

**GAYA KEPEMIMPINAN KH. MUGHNI LABIB  
DAN IMPLEMENTASINYA  
DI YAYASAN PENDIDIKAN AL-ITTIHAAD DARUSSA'ADAH  
PASIR KIDUL KECAMATAN PURWOKERTO BARAT  
KABUPATEN BANYUMAS**



**TESIS**

**Diajukan kepada Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)**

**IAIN PURWOKERTO**

**FATHONAH  
NIM: 1423402091**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
PURWOKERTO  
2018**



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO**  
**PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553  
Website : [www.iainpurwokerto.ac.id](http://www.iainpurwokerto.ac.id), E-mail : [pps.iainpurwokerto@gmail.com](mailto:pps.iainpurwokerto@gmail.com)

---

**PENGESAHAN**

Nomor: 053 /In.17/D.PPs/PP.009/I/2018

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa.

Nama : Fathonah


NIM : 1423402091


Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : "Gaya Kepemimpinan KH. Mughni Labib dan Implementasinya di Yayasan Pendidikan Al-Ittihad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas".

yang telah disidangkan pada tanggal 8 Januari 2018 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 24 Januari 2018

Direktur,  
  
Dr. H. Abdul Basit, M. Ag.  
NIM. 19691219 199803 1 001





**KEMENTERIAN AGAMA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
PASCASARJANA**

Alamat: Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto 53126 Telp. 0281-635624 Fax. 0281-636553  
Website: [www.iainpurwokerto.ac.id](http://www.iainpurwokerto.ac.id) Email: [pps.iainpurwokerto@gmail.com](mailto:pps.iainpurwokerto@gmail.com)

**PENGESAHAN**

Nama : Fathonah  
NIM : 1423402091  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Gaya Kepemimpinan KH. Mughni Labib dan Implementasinya  
di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul  
Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas

No	Nama Dosen	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. H. Abdul Basit, M.Ag. NIP. 19691219 199803 1 001 Ketua sidang merangkap penguji		24/1-18
2	Dr. Musta'in, M.Si. Nip. 19710302 200901 1 004 Sekretaris merangkap penguji		24/1-2018 /01
3	Dr. H. Sunhaji, M.Ag. NIP. 19681008 199403 1 001 Pembimbing merangkap penguji		24/1-2018
4	Dr. H. M. Najib, M.Hum Nip.19570131 198603 1 002 Penguji utama		23/1-18
5	Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd. NIP. 19640916 199803 2 001 Penguji utama		23/1-18

Purwokerto, Januari 2018  
Mengetahui,  
Ketua Program Studi MPI,

**Dr. H. Sunhaji, M.Ag.**  
NIP. 19681008 199403 1 001

## NOTA DINAS PEMBIMBING

HAL : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto

Di Purwokerto

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : Fathonah  
NIM : 1423402091  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Gaya Kepemimpinan KH. Mughni Labib dan Implementasinya di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian Bapak, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Purwokerto, 18 Desember 2017

Pembimbing,



**Dr. H. Sunhaji, M.Ag.**  
NIP. 19681008 199403 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul: **“GAYA KEPEMIMPINAN KH. MUGHNI LABIB DAN IMPLEMENTASINYA DI YAYASAN PENDIDIKAN AL-ITTIHAAD DARUSSA'ADAH PASIR KIDUL KECAMATAN PURWOKERTO BARAT KABUPATEN BANYUMAS”**, seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penelitian tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, 15 Desember 2017

Hormat saya,

METERAI  
TEMPEL

B77F9AEF826287372

6000  
ENAM RIBU RUPIAH



Fathonah

NIM. 1423402091

**GAYA KEPEMIMPINAN KH. MUGHNI LABIB DAN IMPLEMENTASINYA  
DI YAYASAN PENDIDIKAN AL-ITTIHAAD DARUSSA'ADAH PASIR  
KIDUL KECAMATAN PURWOKERTO BARAT KABUPATEN BANYUMAS**

**Fathonah**

**NIM: 1423402091**

**Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana  
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya dalam pengembangan lembaga pendidikan di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, dengan mengambil lokasi penelitian di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis data situs tunggal dan analisis lintas situs. Pemeriksaan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: *Pertama*, Mughni Labib menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, tercermin dari perilaku yang cenderung pada melaksanakan tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya, memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal, senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya dan mempercayai, berusaha menciptakan saling menghargai, simpati terhadap sikap bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan pengarahannya, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. *Kedua*, gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib ditemukan dalam kepemimpinannya dalam mengelola Yayasan Al-Ittihaad Pasir Kidul, namun unsur-unsur informalnya bukan dari aspek sumber otoritasnya, melainkan pada prosedur kerja dan wewenang antar struktur kepemimpinannya. Pola kerja di Yayasan Al-Ittihaad dibagi berdasarkan bidangnya, di sini menunjukkan formalitas dalam berorganisasi, sehingga bisa dikatakan berpola kepemimpinan Formal.

Kata Kunci: Gaya, Kepemimpinan, Kyai, Implementasi

**ABSTRACT**  
**LEADER FORCE OF KH. MUGHNI LABIB AND IMPLEMENTATION IN**  
**EDUCATION INSTITUTE AL-ITTIHAAD DARUSSA'ADAH PASIR KIDUL,**  
**WEST PURWOKERTO, BANYUMAS**

**Fathonah**

**NIM: 1423402091**

**Islamic Studies Management Education Program Postgraduate Institute**  
**Islamic Religious (IAIN) OF Purwokerto**

The aim of the study was to described and analyzed the deepen leader force of KH. Mughni Labib and implementation in education institute development in Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul, West Purwokerto, Banyumas.

This study used descriptive qualitative with took the location of the study in the education development Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul. The instrument in collecting the data used observation, interview, and documentation. The data analyze of this study used whole archaeological site and crossing archaeological site.

The result of the study indicate that: First, Mughni Labib decided transformational leader force, it was reflected from the attitude to implement the action that always absorb the aspiration employee's to work maximal, observe needs of the employee with created an atmosphere of mutual trust and spatter, created the respect, sympathy to employee attitude, had been friend attributed, developed the role of the employee in the decree production and other activity with emphasize the self direction, grow respect too and self respect from employee to direction, so that whether the mission is the result a joint decision and can implement as well as possible. Second, the leader force of KH. Mughni Labib found in his leadership in the managing foundation Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul, but the informal element was not from the source of his authority, but on the work procedures and authority between the structures of leadership. The pattern of work in the Al-Ittihaad foundation distributed by field, it was indicated the formality in the organization, so that it can be said formal leadership pattern.

**Keyword:** *force, leadership, kyai, implementation.*

IAIN PURWOKERTO

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 158 Tahun 1987 No. 0543 b/u/1987 Tanggal 10 September 1987 tentang Pedoman Transliterasi Arab-Latin dengan beberapa penyesuaian menjadi sebagai berikut:

### 1. Konsonan

Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba	b	be
ت	ta	t	te
ث	sa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	je
ح	ha	ḥ	ha (dengan titik dibawah)
خ	kha	kh	ka dan ha
د	dal	d	de
ذ	zal	ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	ra	r	er
ز	zak	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	sad	ṣ	es (dengan titik dibawah)
ض	dad	ḍ	de (dengan titik dibawah)
ط	ta	ṭ	te (dengan titik dibawah)
ظ	za'	ẓ	zet (dengan titik dibawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fa'	f	ef
ق	qaf	q	qi
ك	kaf	k	ka
ل	lam	l	'el
م	mim	m	'em
ن	nun	n	'en



و	waw	w	w
هـ	ha'	h	ha
ء	hamzah	`	apostrof
ي	ya'	y	ye

2. Konsonan rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

مُتَعَدِّدَةٌ	ditulis	muta'addidah
عِدَّةٌ	ditulis	'iddah

3. *Ta'Marbutah* di akhir kata Bila dimatikan tulis *h*

حِكْمَةٌ	ditulis	<i>ḥikmah</i>
جِزْيَةٌ	ditulis	<i>jizyah</i>

(Ketentuan ini diperlakukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali jika dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كِرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ	ditulis	<i>Karamah al-auliya</i>
--------------------------	---------	--------------------------

- b. Bila *ta'marbutah* hidup atau dengan harakat *fathah* atau *kasrah* atau *ḍammah* ditulis dengan *t*.

