau wetonan), menjadi sistem klasikal yaitu mulai dimasukkan sistem madrasah pada pondok pesantren dengan berbagai jenjang pendidikan mulai tingkat Ibtidaiyah (SD), Tsanawiyah (SLTP), Aliyah (SMU) sampai dengan tingkat Perguruan Tinggi.

Kedua sistem tersebut mempunyai perbedaan, pada sistem madrasah terkesan lebih maju dan modern karena adanya sistem klasikal, pelajaran umum, pendidikan keterampilan (seperti PKK, jahit menjahit, perkoperasian atau mungkin juga pertanian, kerajinan, pertukangan dan sebagainya), pendidikan kesenian, pendidikan olah raga dan kesehatan, pendidikan kepramukaan serta memakai bahasa pengantar menggunakan bahasa Indonesia. Sedang dalam sistem pokok pesantren (non klasik), meskipun tidak didapatkan seperti sistem yang terdapat pada sistem madrasah, namun memiliki kelebihan dan keahlian yaitu bisa mengajarkan pengetahuan agama secara lebih mendalam. Dengan melakukan perubahan semacam itu yakni dengan memasukkan sistem klasikal kedalam pondok pesantren sudah barang tentu akan mempengaruhi sistem pendidikannya.

Adapun mengenai gambaran sistem pendidikan Nasional, sebagaimana dijelaskan oleh M Habib Chirzin sebagai berikut: "Sistem madrasah atau klasikal yaitu dengan menggunakan alat peraga, evaluasi dengan berbagai variasinya dan juga latihan-latihan, prinsip-prinsip psikologi perkembangan pendidikan dan proses belajar mulai diterapkan, dan metode pengajaran baru pada masing-masing fakultas dipraktekkan. Kenaikan kelas/tingkat pembahasan masa sekolah / belajar diadakan sembari administrasi sekolah pun dilaksanakan dalam organisasi yang tertib." Ada beberapa hal yang menjadi ciri khas pada sistem ini sebagaimana diungkapkan oleh M. Chirzin, yaitu dalam sistem klasikal ini sudah menggunakan alat peraga sebagai penunjang proses belajar mengajarnya.

Evaluasi dilaksanakan secara terencana. Menerapkan psikologi perkembangan dalam menghadapi anak didik berbagai metode dalam mengajar dan pembatasan masa belajar dan penjejjangan sudah jelas, serta administrasi sekolah tertib dan teratur.

Pesantren yang menggunakan sistem klasikal ini sudah banyak mengadopsi sistem pendidikan odern meskipun masih nampak karakteristik aslinya yang membedakan dirinya dengan lembaga-lembaga yang lain, sehingga variasi sistem pendidikan yan dilaksanakan banyak kesamaannya dengan sistem pendidikan umum atau modern dan juga sudah dimasukkan mata pelajaran sebagai sistem pengetahuan bagi para santrinya serta untuk memperluas wawasan keilmuannya.

B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian mengenai Kepemimpinan Karismatik Kyai Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pemalang, berdasarkan eksplorasi peneliti, terdapat beberapa hasil penelitian yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini, diantaranya:

1. Sangidah (2021) dengan judul “Kepemimpinan Karismatik Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru di MI Ma’arif NU Kramat Purbalingga”.⁴⁵

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: 1) Visi Kepala MI Maarif NU dalam mengembangkan mutu sumber daya guru dengan Merubah pola pikir

⁴⁵ Sangidah, Kepemimpinan Karismatik Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru di MI Ma’Arif NU Kramat Purbalingga, (Kebumen : Tesis IAINU, 2021).

/ membangun karakter positif guru, menjadikan visi misi tujuan lembaga sebagai target pengembangan mutu guru, memberikan tunjangan kesejahteraan guru. 2) Loyalitas bawahan terhadap pemimpin di MI Maarif NU Kramat Purbalingga taat pada peraturan, tanggung jawab pada sekolah, kemauan untuk bekerja sama, rasa memiliki, hubungan antar pribadi, kesukaan terhadap pekerjaan. 3) Pengawasan dilakukan dengan cara kunjungan kelas, observasi kelas, dan kunjungan antar kelas.

Perbedaan yang akan ditulis oleh peneliti yaitu penulis mengkaji tentang kepemimpinan karismatik Kyai dalam meningkatkan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pematang.

2. Ria Marginingsih (2016) dengan judul “Kepemimpinan Karismatik sebagai *Employer Branding* di Rumah Batik Komar Bekasi”.⁴⁶

Hasil penelitian ini menunjukkan ada perbedaan yang signifikan berdasarkan generasi dan *gender* pada dimensi-dimensi kepemimpinan karismatik. Berdasarkan *gender* karyawan laki-laki mempunyai persepsi lebih positif pada dimensi kepercayaan diri, inspirasi yang memotivasi dan pengaruh ideal, sedangkan karyawan perempuan mempunyai persepsi lebih positif pada dimensi pertimbangan individual dan pengetahuan intelektual. Berdasarkan usia, karyawan remaja akhir dan dewasa awal mempunyai persepsi paling tinggi pada dimensi pengaruh ideal, karyawan usia dewasa akhirdan karyawan usia

⁴⁶ Ria Marginingsih, *Kepemimpinan Karismatik sebagai Employer Branding di Rumah Batik Komar Bekasi*, Jurnal Bisnis Darmajaya, Vol.02, No.02, (Bekasi : Universitas Darmajaya, 2016)

Perbedaan yang akan ditulis oleh peneliti yaitu peneliti Ria Marginingsih mengkaji tentang kepemimpinan karismatik sebagai *employer branding*. Objek penelitian pada Rumah Batik Komar Bekasi. Menggunakan metode kuantitatif. Pada penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, mengkaji tentang kepemimpinan karismatik Kyai dalam meningkatkan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pematang. Menggunakan metode pendekatan kualitatif.

3. A. Ajan (2018) dengan judul “Efektivitas Kepemimpinan Karismatik Kyai Dalam Meningkatkan Kinerja Guru”⁴⁷

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan kharismatik kyai di Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh adalah : kepemimpinan kharismatik “efektif”. Indikator dari Kepemimpinan kharismatik tersebut yaitu indikator Guru meyakini bahwa pendapat dan keyainan kyai itu benar. Penelitian ini direkomendasikan kepada Kyai dan Guru di Pondok Pesantren sebagai bahan referensi dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan kharismatik Kyai dalam meningkatkan kinerja guru di Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Sukabumi.

Perbedaan yang akan ditulis oleh peneliti yaitu peneliti A. Ajan mengkaji tentang efektifitas kepemimpinan karismatik Kyai dalam meningkatkan kinerja guru. Objek penelitian pada Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Sukabumi. Menggunakan metode kuantitatif. Pada

⁴⁷ A. Ajan, *Efektivitas Kepemimpinan Karismatik Kyai Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Jurnal Vol. 2 No. 1 (Bogor : Universitas Djuanda, 2018).

penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, mengkaji tentang kepemimpinan karismatik Kyai dalam meningkatkan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pematang. Menggunakan metode pendekatan kualitatif.

4. Habib Alwi Jamalulel (2018) dengan judul “Peran Kepemimpinan Karismatik Kiai Dalam Pembentukan Karakter Santri di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Kabupaten Bogor”⁴⁸

Hasil penelitian bahwa kepemimpinan karismatik dalam pembentukan karakter santri di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Kabupaten Bogor terbagi menjadi beberapa peran : 1) Peran Kyai sebagai pengasuh pesantren, yang menggunakan pernbiasaan dan pengambilan hikmah atau ibroh adalah cara Kyai dalam pernbentukan karakter santri menjadi lebih baik. Adapun karakter yang terbentuk yaitu karakter santri peduli dalam sesamanya, karakter toleransi terhadap golongan atau latar belakang santri di rumahnya masing-masing. 2) Peran Kyai sebagai teladan, dari peran ini Kyai memberi contoh yang ideal terhadap pernbentukan karakter santri dengan cara melakukan sesuatu yang di harapkan oleh pesantren. Dengan peran ini muncullah karakter kesederhanaan terhadap santri. 3) Peran Kyai sebagai orang tua santri, Kyai sebagai orang tua kedua santri yang mengendalikan perilaku. Dari peran tersebut maka terbentuklah kejujuran, kesabaran dan keikhlasan terhadap santri. 4) Peran Kyai sebagai pemimpin, Kyai bukan

⁴⁸ Habib Alwi Jamalulel, *Peran Kepemimpinan Karismatik Kiai Dalam Pembentukan Karakter Santri di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Kabupaten Bogor*, Tesis (Jakarta : UIN Syarif Hidayatullah, 2018).

hanya bertugas mengajar namun juga sebagai pemimpin atas keberlangsungan dan jalannya pondok pesantren. Dari peran ini muncullah karakter mandiri dalam diri santri. 5) Peran Kyai sebagai motivator, Kyai mampu menumbuhkan semangat dan motivasi kepada santri sehingga santri totalitas dalam menjalankan aktivitas di pondok pesantren. Dari peran tersebut muncullah karakter kuat terhadap diri santri untuk merubah dirinya menjadi lebih baik.