زَكَاةُ الْفِطْرِ	ditulis	<i>Zakat al-fiṭr</i>
-------------------	---------	----------------------

4. Vokal Pendek

َ	<i>fathah</i>	ditulis	a
ِ	<i>kasrah</i>	ditulis	i
ُ	<i>ḍammah</i>	ditulis	u

5. Vokal Panjang

1.	<i>Fathah</i> + alif	ditulis	ā
	جاهلية	ditulis	<i>jāhiliyah</i>
2.	<i>Fathah</i> + ya' mati	ditulis	ā
	تنسى	ditulis	<i>tansā</i>
3.	<i>Kasrah</i> + ya' mati	ditulis	ī

	كريم	ditulis	<i>karīm</i>
4.	Ḍammah + wawu mati	ditulis	ū
	فروض	ditulis	<i>furūd'</i>

## 6. Vokal Rangkap

1.	Fathah + Ya' mati	ditulis	ai
	بينكم	ditulis	<i>bainakum</i>
2.	Fathah + wawu mati	ditulis	au
	قول	ditulis	<i>qaul</i>

## 7. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أنتم	ditulis	<i>a`antum</i>
أعدت	ditulis	<i>u`iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la`in syakartum</i>

## 8. Kata sandang Alif + Lam

- Bila diikuti huruf *Qamariyyah*
- Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el) nya

السماء	ditulis	<i>As-Samā`</i>
الشمس	ditulis	<i>Asy-Syams</i>

## 9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذوى الفروض	ditulis	<i>ẓawīal-furūd</i>
اهل السنة	ditulis	<i>ahl as-sunnah</i>

## MOTTO

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ  
حَوْلِكَ<sup>ط</sup> فَاعْفُ عَنْهُمْ<sup>ط</sup> وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ<sup>ط</sup> فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ  
عَلَى اللَّهِ<sup>ج</sup> إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

*“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.*

(QS. Ali Imron [3]: 159)

IAIN PURWOKERTO

## PERSEMBAHAN

*Al-Ḥamdulillāh*, atas Rahmat dan Hidayah-Nya, saya dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Karya sederhana ini ku persembahkan untuk:

- Kedua orang tua tercinta yang telah damai dalam haribaanNYa. Tulisan ini adalah bait-bait doa sebagai wujud darma bakti akan pengorbanan yang telah banyak diberikan.
- Suamiku tercinta, Yus Triyanto, yang dengan cinta dan kesabaran telah mendorong diriku pada titik pencapaian.
- Anak-anak ku tercinta Yusfa Hidayatul Murteza, Annida Yusyfaa Aulia, Hanif Azzamy Yusfa. Inilah pengorbananmu, semoga kelak engkau mencapainya juga.
- Almamaterku tercinta Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana IAIN Purwokerto.

Semoga karya kecil ini dapat bermanfaat bagi pendidikan , bernilai ibadah dan berbuah ridho dari Allah SWT.



IAIN PURWOKERTO

## KATA PENGANTAR

*Al-Ḥamdulillâh*, segala puji dan syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat, taufik dan hidayah hingga penulis dapat merampungkan penyusunan Tesis dengan judul “Gaya Kepemimpinan KH. Mughni Labib dan Implementasinya di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas”. Shalawat dan salam semoga senantiasa Allah SWT curah limpahkan kepada Baginda Rasul Muhammad SAW, beliaulah yang telah menuntun manusia dari kegelapan menuju petunjuk yang terang benderang. Semoga semangat juangnya menjadi *spirit and guidance* kita dalam mengemban tugas sebagai *khalifah fîl arḍi*.

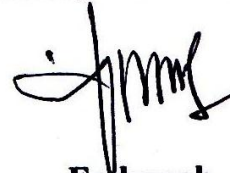
Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan dari Pascasarjana IAIN Purwokerto. Dalam penyusunan tesis ini penulis telah mendapat bantuan dari berbagai pihak, baik berupa materi maupun moral, oleh karena itu pada kesempatan yang baik ini perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang penulis hormati:

1. Dr. H. A. Luthfi Hamidi, M.Ag., Rektor Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
2. Dr. H. Abdul Basit, M.Ag., Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
3. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, sekaligus Dosen Pembimbing yang dengan ikhlas telah meluangkan waktu dan memberikan kontribusi bagi terwujudnya tesis ini.
4. Dr. Suparjo, M.A., Penasehat Akademik Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
5. Segenap Dosen dan Karyawan Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto yang telah membekali berbagai disiplin ilmu pengetahuan dan telah memberikan pelayanan terbaik selama peneliti menempuh studi, sehingga dapat digunakan sebagai bekal dalam penyusunan tesis ini.

6. Drs. KH. Mughni Labib Msi., Ketua Yayasan dan Pengasuh Pondok Pesantren Al-Ittihaad Darusa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.
7. Keluarga Besar Yayasan dan Pondok Pesantren Al-Ittihaad Darusa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas., atas kerjasama dan bantuan yang diberikan.
8. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini laksana setetes air yang jatuh dalam luasnya samudra. Sehingga masih terdapat kelemahan yang perlu diperkuat dan kekurangan yang perlu dilengkapi. Oleh karena itu, dengan rendah hati penulis mengharapkan masukan, koreksi dan saran untuk memperkuat kelemahan dan melengkapi kekurangan tersebut. Akhir kata, semoga tesis ini bisa memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Purwokerto, 15 Desember 2017



**Fathonah**  
NIM. 1423402091

IAIN PURWOKERTO

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PENGESAHAN DIREKTUR .....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI .....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN .....	v
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN .....	viii
MOTTO .....	xii
PERSEMBAHAN .....	xiii
KATA PENGANTAR .....	xiv
DAFTAR ISI .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus Penelitian .....	10
C. Rumusan Masalah .....	10
D. Tujuan Penelitian .....	10
E. Manfaat Penelitian .....	11
F. Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB II GAYA KEPEMIMPINAN KYAI</b> .....	13
A. Gaya Kepemimpinan .....	13
1. Pengertian Kepemimpinan .....	13
2. Teori-teori dan Pendekatan Kepemimpinan .....	15
3. Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	25
4. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan .....	27
B. Kepemimpinan Kyai .....	35
1. Pengertian Kepemimpinan Kyai .....	35
2. Faktor-Faktor Yang Menentukan Tingkah Laku Pemimpin Lembaga Pendidikan Islam .....	40
3. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan Kyai .....	42

4. Model Pengukuran Perilaku Kepemimpinan Kyai .....	44
5. Implementasi Gaya Kepemimpinan Kyai .....	47
C. Hasil Penelitian Yang Relevan .....	55
D. Kerangka Berpikir .....	59
BAB III METODE PENELITIAN .....	61
A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	61
B. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	62
C. Subjek dan Objek Penelitian .....	63
D. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian .....	65
E. Teknik Analisis Data .....	69
F. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	74
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	78
A. Hasil Penelitian .....	78
1. Gambaran Umum Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul .....	78
2. Gaya Kepemimpinan KH. Mughni Labib dalam Pengelolaan Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas .....	86
3. Implementasi Gaya Kepemimpinan KH. Mughni Labib dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan di Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas .....	100
B. Pembahasan .....	108
1. Analisis Gaya Kepemimpinan KH. Mughni Labib .....	108
2. Analisis Implementasi Gaya Kepemimpinan KH. Mughni Labib dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan .....	117
BAB V PENUTUP .....	123
A. Kesimpulan .....	123
B. Saran .....	124

#### DAFTAR PUSTAKA

#### LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara



Lampiran 2 Pedoman Observasi  
Lampiran 3 Pedoman Dokumentasi  
Lampiran 4 Dokumen Pendukung  
RIWAYAT HIDUP



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

*Pendidikan Islam di Indonesia merupakan warisan peradaban Islam, sekaligus aset bagi pembangunan pendidikan nasional.<sup>1</sup> Oleh karena itu, warisan dan aset tersebut merupakan amanah sejarah yang harus dijaga dan dikembangkan demi kemajuan bangsa. Bukan menjadikan lembaga pendidikan Islam sebagai simbol dan trend yang hanya berpikir “lebih baik ada, dari pada tidak ada sama sekali”, namun tidak dipikirkan bagaimana lembaga tersebut maju dan berkembang sesuai dengan kemanfaatannya terhadap masyarakat.*