Perbedaan yang akan ditulis oleh peneliti yaitu penulis mengkaji tentang kepemimpinan karismatik Kyai dalam meningkatkan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pematang Jaya. Sedangkan penelitian Habib Alwi Jamalulel mengkaji tentang kepemimpinan karismatik dalam pembentukan karakter santri.

5. Nur Amaliyah Hanum (2020) dengan judul “Pandangan Konsep Kepemimpinan Karismatik”⁴⁹

Hasil penelitian bahwa seorang pemimpin dalam kepemimpinan karismatik ini didorong adanya kebutuhan akan kekuasaan yang ditunjukkan melalui keunggulan pribadinya. Sementara model kepemimpinan karismatik di mana budaya organisasi adalah kunci, kemudian pemimpin melibatkan tiga perilaku kepemimpinannya yang nantinya akan memberikan dampak terhadap para pengikut, baik individual maupun kelompok dan akhirnya akan memberikan pengaruh juga terhadap hasil kepemimpinannya.

⁴⁹ Nur Amaliyah Hanum, *Pandangan Konsep Kepemimpinan Karismatik*, Jurnal, (Malang : Universitas Negeri Malang, 2020).

Perbedaan yang akan ditulis oleh peneliti yaitu peneliti Nur Amaliyah Hanum mengkaji tentang pandangan konsep tentang kepemimpinan karismatik. Menggunakan studi kajian literatur yaitu dengan menelaah dari berbagai sumber yang relevan terkait dengan tema pembahasan yang ada. Pada penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, mengkaji tentang kepemimpinan karismatik Kyai dalam meningkatkan sumber daya manusia. Menggunakan metode pendekatan kualitatif.

6. Yaya Suryana (2021) dengan judul “Gaya Kepemimpinan Kharismatik Kyai Dalam Pengembangan Pondok Pesantren Al-Hikamussalafiyah Purwakarta”⁵⁰

Hasil penelitian bahwa kepemimpinan kyai di beberapa pondok pesantren mengalami perubahan, dari beberapa kasus, perkembangan dimulai dari perubahan gaya kepemimpinan, dari kharismatik ke rasionalistik. Kepemimpinan seorang kyai di pondok pesantren bertumpu pada kharisma, perubahan penyesuaian yang terjadi di pondok pesantren menunjukkan bahwa kyai mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat khususnya sistem pendidikan nasional. Pelaksanaan kepemimpinan kyai di pondok pesantren mengalami kesuksesan, ditandai dengan bertambah jumlah santri dalam setiap tahunnya, mengembangkan lembaga, baik lembaga formal maupun non formal, santri yang telah lulus dan pulang ke rumahnya masing-masing dipercaya oleh masyarakat untuk memimpin setiap kegiatan keagamaan.

⁵⁰ Yaya Suryana, *Gaya Kepemimpinan Kharismatik Kyai Dalam Pengembangan Pondok Pesantren Al-Hikamussalafiyah Purwakarta*, Jurnal Islamic Education Manajemen, (Bandung : UIN Sunan Gunung Jati, 2021).

Perbedaan yang akan ditulis oleh peneliti yaitu peneliti Yaya Suryana mengkaji tentang gaya kepemimpinan karismatik Kyai dalam pengembangan pondok pesantren. Pada penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, mengkaji tentang kepemimpinan karismatik Kyai dalam meningkatkan sumber daya manusia.

7. Martha Wailaba (2021) dengan judul “Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Guru dan Pegawai di TK Sanjaya Banjarbaru”⁵¹

Pemimpin memotivasi pengikut untuk melakukan apa yang diperlukan. Dalam mewujudkan kedisiplinan di TK. Sanjaya Kepala Sekolah tentunya mempunyai strategi yang dilakukan yaitu menetapkan jadwal yang wajib dipatuhi oleh semua guru dan pegawai dengan penuh kesadaran. Tentunya ada kesepakatan bersama dalam menentukan jadwal, sehingga para guru dan pegawai tidak merasa terpaksa menjalankan jadwal yang telah disepakati bersama. Ciri-ciri pemimpin karismatik, visioner, kreatif dan memiliki kepribadian yang kuat.