*Apabila paradigma yang dipegang oleh para stakeholder lembaga pendidikan Islam seperti di atas tadi, maka berimplikasi pada lembaga pendidikan Islam yang selalu tertinggal dan bahkan stagnan dalam tahap implementasinya dibandingkan pendidikan umum. Dengan demikian, dibutuhkan orientasi yang jelas dan terukur dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam tersebut. Mujamil Qomar menganalogikan bahwa ibarat kendaraan, orientasi itu seperti trayek, yakni jalur yang harus dilalui untuk mencapai tujuan. Dengan pengertian lain, orientasi itu layaknya sasaran yang mengantarkan pada tujuan. Sehingga orientasi dapat membuat gerak pendidikan lebih terarah, teratur dan terencana.<sup>2</sup>*

*Di sisi lain, Malik menambahkan bahwa gerak pendidikan dapat direalisasikan setidaknya minimal dengan empat macam antara lain pertumbuhan (*growth*), perubahan (*change*), pengembangan (*development*), dan ketahanan (*sustainability*).<sup>3</sup> Dari keempat macam gerak pendidikan yang harus direalisasikan salah satunya adalah dengan cara pengembangan. Pengembangan lembaga pendidikan Islam merupakan salah satu solusi sebagai langkah untuk memajukan lembaga pendidikan Islam. Tentunya semua itu tidak terlepas dari siapa yang memimpinnnya dan mau dibawa kearah mana lembaga tersebut dan berdasarkan orientasi apa pemimpin lembaga pendidikan Islam untuk mengembangkannya.*

---

<sup>1</sup> Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2001), hlm. 3.

<sup>2</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: Erlangga, 2007), hlm. 47- 48.

<sup>3</sup> A. Malik Fadjar, *Holistika Pemikiran Pendidikan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), hlm. 267.

*Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan pemimpin terlihat jika mampu melaksanakan langkah manajemen dengan baik. Seorang pemimpin harus mampu melakukan perencanaan kerja yang baik, pengorganisasian dengan efektif, melakukan kontrol terhadap semua aspek yang berkaitan dengan organisasi serta melakukan evaluasi terhadap program-program yang telah dicanangkan. sehingga seorang pemimpin berfungsi sebagai orang yang mampu menciptakan perubahan. Kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat sampai saat ini.*<sup>4</sup>

Kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi. Mengacu pada pendapat tersebut maka keberhasilan organisasi madrasah dalam mencapai tujuan yang ingin diraih sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah yaitu apakah kepemimpinannya mampu menggerakkan semua sumber daya yang dimiliki sekolah secara efektif dan efisien serta terpadu dengan proses manajemen yang dilakukannya.

*Berbicara tentang konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep manajemen dan kekuasaan. Dengan manajemen dan kekuasaan, pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya dan memakmurkan serta mensejahterakan yang dipimpinnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.*<sup>5</sup> Dalam konteks kepemimpinan ini Allah SWT telah berfirman dalam al-Qur'an, berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ

مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٢٥٥﴾

---

<sup>4</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung, Alfabeta, 2012), hlm. 24.

<sup>5</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), hlm. 323.

*"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. Al Baqarah; 30).<sup>6</sup>*

Berdasarkan ayat di atas, diketahui bahwa manusia dijadikan Allah SWT secara fitrah sebagai khalifahtullah fi al-ardh dengan tugas semata-mata beribadah kepada Allah, yakni melaksanakan kepemimpinan dengan perbuatan-perbuatan yang baik yang dicintai dan diridhoi oleh Allah SWT. melalui perkataan, perbuatan, baik secara nyata ataupun tersembunyi dengan cakupan ritual vertikal hablumin Allah dan sosial horizontal hablumin annas, kehadiran seorang pemimpin bertugas untuk memakmurkan dan menjaga kelangsungan kehidupan di muka bumi ini agar berjalan secara seimbang, rukun, aman, damai dan sejahtera.

Kepemimpinan di era globalisasi akan menghadapi tuntutan yang semakin kompleks. Kondisi demikian menuntut kapasitas dan keterampilan pemimpin dalam mengelola perubahan. Pemimpin era mendatang akan lebih banyak memiliki karakteristik antara lain:

1. Tingkatan persepsi dan wawasan yang luar biasa terhadap realita dunia;
2. Tingkat motivasi yang luar biasa;
3. Kekuatan emosional;
4. Keterampilan baru dalam menganalisis asumsi kultural;
5. Kemauan dan kemampuan untuk melibatkan orang lain serta menarik partisipasi mereka; dan
6. Kemauan dan kemampuan untuk membagi kekuasaan serta kontrol. Oleh karena itu, pemimpin pada era mendatang harus menyadari bahwa peranan akan berubah secara nyata.<sup>7</sup>

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan pembahasan yang masih dianggap sangat menarik untuk terus dijadikan penelitian, terlebih lagi jika dikaitkan dengan kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan, karena ia merupakan salah satu faktor penting dan menentukan keberhasilan atau gagalnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.<sup>8</sup> Kajian kepemimpinan merupakan sesuatu yang tidak hanya bisa dipelajari, diteliti bahkan bisa dikenal

---

<sup>6</sup> Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan terjemahan* (Jakarta: Syaamil, 2004), hlm. 6.

<sup>7</sup> Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006), hlm. 1

<sup>8</sup> Soekamto, *Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1999, h. 19.

kecenderungan tipe, gaya ataupun perilaku kepemimpinan seseorang yang paling menonjol sekaligus, yang berperan penting dalam kesuksesannya memimpin lembaga yang dipimpinnya.

Seseorang sukses menjadi pimpinan pondok pesantren bisa jadi karena strategi yang digunakan, tetapi juga karena ciri atau sifatnya yang menonjol dari dalam diri pribadinya. Setiap organisasi apapun jenisnya pasti memiliki seorang pemimpin yang harus menjalankan kepemimpinan dan manajemen bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan. Demikian juga halnya dengan lembaga pendidikan, sangat membutuhkan seorang pemimpin yang royal dan mempunyai banyak visi, ide dan strategi untuk mengembangkan lembaga pendidikan. Menurut Rivai, dalam organisasi formal maupun nonformal selalu ada seseorang yang dianggap lebih dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian ditunjuk atau diangkat sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lainnya. Biasanya orang seperti itu disebut pemimpin. Dari kata pemimpin itulah muncul istilah kepemimpinan setelah melalui proses yang panjang. Pendekatan dan penelitian tentang kepemimpinan terus berkembang sejak munculnya istilah pemimpin dan kepemimpinan tersebut.<sup>9</sup>

Dalam menghadapi iklim kompetitif dewasa ini, sebuah organisasi atau lembaga sangat memerlukan pemimpin yang berorientasikan corak masa kini. Untuk menjadi pemimpin yang sesuai dengan tuntutan era sekarang ini, seorang pemimpin dituntut memiliki kejelian dalam menghadapi segala permasalahan-permasalahan yang ada, di samping itu juga harus mempunyai kemampuan memimpin dan kemampuan intelektual yang tidak diragukan lagi, sehingga di dalam memutuskan suatu kebijakan dapat diterima baik oleh masyarakat luas maupun di dalam organisasi yang dipimpinnya.<sup>10</sup>

Kepemimpinan di pondok pesantren melekat pada kepemimpinan kiai.<sup>11</sup> Di mana kiai merupakan aktor, yang memainkan peran kepemimpinan di arena

---

<sup>9</sup> Viethzal Rivai, *Kepemimpinan....*, hlm. 1-2.

<sup>10</sup> Viethzal Rivai, *Kepemimpinan....*

<sup>11</sup> Belakangan ada juga pondok pesantren yang justru tidak di pimpin oleh kiai. Misalnya, di Pondok Pesantren Karya Pembanguna (PKP) Al-Hidayah Kota Jambi- yang mana kepemimpinannya berasal dari birokrasi. Hal ini dapat dilihat dari perjalanan karier pimpinan pondok pesantren sebelum menjabat sebagai direktur (pimpinan) PKP Al-Hidayah. Beliau adalah mantan staf ahli gubernur Provinsi Jambi bidang hubungan masyarakat (humas). Sebelumnya, pernah dipercaya Pemda Provinsi

pesantren. Secara teoretik, kepemimpinan kiai dianggap sebagai otoritas mutlak dalam lingkungan pesantren.<sup>12</sup> Namun, belakangan kepemimpinan kiai di pesantren tidak lagi di anggap mutlak, karena sebagian pesantren telah mengadopsi sistem pendidikan yang dikelola yayasan. Hal ini, dimaksudkan agar pesantren tetap bisa *survive* meskipun telah ditinggal wafat oleh kiainya.

Kyai sebagai salah satu unsur dominan dalam kehidupan sebuah yayasan berbasis pondok pesantren dapat dikatakan bahwa seorang Kyai bekerja di sektor informal. Seorang Kyai memiliki beberapa peran yaitu sebagai ulama, pendidik, pengasuh, penghubung masyarakat, dan pengelola pesantren. Peran Kyai yang paling vital dalam hal pengelolaan dalam yayasan dan merupakan penentu keberhasilan dari lembaga yang dikelolanya.<sup>13</sup>

Kepemimpinan kiai di pesantren selalu diidentikan dengan kepemimpinan kharismatik. Hal ini, didasarkan pada kualitas luar biasa yang dimiliki oleh seorang kiai sebagai pribadi yang berbeda. Pengertian ini bersifat teologis, karena untuk mengidentifikasi daya tarik pribadi yang ada pada diri seseorang, harus menggunakan asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadian yang dimiliki adalah anugerah tuhan. Weber mengidentifikasi sifat kepemimpinan ini dimiliki oleh mereka yang menjadi pemimpin agama.<sup>14</sup> Kharisma kyai yang memperoleh dukungan dan kedudukan di tengah kehidupan masyarakat terletak pada kemantapan sikap dan kualitas yang dimilikinya, sehingga melahirkan etika kepribadian penuh daya tarik. Proses ini bermula dari kalangan terdekat kemudian mampu menjalar ke tempat berjauhan. Kyai tidak hanya dikategorikan sebagai elit agama.<sup>15</sup> Dalam konteks kehidupan pesantren, kyai juga menyandang

---

Jambi sebagai kepala Kantor Kesbanglinmas dan Kebangsaan Provinsi Jambi, kepala Balitbangda Provinsi Jambi, sekretaris daerah Kabupaten Muaro Jambi, serta asisten I dan II Pemda Provinsi Jambi. Selain itu juga kepemimpinan di pondok pesantren ini ditunjuk langsung oleh Gubernur Jambi berdasar SK yang dikeluarkan oleh gubernur. *Baca*, Kasful Anwar US, "Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi Terhadap Pondok Pesantren Kota Jambi", *Jurnal Kontektualita*, Vol. 25, No. 2, 2010, hlm. 251.

<sup>12</sup> Kiai adalah figur yang berperan sebagai penyaring informasi dalam memacu perubahan di dalam pondok pesantren dan masyarakat sekitar. *Lihat*, Hiroko Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1987), hlm. 232.

<sup>13</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta : LP3ES, 1994), hlm. 56.

<sup>14</sup> *Lihat*, George Ritzer, *Teori Sosisologi Dari Sosiologi Klasik Sampai Perkembangan Terakhir Posmodern* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hlm. 219.

<sup>15</sup> Suwito, "Jaringan Intelektual Kyai Pesantren di Jawa–Madura Abad XX", dalam Khaeroni dkk. (Eds.), *Islam dan Hegemoni Sosial* (Jakarta: Proyek Pengembangan Penelitian pada Perguruan

sebutan elit pesantren yang memiliki otoritas tinggi dalam menyimpan dan menyebarkan pengetahuan keagamaan.

Karakteristik dan kondisi latar belakang serta milieu dalam pesantren membawa pada pola dan gaya serta tipe kepemimpinan yang berpengaruh pada hasil kepemimpinannya dalam pesantren. Upaya dan kebijakan Kyai dalam mengembangkan lembaga pendidikan juga dapat diketahui agar dapat dijadikan sebagai bahan acuan bagi para penerus perjuangan Kyai di pesantren untuk bekal dengan belajar dari Kyai-Kyai yang berhasil mengembangkan pesantren tentunya sesuai dengan kondisi maupun konteks zaman sekarang. Gaya kepemimpinan sendiri merupakan kombinasi antara bahasa dan tindakan yang digunakan seseorang untuk menyampaikan pesan, sehingga gaya komunikasi kepemimpinan sebagai kombinasi antara bahasa dan tindakan yang dilakukan seorang pemimpin kepada bawahannya dalam organisasi tertentu. Pemimpin suatu organisasi akan memiliki gaya yang berbeda dengan pemimpin organisasi lainnya, sehingga masing-masing pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda.

*Dari sekian banyak lembaga pendidikan Islam yang ada di Kabupaten Banyumas yang sangat menonjol dan menantang salah satunya adalah lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ittihaad Pasir Kidul atau Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat. Yayasan Al-Ittihaad merupakan yayasan yang mempunyai lembaga yang konsentrasi pada pendidikan Islam yang pada awal mulanya memfokuskan dalam membangun pendidikan sejak dini, yakni Madrasah Diniyah. Berdiri pada awal tahun 1958 yang beralamat di Jalan Achmad Zein Kelurahan Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.*

Yayasan Ittihaad didirikan atas inisiatif KH. Mughni Labib, yang bertujuan untuk pengelolaan yang lebih efektif terhadap peninggalan Almaghfurlah Romo KH. Achmad Sa'dullah Majdi seperti tersebut di atas, maka pada tanggal 9 Maret 1985 didirikanlah Yayasan Pendidikan Islam Al-Ittihaad, dengan Akta Notaris Gati Sudardjo, SH. nomor 10 tahun 1985. Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah adalah salah satu yayasan yang menyelenggarakan dua jalur pendidikan sekaligus. Yayasan ini memiliki pondok

---

Tinggi Agama Islam Direktorat Perguruan Tinggi Agama Islam Departemen Agama RI, 2001), hlm. 129.

pesantren dan juga madrasah diniyah dijalur non formal, sekaligus juga memiliki madrasah ibtidaiyah dan madrasah Tsanawiyah di jalur formal. Saat ini, Yayasan al-Ittihaad memiliki banyak lembaga pendidikan formal maupun non formal, antara lain: (1) Paud Ndasari Al-Ittihaad, berdiri tahun 2010; (2) Taman Kanak-Kanak Diponegoro 53/Al-Ittihaad, berdiri tahun 1966; (3) Madrasah Ibtidaiyah Al-Ittihaad Pasir Kidul, berdiri tahun 1963; (4) MTs Ma'arif NU 1 (Al-Ittihaad) Pasir kidul berdiri tahun 1981; (5) Pondok Pesantren Al-Ittihaad berdiri tahun 1996; dan (6) Madrasah Salafiyah Diniyah Al-Ittihaad berdiri tahun 1959.<sup>16</sup>

K.H. Mughni Labib, sebagai Ketua Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah mulai tahun 2004 sampai sekarang dan pengasuh pondok pesantren Al Ittihaad Pasir Kidul, bagi masyarakat Banyumas dan Cilacap sudah tidak asing. Saat ini mengemban amanah sebagai dosen tetap di IAIN Purwokerto. Sebelumnya pernah menjabat Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas (hanya menjabat selama enam bulan Maret – September 2017), Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap (2011-2017) dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes (2008-2011). Sosoknya ramah, pintar, dan bersahaja. Saat berbicara menyampaikan ceramah begitu jelas. Materi yang dikupasnya dapat dipahami oleh berbagai kalangan. Pendidikan formalnya mulai dari MI Maarif Purwokerto (1975), SMP Negeri 1 Purwokerto (1979), SMA Negeri 2 Purwokerto (1982). Adapun pendidikan tinggi ia selesaikan di IAIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta pada program Tafsir Hadist (1990). Sedangkan S2-nya diselesaikan pada konsentrasi Hukum Bisnis Syariah di Universitas Islam Indonesia tahun 2008. Selain mengenyam pendidikan formal, pria paruh baya kelahiran Banyumas, 15 November 1962 itu sudah kenyang dengan pendidikan pesantren.