Perbedaan yang akan ditulis oleh peneliti yaitu peneliti Martha Wailaba mengkaji tentang gaya kepemimpinan karismatik Kepala Sekolah dalam meningkatkan disiplin guru dan pegawai. Pada penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, mengkaji tentang kepemimpinan karismatik Kyai dalam meningkatkan sumber daya manusia.

⁵¹ Martha Wailaba, *Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Guru dan Pegawai di TK Sanjaya Banjarbaru*, Jurnal UNISKA MAB, (Banjarmasin : 2021).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut jeninya penelitian dibedakan menjadi dua, yaitu : (Sugiyono, 2016) :⁵²

- a. Penelitian kuantitatif, adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan.
- b. Penelitian kualitatif, data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, skema, dan gambar.

Dalam penelitian ini tentang kepemimpinan karismatik Kyai dalam meningkatkan sumber daya manusia di Pondok Pesantren API Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pamalang ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif berarti membicarakan sebuah metode penelitian yang di dalamnya mencakup pandangan-pandangan mengenai *disclipined inquiry* dan mengenai *realitas object* yang di dalam ilmu-ilmu sosial dan tingkah laku bukan hanya membicarakan tentang metode penelitian yang sifatnya teknis metodologis dalam pekerjaan penelitian.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang

⁵² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung : CV. Afabeta, 2016). Hlm. 226

alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami. Apabila dilihat dari segi tempat penelitian, maka penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian lapangan (*field research*) yang berusaha meneliti atau melakukan studi observasi.⁵³

Peneliti memilih jenis penelitian *field research* karena penelitian tentang kepemimpinan karismatik Kyai dalam meningkatkan sumber daya manusia tidak hanya cukup dengan kajian teori tetapi perlu penelitian langsung ke lokasi yang diteliti, yang dikenal dengan istilah observasi dan menggunakan pendekatan yang sistematis yang disebut kualitatif. Dengan demikian data yang diperoleh benar-benar dapat di pertanggungjawabkan sebagai kesimpulan akhir dari hasil penelitian.

Dipilihnya studi lapangan sebagai rancangan penelitian karena peneliti ingin mempertahankan keutuhan subjek penelitian. Peneliti juga beranggapan bahwa fokus penelitian ini akan lebih mudah dijawab dengan studi lapangan. Dalam penelitian tentang kepemimpinan karismatik Kyai dalam meningkatkan sumber daya manusia nantinya akan didapatkan keutuhan data tentang hal-hal yang akan dikaji secara mendalam.

⁵³ Creswell, J. W., *Qualitatif Inquiry and Research Design*, (Sage Publications, Inc: California, 1998), hlm. 15

Studi lapangan lebih menekankan pada upaya eksplorasi terhadap hakikat / sifat dasar fenomena sosial tertentu, bukan melakukan pengujian hipotesis atas fenomena tersebut. Di samping itu, studi lapangan juga menganalisis data yang meliputi interpretasi makna dan fungsi berbagai tindakan manusia secara eksplisit sebagai sebuah produk yang secara umum mengambil bentuk-bentuk deskripsi dan penjelasan verbal tanpa harus terlalu banyak memanfaatkan analisis kuantifikasi dan statistik.⁵⁴

Alasan digunakannya pendekatan kualitatif sebagai pendekatan penelitian adalah karena peneliti melihat sifat dari masalah diteliti yang dapat berkembang secara alamiah sesuai dengan kondisi dan situasi di lapangan. Peneliti juga berkeyakinan bahwa dengan pendekatan alamiah, penelitiannya akan menghasilkan informasi yang lebih baik (akurat). Jadi, dipilihnya pendekatan kualitatif sebagai pendekatan penelitian karena peneliti berkeinginan untuk memahami dunia makna subjek penelitian secara mendalam. Rancangan penelitian dibuat sebagaimana umumnya rancangan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif, yang umumnya bersifat sementara dan lebih banyak memperhatikan pembentukan teori substantif dari data empiris yang akan didapat di lapangan.⁵⁵

Peneliti menerapkan pendekatan kualitatif ini berdasarkan beberapa pertimbangan: Pertama, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan. Kedua metode ini menyajikan secara langsung

⁵⁴ Djunaidi Ghony & Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Ar-Ruzz Media: Yogyakarta, 2012), hlm. 56

⁵⁵ Sukidin, *Metode Penelitian : Membimbing dan Mengantar Kesuksesan Anda dalam Dunia Penelitian*, (Surabaya : Insan Cendekia, 2009), hlm. 9

hakikat hubungan antara peneliti dengan informan. Ketiga, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi. Dengan demikian, peneliti dapat memilah-milah sesuai fokus penelitian yang telah disusun, peneliti juga dapat mengenal lebih dekat dan menjalin hubungan baik dengan subjek (informan) serta peneliti berusaha memahami keadaan subjek dan senantiasa berhati-hati dalam penggalian informasi subjek sehingga subjek tidak merasa terbebani.