Di organisasi kemasyarakatan, K.H. Mughni Labib didapuk menjadi Wakil Katib Syariah PC NU Kabupaten Banyumas periode 2002-2007. Katib Syariah PC NU Kabupaten Banyumas periode 2007-2012. Wakil Rois Syariah PC NU Kabupaten Banyumas periode 2012-2017. Anggota Dewan Ahli Forum Kerukunan Umat Beragama (FKUB) Kabupeten Banyumas periode 2010-2014 dan periode 2014-2019. Wakil Ketua Dewan Penasehat Forum Kerukunan Umat

---

<sup>16</sup> Profil Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul dikutip pada tanggal 12 November 2016.



Beragama (FKUB) Kabupaten Cilacap periode 2013-2018. Ketua Dewan Penasehat MUI Kabupaten Cilacap masa khidmah 2014-2018. Anggota Komisi Fatwa MUI Kabupaten Banyumas masa khidmah 2015-2020. Wakil Ketua BAZNAS Kabupaten Cilacap periode tahun 2015-2020.

Dalam kepemimpinannya beliau menggunakan pola kepemimpinan formal dan informal, yaitu dalam posisi sebagai ketua yayasan (formal) dan sebagai kyai (informal). Sebagai seorang kyai (pemimpin pondok pesantren), beliau adalah pemimpin informal yang tugas dan fungsi dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Legitimasi kepemimpinan seorang kyai secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai tidak saja dari segi keahlian ilmu-ilmu agama seorang kyai melainkan dinilai pula dari kewibawaan (kharisma) yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi dan seringkali keturunan. Hal ini tentunya sangat berbeda dengan ketua yayasan yang legitimasi kepemimpinannya diperoleh dari pengangkatan dan bukan dari masyarakat (pemimpin formal).

Sekalipun secara umum keberadaan kyai hanya dipandang sebagai pemimpin informal (*informal leader*), tetapi kyai dipercayai memiliki keunggulan baik secara moral maupun sebagai seorang alim. Pengaruh kyai diperhitungkan baik oleh pejabat-pejabat Nasional maupun oleh masyarakat umum. Pengaruh mereka (kyai) sepenuhnya ditentukan oleh kualitas kekharismaan mereka. Lebih dari itu kualitas kekharismaan seorang kyai pada gilirannya diyakini oleh masyarakat dapat memancarkan barokah bagi umat yang dipimpinnya, dimana muncul konsep barokah ini berkaitan dengan kapasitas seorang pemimpin yang sudah dianggap memiliki karomah yaitu suatu kekuatan gaib yang diberikan oleh Tuhan kepada siapa yang dikehendaknya.<sup>17</sup>

*Sebagai* ketua yayasan, yang merupakan seorang pemimpin formal memiliki kemampuan manajerial dan dituntut untuk mewujudkan tujuan lembaga pendidikan, khususnya lembaga yang dipimpinnya secara efektif dan efisien dengan kyai pesantren yang dengan kekharismaan dan kekeramatannya tentu berbeda dalam berbagai hal dalam memimpinnya.

---

<sup>17</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng)* (Malang: Kalimasada Press, 2003), hlm. 45.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang gaya kepemimpinan Kyai Mughni Labib dan implementasinya dalam pengelolaan Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul, yang sekaligus pengasuh pondok pesantren Al-Ittihaad Pasir Kidul, yang difokuskan pada gaya kepemimpinan dan implikasinya terhadap pengembangan lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas, dengan harapan dapat memberi jawaban sekaligus kontribusi positif bagi yayasan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di bawah naungannya, untuk menyongsong madrasah yang berkualitas, dan membekali peserta didik/santri memiliki wawasan yang lebih seiring dengan perkembangan zaman serta mampu mewarnai kompetisi global, baik skala nasional maupun internasional.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penelitian ini akan memfokuskan pada gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan Implementasinya di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas. Implementasi gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dalam penelitian ini, difokuskan pada upaya pengembangan lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dalam pengelolaan Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas?
2. Bagaimana implementasi gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dalam pengembangan lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dalam mengelola Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam implementasi gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dalam pengembangan lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

##### **1. Secara Teoritis**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan Manajemen Pendidikan Islam dalam memberikan pengetahuan tentang pola kepemimpinan formal dan informal pada lembaga pendidikan Islam dalam upaya mengembangkan lembaga pendidikan.

##### **2. Secara Praktis**

- a. Bagi yayasan, hasil penelitian ini sebagai bahan informasi tentang pentingnya pola kepemimpinan formal dan informal dalam upaya mengembangkan lembaga pendidikan.
- b. Bagi lembaga pendidikan, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan berharga bagi lembaga pendidikan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.
- c. *Bagi peneliti berikutnya, dapat menjadi acuan atau sebagai salah satu bahan pustaka dalam rangka mengembangkan pengetahuan, khususnya yang berkenaan dengan pola kepemimpinan formal dan informal pada lembaga pendidikan Islam.*
- d. Menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi penulis.

## **F. Sistematika Penulisan**

Tesis ini terdiri atas lima bab, yaitu bab I sampai bab V. Di bawah ini rincian pembahasan masing-masing bab, sebagai berikut:

Bab Pertama Pendahuluan, membahas tentang latar belakang masalah yang menjadi alasan pentingnya penulisan tesis ini. Pada bab ini, dikemukakan secara runtut tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Pada bab kedua Kajian Teoritik, dikemukakan teori-teori yang menjadi landasan penelitian. Pada bab ini dikemukakan teori-teori tentang gaya kepemimpinan kyai. Bab ini meliputi, konsep tentang kepemimpinan, gaya kepemimpinan, kepemimpinan kyai, hasil penelitian yang relevan, dan kerangka berpikir.

Bab ketiga adalah Metode Penelitian. Bab ini terdiri atas: tempat dan waktu penelitian, pendekatan dan jenis penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, pemeriksaan keabsahan data dan teknik analisis data.

Hasil-hasil penelitian dan pembahasan, peneliti paparkan pada bab keempat. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti deskripsikan data-data hasil lapangan, dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi yang berkaitan dengan fokus penelitian, yaitu: gambaran umum lokasi penelitian, gaya kepemimpinan ketua yayasan dan implementasinya dalam pengembangan lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul. Kemudian pada pembahasan hasil penelitian, membahas tentang gagasan peneliti, penafsiran dan penjelasan dari temuan atau teori yang diungkap dari lapangan tentang gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.

Mata rantai yang terakhir yaitu penutup, disajikan dalam bab kelima. Yang didalamnya memuat kesimpulan dari seluruh pembahasan dan dijadikan dasar untuk memberikan saran bagi sekolah. Sekaligus bagi temuan pokok atau kesimpulan dan rekomendasi yang diajukan.

## BAB II

### GAYA KEPEMIMPINAN KYAI

#### A. Gaya Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

*Secara etimologis, “kepemimpinan” mempunyai arti, yaitu: (a) Berasal dari kata “pimpin” berarti bimbing atau tuntun. Dengan demikian, di dalamnya ada dua pihak, yaitu yang dipimpin dan yang memimpin; (b) Setelah ditambah awalan “pe-” menjadi “pe-mimpin”. berarti orang yang mempengaruhi orang lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak untuk mencapai tujuan bersama; (c) Apabila ditambah akhiran “-an” menjadi “pimpinan”, berarti orang yang mengepalai. Antara “pemimpin” dan “pimpinan” dapat dibedakan, yaitu “pimpinan” cenderung lebih sentralistis, sedangkan “pemimpin” lebih demokratis; (d) Setelah diawali dengan awalan “ke-“ menjadi “kepemimpinan”, berarti kepribadian dan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama sehingga yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.<sup>18</sup> Dalam bahasa Inggris “leadership” yang berarti kepemimpinan, dari kata dasar “leader” yang berarti pemimpin dan akar katanya “to lead” yang mengandung beberapa arti yang saling berkaitan, yaitu: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat orang lain, membimbing, menuntun, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.<sup>19</sup>*

Kepemimpinan sebagai istilah umum dapat dirumuskan sebagai proses mempengaruhi orang lain dalam merealisasikan tujuan.