Untuk itu, desain penelitian dikembangkan secara terbuka dari berbagai perubahan yang diperlukan sesuai dengan kondisi lapangan. Hal ini penting untuk dijelaskan, mengingat penelitian kualitatif merupakan penelitian yang didesain dalam kondisi dan situasi alamiah (*naturalistic*) sehingga dapat ditemukan kebenaran dalam bentuk yang semurni-murninya tanpa mengalami distorsi yang disebabkan oleh instrumen dan desain penelitian.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian ini di Pondok API Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pematang Jaya. Lokasi ini penulis pilih sebagai objek penelitian, karena mudahnya akses data dan informasi yang diperlukan oleh peneliti. Pondok pesantren ini baru berdiri 8 tahun sehingga sangat dibutuhkan peningkatan sumber daya manusia, adanya peningkatan jumlah santri yaitu pada tahun 2021 sebanyak 50 santri, tahun 2022 menjadi 70 santri. Selain itu pondok pesantren ini merupakan salah satu pondok yang mengajarkan bidang studi Aqidah dengan berhaluan terhadap paham As-sunnah Waljama'ah. Adapun Waktu

penelitian ini yaitu berlangsung antara 4 bulan, yaitu November 2021 sampai dengan Februari 2022.

C. Informan Penelitian

Sumber data atau informan adalah subyek dari mana data diperoleh.⁵⁶ Jadi, sumber data itu menunjukkan asal informasi dan harus diperoleh dari sumber yang tepat, sebab jika tidak tepat maka mengakibatkan data yang terkumpul tidak relevan dengan masalah yang diteliti. Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu manusia / orang dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan, adapun kunci informannya (*key informant*) adalah Kyai, pengurus dan santri. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan rapat atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.

Sehubungan dengan wilayah sumber data yang dijadikan sebagai subyek penelitian ini ada dua yaitu:

1) Sumber Data Primer

Yaitu sumber data yang diperoleh secara langsung dari lapangan, yaitu pihak yang dijadikan informan penelitian. Sumber primer juga merupakan sumber- sumber dasar yang merupakan bukti atau saksi utama dari kejadian yang lalu. Jenis data ini meliputi informasi dan keterangan mengenai kepemimpinan karismatik Kyai dalam meningkatkan sumber daya manusia dan juga mengenai implikasi kepemimpinannya di Pondok Pesantren API

⁵⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2002), hlm. 107.

Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pematang. Informan penelitian yang menjadi sumber data primer ditentukan dengan metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel atas dasar pertimbangan tertentu. Contoh dari data atau sumber primer adalah catatan resmi yang dibuat pada suatu acara atau upacara, suatu keterangan oleh saksi mata, keputusan-keputusan rapat, dan sebagainya. Data primer dapat diperoleh dalam bentuk verbal atau kata-kata serta ucapan lisan dan perilaku dari subyek (informan). Kriteria penentuan informan penelitian didasarkan pada pertimbangan kedudukan / jabatan, kompetensi dan penguasaan masalah yang relevan dengan obyek penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, maka selanjutnya para pihak yang dijadikan informan adalah Kyai, pengurus dan santri.

2) Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah catatan adanya peristiwa ataupun catatan-catatan yang jaraknya telah jauh dari sumber orisinal. Misalnya keputusan rapat suatu perkumpulan bukan didasarkan dari keputusan rapat itu sendiri, tetapi dari sumber berita, surat kabar. Berita surat kabar tentang rapat tersebut adalah sumber sekunder.⁵⁷ Sumber sekunder juga dapat diartikan sumber dari bahan bacaan, maksudnya data yang digunakan untuk melengkapi data primer yang tidak diperoleh secara langsung dari kegiatan lapangan. Data ini biasanya dalam bentuk surat-surat pribadi, kitab harian, notula rapat perkumpulan, sampai dokumen resmi dari berbagai instansi

⁵⁷ Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), hlm. 50.

pemerintah. Mengenai data sekunder yang diperkirakan ada kaitannya dengan fokus penelitian antara lain dokumen tentang santri, pengurus, sarana prasarana, prestasi pondok, dan lain sebagainya.

D. Teknik Pengumpulan Data

Kegiatan pengumpulan data ini bersifat kondisional yakni tergantung suasana pondok. Prosedur pengumpulan data menggunakan tiga cara yakni wawancara, observasi dan dokumentasi. Instruksi pokok penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan alat bantu yaitu kamera, pedoman wawancara, alat tulis seperti bolpoint, pensil, catatan kecil dan lainnya yang diperlukan secara insidental, berikut ini uraian prosedur pengumpulan data:

1) Wawancara

Teknik ini digunakan untuk mengetahui secara mendalam, mendetail atau intensif terhadap pengalaman-pengalaman informan dari topik tertentu atau situasi spesifik yang dikaji, oleh karena itu dalam pelaksanaan wawancara peneliti menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban berupa informasi. Sebelum dimulai wawancara pertanyaan disiapkan terlebih dahulu / berupa pedoman wawancara sesuai dengan jenis penggalian data yang diperlukan kepada siapa wawancara tersebut dilakukan. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara dan terwawancara dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, aktifitas organisasi, motivasi, tuntutan dan kepedulian. Agar wawancara tersebut terarah dan jelas sehingga peneliti mudah mendapatkan

data yang akurat, maka sebelumnya pertanyaan untuk wawancara disiapkan lebih dahulu sesuai dengan penggalian data yang diperlukan, pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan dapat berubah disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dengan orang-orang yang terlibat langsung dengan apa yang menjadi fokus penelitian yaitu Bagaimana kepemimpinan karismatik Kyai dalam menjadikan dirinya sebagai katalisator perubahan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pematang Jaya. Bagaimana kepemimpinan karismatik Kyai dalam membangun energi positif menanamkan kepercayaan dirinya dalam perubahan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pematang Jaya. Bagaimana kepemimpinan karismatik Kyai dalam membangun komitmen kuat dalam perubahan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pematang Jaya.

2) Observasi

Observasi sebagai alat pengumpul data yang dimaksud adalah dengan melakukan observasi secara sistematis bukan hanya sekedaranya saja. Dalam observasi ini diusahakan mengamati hal yang wajar dan yang sebenarnya terjadi tanpa usaha disengaja untuk mempengaruhi, mengatur, atau memanipulasikannya.⁵⁸ Mengadakan observasi hendaknya dilakukan sesuai

⁵⁸ S.Nasution, *Metode Research Penelitian Ilmiah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 70.

kenyataan, melukiskan secara tepat dan cermat terhadap apa yang diamati, mencatatnya, dan kemudian mengolahnya dengan baik. Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki. Observasi juga dapat diartikan dengan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diteliti. Teknik pengamatan terdiri atas tiga jenis, yaitu: pengamatan berperan serta (*participant observation*), pengamatan terungkap dan tersamar (*over observation and covert observation*), dan pengamatan tak terstruktur (*unstructured observation*).⁵⁹ Teknik pengamatan berperan serta digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang kemungkinan belum menggambarkan segala macam situasi yang dikehendaki peneliti. Teknik ini dilaksanakan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan sehari-hari yang dilakukan oleh subyek penelitian. Tujuan keterlibatan ini adalah untuk mengembangkan pandangan dari dalam tentang apa yang sedang terjadi. Untuk itu peneliti berusaha untuk terlibat secara aktif dalam kegiatan-kegiatan santri di Pondok Pesantren API Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pematang.

3) Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata *dokumen*, yang berarti barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis, seperti buku-buku, majalah, notula rapat, dan catatan harian.

⁵⁹ Sugiyono, "*Metode*", hlm. 226.

Metode dokumentasi adalah cara pengumpulan informasi atau data-data melalui pengujian arsip dan dokumen-dokumen. Strategi dokumentasi juga merupakan teknik pengumpulan data yang ditujukan kepada subyek penelitian. Metode pengumpulan data dengan menggunakan metode dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang keadaan lembaga (obyek penelitian) yaitu keberadaan Kyai, pengurus dan keadaan santri di pondok. Menurut Arikunto, bahwa metode documenter adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notula rapat, legger, agenda, dan sebagainya.⁶⁰

E. Keabsahan Data

Agar data yang telah diperoleh dalam penelitian ini dijamin kepercayaannya, maka peneliti menggunakan triangulasi dengan sumber, meskipun sebenarnya ada 3 macam triangulasi yaitu triangulasi dengan sumber, triangulasi dengan metode dan triangulasi dengan teori. Namun kali ini peneliti menggunakan triangulasi dengan sumber, bahwa fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan suatu teori atau lebih.⁶¹ Triangulasi berarti cara terbaik untuk menghilangkan adanya perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks studi sewaktu peneliti mengumpulkan data tentang berbagai kejadian atau peristiwa dan hubungan dari berbagai pendapat. Dengan kata lain bahwa dengan triangulasi peneliti kualitatif dapat melakukan *check and recheck* hasil temuannya dengan jalan membanding- bandingkan

⁶⁰ Suharsimi Arikunto, "Prosedur", hlm. 107.