---

<sup>18</sup> Lihat Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012), hlm. 171-172.

<sup>19</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan...*, hlm. 47.

Kepemimpinan berarti rangkaian kegiatan yang saling berhubungan dengan orang lain, meskipun tidak mengikuti rangkaian yang sistematis. Rangkaian itu berisi kegiatan menggerakkan, membimbing dan mengarahkan serta mengawasi orang lain dalam berbuat sesuatu, baik secara perseorangan maupun bersama-sama.<sup>20</sup> Menurut Terry “*Leadership is relationship in which one person, the leader influences others to work together willingly on related task to attain that which the leader desires*”.<sup>21</sup>

Bafadal, lebih lanjut memberikan pengertian kepemimpinan sebagai berikut:

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan, dan menuntun orang lain dalam proses bekerja agar berpikir, bersikap dan bertindak sesuai aturan yang berlaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hakikat kepemimpinan adalah kegiatan seseorang menggerakkan orang lain, agar orang lain itu berkenan melaksanakan tugas-tugasnya.<sup>22</sup>

Untuk lebih jelasnya, penulis memaparkan pendapat Yukl dalam Usman tentang definisi kepemimpinan yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan satu atau beberapa tujuan tertentu.
- c. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
- d. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan rutin organisasi.
- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- f. Kepemimpinan adalah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan

---

<sup>20</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Yang Efektif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2004), hlm. 22.

<sup>21</sup> George R. Terry, *Principles of Management* (INC. Homewood, Irwin, Dorsey Limited Georgetown, Ontario L7G 4B3, 1977), hlm. 410.

<sup>22</sup> Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah (Teori dan Aplikasi)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 44.

untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.<sup>23</sup>

Dari beberapa konsep kepemimpinan di atas, mengandung beberapa unsur pokok, yaitu: (1) Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok (organisasi) tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi; (2) Di dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses mempengaruhi bawahan oleh pemimpin; dan (3) Adanya tujuan bersama yang harus dicapai. Dari hal tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk menepai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi. Dari sini dapat dipahami bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

Dengan demikian, kepemimpinan merupakan inti manajemen yakni sebagai motor penggerak bagi sumber dan alat dalam organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tergantung model kepemimpinan yang digunakan atau dipraktikkan orang-orang atasan. Pemimpin merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin.

## **2. Teori-teori dan Pendekatan Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa kepemimpinan dapat

---

<sup>23</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 279.

dilihat dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya. Dewasa ini pengertian kepemimpinan dalam sejumlah kajian memiliki nuansa sosial budaya lebih kuat. Hal ini didasari pencitraan sosiologis terhadap organisasi sehingga dilihat dari sistem sosial yang memiliki dimensi sosial budaya. Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi merupakan dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat.

Berdasarkan sejarah perkembangannya, Sadler dalam menggolongkan teori kepemimpinan menjadi sembilan kategori,<sup>24</sup> yaitu :

- a. Teori Orang Besar (*Great Man Theory*): Teori ini dilandasi oleh keyakinan bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki sifat-sifat luar biasa, dia dilahirkan dengan kualitas istimewa yang dibawa sejak lahir, dia ditakdirkan untuk menjadi pemimpin.
- b. Teori Sifat (*Trait Theory*): Teori ini menempatkan sejumlah sifat atau kualitas yang dikaitkan dengan keberadaan pemimpin, yang memungkinkan tugas kepemimpinannya akan sukses atau efektif.
- c. Pendekatan Kekuatan dan Pengaruh (*Power and Influence Approach*): Teori ini menekankan pada adanya *power* sebagai bekal untuk mempengaruhi orang lain.
- d. Teori Perilaku (*Behaviorist Theory*): Teori ini tidak menekankan pada sifat-sifat atau kualitas yang harus dimiliki pemimpin, akan tetapi memusatkan pada bagaimana secara aktual pemimpin berperilaku dalam mempengaruhi orang lain.
- e. Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership*): Teori ini muncul sebagai reaksi terhadap teori perilaku, yang menempatkan perilaku pemimpin ke dalam dua kategori, yaitu perilaku autokratis di satu pihak, dan perilaku demokratis di pihak lain.
- f. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*): Teori ini merupakan pengembangan dari teori situasional. Menurut teori kontingensi, keefektifan kepemimpinan ditentukan paling tidak oleh tiga variabel,

---

<sup>24</sup> Wuradji, *The Education Leadership: Kepemimpinan Transformasional* (Yogyakarta: Gema Media, 2009), hlm. 20-30.



yaitu gaya pemimpin, keadaan pengikut, dan situasi dimana kepemimpinan diterapkan.

- g. Teori Kharismatik (*Charismatic Theory*): Teori ini menyatakan bahwa para pengikut memiliki keyakinan bahwa pemimpin mereka diakui memiliki kemampuan luar biasa yang tidak dimiliki kebanyakan orang, akan tetapi hanya dimiliki oleh orang-orang tertentu, yang mendapatkan auferah dari Tuhan.
- h. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*): Teori ini menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama antara pemimpin dengan bawahan.
- i. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*): Teori ini menyatakan bahwa untuk menjadi pemimpin yang sukses, dia harus membangkitkan komitmen pengikutnya untuk dengan kesadarannya membangun nilai-nilai organisasi, mengembangkan visi organisasi, melakukan perubahan-perubahan dan mencari terobosan-terobosan baru untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

Dari sembilan teori atau pendekatan kepemimpinan tersebut, menurut Reinhartz dan Beach dapat dikategorikan menjadi empat kelompok, sebagai berikut:

a. Teori Pendekatan Sifat (*The Trait Approach*)

Teori ini berkembang dengan memusatkan pada karakteristik pribadi seorang pemimpin. Teori ini, yang sampai pertengahan tahun 1940-an merupakan dasar dari banyak penelitian tentang kepemimpinan, mencatat bakat-bakat pembawaan yang menyakinkan sebagai ciri-ciri pemimpin. Bahwa seorang pemimpin dianugerahi sifat unggul, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut berbeda dengan orang lainnya.<sup>25</sup>

Pendekatan sifat ini berasumsi seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang ada dalam diri seorang pemimpin, meskipun orang tuanya bukan seorang pemimpin. Pendekatan ini dimulai dengan mengadakan perumusan teori kepemimpinan melalui indentifikasi sifat-sifat seorang pemimpin yang

---

<sup>25</sup> Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), hlm. 111-112.

berhasil dalam melaksanakan kepemimpinannya, pada masa itu orang mengadakan penelitian terhadap sifat-sifat pemimpin, dengan karakter seperti kecerdasan, keadaan emosional, kesabaran, gairah, fisik yang kuat dan sehat serta tinggi yang memenuhi syarat. Dan pendekatan ini menyatakan bahwa pemimpin adalah dilahirkan bukan diciptakan, artinya seseorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan dididik atau dilatih. Pemimpin yang dilahirkan tanpa melalui diklat sudah dapat menjadi pemimpin efektif.<sup>26</sup>

Pendekatan sifat hampir sama dengan model *Great Man*, meskipun berbeda dalam mengartikan bakat yang dimiliki seorang pemimpin. Model *Great Man* lebih menekankan pada bakat dalam arti keturunan, bahwa seseorang menjadi pemimpin karena memiliki genetis (bawaan sifat) dari orang tuanya sebagai pemimpin. Sedang model *trait* ini berasumsi bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya bukan seorang pemimpin. Pendekatan ini mengacu dari pemikiran bahwa keberhasilan ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian yang dimiliki baik secara fisik maupun psikis.<sup>27</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, teori pendekatan sifat berdasarkan pada sifat seseorang yang dilakukan dengan cara: membandingkan sifat yang timbul sebagai pemimpin dan bukan pemimpin dan membandingkan sifat pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Pendekatan sifat-sifat berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan, artinya seorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan dididik atau dilatih. Pemimpin yang dilahirkan tanpa melalui diklat sudah dapat menjadi pemimpin yang efektif. Pelatihan kepemimpinan hanya bermanfaat bagi mereka yang memang telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Artinya, seseorang yang tidak memiliki sifat dan bakat kepemimpinan yang dibawa sejak lahir, tidak perlu dilatih kepemimpinan karena akan sia-sia saja.

b. Teori Pendekatan Perilaku (*The Behaviour Approach*)

---

<sup>26</sup> Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 259.

<sup>27</sup> Wuradji, *The Education...*, hlm. 20-21.

Pendekatan sifat ternyata tidak mampu menjelaskan apa yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin yang efektif. Oleh karena itu, pendekatan perilaku merevisinya. Model kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan perilaku ini tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah, cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan pengawasan pekerjaan anggota organisasi, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan sanksi.<sup>28</sup>

Teori ini menekankan kepada analisis perilaku pemimpin, mengidentifikasi elemen-elemen kepemimpinan yang dapat dikaji, dipelajari, dan dilaksanakan. James Owen berkeyakinan bahwa: Perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun demikian, hasil penelitian telah membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang cocok dalam situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain. Akan tetapi, memang perilaku kepemimpinan ini keefektifan tergantung pada banyak variabel, kesimpulan penelitian membuktikan bahwa perilaku pemimpin tertentu adalah lebih efektif dibanding dengan aspek perilaku, yaitu fungsi dan gaya kepemimpinan.<sup>29</sup>

Dari beberapa teori perilaku kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan yang sangat menarik ialah gaya kepemimpinan Likert. Dalam serangkaian penelitiannya, Linkert telah mengembangkan suatu ide dan pendekatan penting untuk memahami perilaku pemimpin. Menurut Linkert, pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya *Participative Management*. Gaya ini menekankan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan dan komunikasi. Selain itu, semua pihak dalam organisasi menerapkan pola hubungan yang mendukung (*supportive relationship*). Linkert, sebagaimana dikutip Husaini Usman, merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen, yaitu: Sistem

---

<sup>28</sup> Wirawan, *Kepemimpinan...*, hlm. 113.

<sup>29</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 88. 88.

1. *Exploitative Authoritative* (Otoriter yang Memeras); Sistem 2. *Benevolent Authoritative* (Otoriter yang Baik); Sistem 3. *Consultative* (Konsultatif); dan Sistem 4. *Participative* (Partisipatif).<sup>30</sup> Hubungan antara pemimpin dan bawahan terbuka, bersahabat, dan saling percaya. Likert dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa penerapan sistem 1 dan 2 akan menghasilkan produktivitas kerja rendah, sedangkan penerapan sistem 3 dan 4 akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi, Thierauf menggambarkan sistem.<sup>31</sup>

Dari uraian tersebut jelas bahwa yang dimaksud dalam teori dengan menggunakan pendekatan perilaku adalah model kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan. Sehubungan dengan itu, apabila perilaku kepemimpinan ditampilkan berupa tindakan tegas, keras, sepihak, tertutup pada kritik dan saran, member sanksi setiap pelanggaran atau kesalahan anggota organisasi dengan hukuman yang berat, dan lain-lain, maka akan melahirkan suatu model kepemimpinan yang otoriter. Sebaliknya apabila pemimpin yang berperilaku memberikan pengaruh dengan jalan simpatik, berinteraksi dengan timbal balik, menghargai pendapat, saran dan kritik, mengajak, memperhatikan perasaan, membina hubungan yang serasi, dan lain-lain, maka akan lahir suatu model kepemimpinan yang demokratis.

---

<sup>30</sup> Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 268-269.

<sup>31</sup> Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 270.

c. Teori Kepemimpinan Situasional-Kontingensi

Pendekatan atau teori kepemimpinan ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard berdasarkan teori-teori kepemimpinan sebelumnya. Pada pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja, karena tiap-tiap organisasi itu memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena adanya lingkungan yang berbeda, semangat dan watak bawahan yang berbeda. Situasi yang berbeda-beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Karena banyaknya kemungkinan yang dapat dipakai dalam menerapkan perilaku kepemimpinan sesuai dengan situasi organisasi, maka pendekatan situasional ini disebut juga dengan pendekatan kontingensi; yang dapat berarti kemungkinan.<sup>32</sup>

Pendekatan situasional atau kontingensi didasarkan pada asumsi bahwa keberhasilan seorang pemimpin selain ditentukan oleh sifat-sifat dan perilaku pemimpin juga dipengaruhi oleh situasi yang ada dalam organisasi.

- 1) Teori Kontingensi Model Fiedler: berpendapat bahwa pemimpin akan berhasil menjalankan kepemimpinannya jika menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda di suatu situasi yang berbeda pula. Artinya, gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung situasi. Ada tiga sifat situasi yang dapat mempengaruhi keefektifan kepemimpinan, yaitu: (1) hubungan pemimpin-bawahan yang menguntungkan situasi; (2) derajat susunan tugas yang menguntungkan situasi; dan (3) kekuasaan formal yang menguntungkan situasi.<sup>33</sup> Model Fiedler berpendapat bahwa kinerja kelompok tergantung pada:
  - a) Gaya kepemimpinan, diterangkan dalam arti motivasi tugas dan motivasi hubungan.
  - b) Situasi yang menguntungkan, ditentukan oleh tiga faktor:

---

<sup>32</sup> M. Ngalim Purwanto, *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 38.

<sup>33</sup> Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 274.

- (1) Hubungan pemimpin-anggota, dimana seorang pemimpin diterima dan didukung oleh anggota-anggota kelompok.
- (2) Struktur tugas, sejauh mana tugas itu terstruktur dan ditentukan, dengan tujuan dan prosedur yang jelas.
- (3) Kekuatan posisi, kemampuan seseorang pemimpin untuk mengendalikan anggota melalui penghargaan dan hukuman.<sup>34</sup>

Hubungan pemimpin-bawahan yang menguntungkan situasi ditandai hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan, pemimpin diterima oleh bawahannya (*acceptable*). Derajat susunan tugas yang menguntungkan situasi ditandai dengan pembagian tugas yang didasarkan profesionalisme, pemimpin yang mampu memimpin (*capable*), dan kekuasaan formal yang menguntungkan situasi, ditandai oleh kekuasaan yang sah (*legal*) dan semua tugas bawahan serta kepemimpinannya dapat dipertanggung jawabkan (*accountable*). Hubungan antara pemimpin-bawahan dibedakan menjadi hubungan baik-buruk, derajat (struktur) tugas dibedakan tersusun-tidak tersusun, dan kekuasaan formal dibedakan atas kuat-lemah.

- 2) Kepemimpinan Situasional (Hersey & Blanchard): Didasarkan saling pengaruh antara perilaku kepemimpinan yang diterapkan, sejumlah pendukung emosional yang diberikan, dan tingkat kematangan bawahannya. Teori ini berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat. Gaya kepemimpinan seseorang cenderung mengikuti situasi, artinya seseorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya ditentukan oleh situasi tertentu. Yang dimaksud dengan situasi adalah lingkungan kepemimpinan termasuk di dalamnya pengaruh nilai-nilai hidup, nilai-nilai budaya situasi kerja dan tingkat kematangan bawahan. Dengan memperhatikan tingkat kepemimpinan bawahan, si pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dibutuhkan.<sup>35</sup>

#### d. Teori Kepemimpinan Transformasional

---

<sup>34</sup> Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 313-314.

<sup>35</sup> Wuradji, *The Education...*, hlm. 42.