⁶¹ Sugyiono, "Metode, hlm. 227.

berbagai sumber, metode, dan teori. Untuk itu peneliti dapat melakukannya dengan cara :

- 1) Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan
- 2) Melakukan pengecekan dengan berbagai macam sumber data,
- 3) Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.

Dalam hal ini peneliti membandingkan hasil wawancara Kyai Pondok Pesantren Api Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pematang untuk kemudian di cek kembali dengan mewawancarai salah satu pengurus dalam jangka waktu yang berbeda. Kemudian, peneliti juga melakukan perbandingan antara hasil wawancara dari Kyai, pengurus dan santri yang lain sehingga bisa menunjang keabsahan penelitian. Dari keterangan tersebut, maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal yang dapat dijadikan bahan untuk kesempurnaan penelitian.

F. Analisis Data

Analisis data adalah proses pelacakan dan pengaturan secara sistemik transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap bahan-bahan tersebut agar dapat dipresentasikan temuannya kepada orang lain. Dalam penelitian kualitatif, data dianalisis pada saat pengumpulan data dan setelah selesai pengumpulan data.⁶²

⁶² Suharsimi Arikunto, "*Prosedur*", hlm. 108.

Lexy J. Moeleong mengemukakan analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.⁶³

Sugiyono mengartikan analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁶⁴

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman yaitu:

1) *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data juga dapat diartikan sebagai merangkum. Dengan demikian data yang telah di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Dalam penelitian ini reduksi data dilakukan dengan memfokuskan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

2) *Data Display* (Penyajian Data)

Dalam penelitian kualitatif ini, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori. Penyajian data yang

⁶³ Lexy J Moeleong, Op.cit, hlm. 248

⁶⁴ Sugiyono, "*Metode*", hlm. 227.

digunakan dalam dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, akan mudah untuk merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

3) *Conclusion Drawing* (Pengambilan Kesimpulan)

Tahap ini peneliti mengambil kesimpulan dari data yang telah direduksi ke dalam laporan secara sistematis dengan cara membandingkan, menghilangkan dan memilih data yang mengarah pada pemecahan masalah serta mampu menjawab permasalahan dan tujuan yang akan dicapai. Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dari analisis data untuk mengidentifikasi kepemimpinan karismatik Kyai di Pondok Pesantren API Assalaf Kecamatan Belik Kabupaten Pematang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Hakim, 2017, *Kepemimpinan Islam*, Semarang : Unissula Press
- Abdurrahman Kasdi, 2016, *Model Pemberdayaan Wakaf Produktif di Indonesia*, Jurnal Edukasia, Vol. 14, No.2
- Ainurrafiq Dawam, dkk, 2004, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, Sapen: Lista Fariska Putra
- Ari Agung Pramono, 2017, *Model Kepemimpinan Kyai Pesantren Ala Gusdur*, Yogyakarta: Pustaka Ilmu Grup
- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- A. Ajan, 2018, *Efektivitas Kepemimpinan Karismatik Kyai Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Jurnal Vol. 2 No. 1, Bogor : Universitas Djuanda
- Creswell, J. W., 1998, *Qualitatif Inquiry and Research Design*, (Sage Publications, Inc: California
- Conger, J.A., Kanungo, R.N., & Menon, S.T., 2000, *Charismatic Leadership and Follower Effects*. Journal of Organizational Behavior, (2000), Vol 21 No.1, pp.747 – 767.
- Dachnel Kamars, 2005, *Administrasi Pendidikan, Teori dan Praktek*, Edisi Ke 2, Padang: UPI Press.
- Danang Sunyoto, 2015, *Penelitian Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Buku Seru
- Djunaidi Ghony & Fauzan Almansur, 2012, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Ar-Ruzz Media: Yogyakarta
- Emie Trisnawati Sule dan Kumiawan Saefullah, 2005, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana, 2005
- Encep Syarifudin, 2004, *Teori Kepemimpinan*, Jurnal Kajian Islam, Vol.21, No. 102, Banten : STAIN Sultan Maulana Hasanuddin
- E. Mulyasa, 2002, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Faustino Gordoso Gomes, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset
- Habib Alwi Jamalulel, 2018, *Peran Kepemimpinan Karismatik Kiai Dalam Pembentukan Karakter Santri di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Kabupaten Bogor*, Tesis, Jakarta : UIN Syarif Hidayatullah
- Hasibuan, Malayu S.P, 2012, *Manajemen SDM*, Edisi Revisi, Cetakan Ke. Tigabelas, Jakarta: Bumi Aksara
- House, R.J. and Howell, J.M., 1992, *Personality and Charismatic Leadership. The Leadership Quarterl.* 3,81-108
- HM.Amin Haedari ,dkk., 2004, *Masa Depan Pesantren*, Jakarta: IRD PRESS
- Imron Arifin, 2003, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-Ilmu Social dan Keagamaan Penelitian*, Malang: Kalimasahada Press
- James L. Gibson, et.al., 2012, *Organization:Behaviour, Structure, Processes.14th Edition*, New York: Mc Graw-Hill Companies, Inc
- Jiwanto G, 1985, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Jogjakarta:PPM FE Universitas Atmanjaya
- Johnn M Ivancevich, 2015, *Prilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta: Erlangga
- Kartono dan Kartini, 2014, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Malayu S.P. Hasibuan, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Martha Wailaba, 2021, *Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Guru dan Pegawai di TK Sanjaya Banjarbaru*, Jurnal UNISKA MAB, Banjarmasin
- Moh. Nazir, 2003, *Metode Penelitian*, Jakarta: Galia Indonesia
- Moh Shofiyullah, 2013, *Analisis Karakteristik Karismatik: Studi Kepemimpinan Kh. Moh. Nasrullah Baqir di Pp. Tarbiyatut Tholabah Lamongan*, Lamongan : Tesis UIN Malang
- Mujamil Qomar, 2007, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga
- Mulyasa, 2015, *Manajemen Pendidikan Karakter*, Jakarta: Bumi Aksara

- Ngalm Purwanto, 2006, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet XVI, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nur Amaliyah Hanum, 2020, *Pandangan Konsep Kepemimpinan Karismatik*, Jurnal, Malang : Universitas Negeri Malang
- Onong Uchjana Effendy, 2000, *Human Relation dan Public Relations*, Bandung : CV. Mandar Maju.
- Rahardjo, M. Dawam, 2002, *Ensiklopedi Alquran: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-Konsep Kunci*, Jakarta: Paramadina
- Retina Sri Sedjati, 2015, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Deepublish
- Ria Marginingsih, 2016, *Kepemimpinan Karismatik sebagai Employer Branding di Rumah Batik Komar Bekasi*, Jurnal Bisnis Darmajaya, Vol.02. No.02, Bekasi : Universitas Darmajaya
- Ricardianto, Prasadja, 2018, *Human Capital Management*, Bogor: Penerbit. IN MEDIA
- Sangidah, 2021, *Kepemimpinan Karismatik Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru di MI Ma'Arif NU Kramat Purbalingga*, Kebumen : Tesis IAINU
- Sarlito Wirawan Sarwono, 2005, *Psikologi Sosial: Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan*, Jakarta: Balai Pustaka
- Soedijarto, 2000, *Pendidikan Nasional Sebagai Wahana Mencerdaskan Kehidupan Bangsa dan Membangun Peradaban Negara Bangsa*, CINAPS
- Sugiyono, 2016, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung : CV. Afabeta.
- Sukidin, 2009, *Metode Penelitian : Membimbing dan Mengantar Kesuksesan Anda dalam Dunia Penelitian*, Surabaya : Insan Cendekia
- Sulthon Masyhud dan Khusnurdil, 2005, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta : Diva Pustaka
- Syafaruddin, 2002, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- S. Nasution, 2003, *Metode Research Penelitian Ilmiah*, Jakarta: Bumi Aksara

T. Hani Handoko, 2001, *Manajemen*, Cet. Ke-17, Edisi II, Yogyakarta: BPF Press.

Wahjosumidjo, 2013, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Wirawan, 2013, *Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Wali Pers

Yasmadi, 2002, *Modernisasi Pesantren*, Jakarta: Ciputat Press, 2002

Yaya Suryana, 2021, *Gaya Kepemimpinan Kharismatik Kyai Dalam Pengembangan Pondok Pesantren Al-Hikamussalafiyah Purwakarta*, Jurnal Islamic Education Manajemen, Bandung : UIN Sunan Gunung Jati.

Yukl, Gary, 2015, *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi 7)*, Jakarta : Indeks