Teori kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional. Dalam upaya pengenalan lebih dalam tentang konsep kepemimpinan transformasional ini, awal mulanya dipertentangkan dengan kepemimpinan transaksional, dimana kepemimpinan transaksional yang memelihara atau melanjutkan status quo, yaitu sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin. Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah merupakan suatu teori kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran terhadap tindakan yang mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

Sebagaimana Bass dan Aviola mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional, hal ini dijelaskan dalam Aan Komariah yang beranggapan bahwa unjuk kerja kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara ini, yaitu (1) memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (*Idealized Influence – Charisma*), (2) menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (*Inspirational Motivation*), (3) meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (*Intellectual Stimulation*), dan

(4) memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (*Individualized Consideration*). Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.<sup>36</sup>

Untuk menjadi pemimpin transformasional, sebagaimana Wuradji jelaskan, ia harus melaksanakan tugasnya melalui dua cara:

- 1) Membangun kesadaran pengikutnya akan pentingnya semua pihak mengembangkan, dan perlunya semua pihak harus bekerja keras untuk meningkatkan produktivitas organisasi.
- 2) Mengembangkan komitmen berorganisasi dengan mengembangkan kesadaran ikut memiliki organisasi (*sense of belonging*), kesadaran ikut bertanggung jawab menjaga kehidupan organisasi, serta berusaha memelihara dan memajukan organisasi (*sense of responsibility*).<sup>37</sup>

Dalam hubungan hierarki kebutuhan Maslow, maka para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan tingkat tinggi kepada bawahannya atau pengikutnya. Para pengikut dinaikkan dari diri sehari-hari ke diri yang lebih baik. Bagi Burns, kepemimpinan yang mentransformasi dapat diperlihatkan oleh siapa saja dalam organisasi pada jenis posisi apa saja dapat menyangkut orang-orang yang mempengaruhi teman sejawatnya, para atasan atau bawahan. Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Dalam definisi lain tentang kepemimpinan transformasional, adalah tipe pemimpin yang mengilhami pengikut-pengikut untuk mengatasi kepentingan diri mereka demi kebaikan organisasi dan mampu menimbulkan efek yang mendalam dan luar biasa terhadap pengikut-pengikutnya.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Aan Komariah dan Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 80.

<sup>37</sup> Wuradji, *The Education...*, hlm. 31.

<sup>38</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership* (Jakarta: Grafindo Persada, 2013), hlm. 122-123.



Sebenarnya teori transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang dihadapi saat ini bukan zaman ketika manusia menerima segala apa yang menimpanya, tetapi zaman di mana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan. Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kineja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.

### 3. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Dalam kegiatan menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinya, yang memberikan gambaran pula tentang bentuk kepemimpinan yang dijalankannya. Gaya kepemimpinan (*Leadership styles*) adalah cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekkan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan bakat. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan dapat dipelajari dan dipraktekkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.<sup>39</sup>

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Grasindo, 2001), hlm. 188.

<sup>40</sup> Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006), hlm. 64.

Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut Kartini Kartono, adalah sebagai berikut:<sup>41</sup>

- a. Sifat: Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.
- b. Kebiasaan: Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.
- c. Tempramen: Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertepremen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.
- d. Watak: Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*).
- e. Kepribadian: Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

Menurut Istijanto bahwa dasar dari gaya kepemimpinan dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Kepemimpinan atas dasar struktur: Kepemimpinan yang menekankan struktur tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dimana meliputi tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, prestasi kerja dan ide (gagasan).
- b. Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan: Kepemimpinan yang menekankan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian atas dukungan terhadap bawahan dimana meliputi peraturan, hubungan kerja dan etika.<sup>42</sup>

---

34. <sup>41</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), hlm.

<sup>42</sup> Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), hlm. 236.

Berdasarkan uraian pengertian di atas, gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

#### 4. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan digunakan pemimpin dalam arti mempengaruhi, pikiran, perasaan, sikap dan mengerjakan yang dipimpin untuk bekerja secara efektif, guna mencapai tujuan organisasi.<sup>43</sup> Kemampuan untuk “mempengaruhi” orang lain merupakan identitas dari seorang pemimpin. Menurut Nasution, proses mempengaruhi orang lain inilah yang pada akhirnya memunculkan prototipe gaya kepemimpinan, yaitu suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.<sup>44</sup> Dari prototipe ini pulalah, lahir beberapa varian atau tipe kepemimpinan, antara lain, a) tipe paternalistis, b) tipe militeristis, c) tipe otokratis, d) tipe *laissez freire*, e) tipe administratif, f) tipe populistis, dan g) tipe demokratis.

Menurut Horse yang dikutip oleh Priansa, dkk., macam-macam gaya kepemimpinan antara lain:

- a. Gaya Kepemimpinan Direktif: Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan member bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
- b. Gaya Kepemimpinan yang Mendukung: Gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
- c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif: Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

---

<sup>43</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012)*, hlm. 49.

<sup>44</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Trasnformational...*, hlm. 20.

- d. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.<sup>45</sup>

Dalam prakteknya, gaya kepemimpinan ini sangat bervariasi dan terdapat banyak pendapat dan tinjauan tentang gaya kepemimpinan tersebut. Meskipun belum ada kesepakatan mengenai gaya kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini, terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang umum digunakan, yaitu:

- a. Gaya Otokratis

Kepemimpinan gaya otokratis menempatkan kekuasaan di tangan seseorang atau sekelompok kecil orang yang disebut atasan sebagai penguasa. Sejumlah orang yang dipimpin jumlahnya lebih banyak disebut bawahan yang kedudukannya tidak lebih sebagai pelaksana kehendak atau keputusan atasan. Pihak atasan memandang dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan dengan pihak bawahan yang kualitas kemampuannya dipandang jauh di bawah kemampuan atasannya. Pihak atasan bertindak sebagai penentu yang tidak dapat dibantah dan orang lain harus tunduk pada kekuasaannya dengan mempergunakan ancaman dan hukuman sebagai alat dalam menjalankan kepemimpinannya.<sup>46</sup>

Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah. Setiap perbedaan pendapat di antara para bawahannya diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi yang telah ditetapkan. Tipe kepemimpinan ini menunjukkan perilaku yang dominan dan merupakan tipe paling tua yang dikenal manusia, karena itulah tipe ini yang paling banyak dikenal dari pada tipe yang lain.<sup>47</sup>

Adapun sifat-sifat yang dimiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan otokratis, antara lain:

- 1) Kurang mempercayai bawahan/anggota kelompoknya;
- 2) Bersikap otoriter;

---

<sup>45</sup> Priansa dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 157.

<sup>46</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan...*, hlm. 94.

<sup>47</sup> Ngalm Purwanto, dkk. *Administrasi...*, hlm. 48.

- 3) Menganggap bahwa hanya dengan imbalan materi sajalah yang mampu mendorong orang untuk bertindak;
- 4) Kurang toleransi terhadap kesalahan yang dilakukan bawahan/anggota kelompok;
- 5) Peka terhadap perbedaan kekuasaan;
- 5) Kurang perhatian kepada bawahan/anggota kelompoknya;
- 6) Memberikan kesan seolah-olah demokratis;
- 7) Mendengarkan pendapat bawahan/anggota kelompoknya semata-mata hanya untuk menyenangkan;
- 8) Senantiasa membuat keputusan sendiri.<sup>48</sup>

Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin yang memiliki gaya otokratis tidak melibatkan orang lain atau bawahannya, melainkan bertindak sendiri. Bawahannya hanya diharapkan melaksanakan keputusan yang telah diambil oleh pemimpinnya. Dalam berkomunikasi atau menjalin hubungan dengan bawahannya, pemimpin dengan tipe ini menggunakan pendekatan formal sesuai dengan jabatan dan perannya.

b. Gaya Karismatik

Gaya kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin. Pemimpin di sini dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya yang mengagumkan dan berwibawa. Dalam kepribadian itu pemimpin diterima dan dipercayai sebagai orang yang dihormati, disegani, dipatuhi dan ditaati secara rela dan ikhlas.<sup>49</sup>

Kepemimpinan karismatik menginginkan anggota organisasi sebagai pengikutnya untuk mengadopsi pandangan pemimpin tanpa atau dengan sedikit mungkin perubahan.<sup>50</sup> Tipe karismatik ini diwarnai oleh indikator sangat besarnya pengaruh sang pemimpin terhadap para pengikutnya. Kepemimpinan seperti ini lahir karena pemimpin tersebut

---

<sup>48</sup> Veithzal Rivai & Arviyan Arifin, *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Keceerdasan Spritual* (Jakarta: Bumi Askara, 2009), hlm. 79.

<sup>49</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan...*, hlm. 175.

<sup>50</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan...*, hlm. 161.

mempunyai kelebihan yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan tertentu, sehingga apa yang diperintahkannya akan dituruti oleh pengikutnya. Biasanya dalam kepemimpinan kharismatik ini interaksi dengan lingkungan lebih banyak bersifat informal, karena dia tidak perlu diangkat secara formal dan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya. Meskipun demikian, kepercayaan terhadap dirinya sangat tinggi dan para pengikutnya pun mempercayainya dengan penuh kesungguhan, sehingga dia sering dipuja dan dipuji bahkan dikultuskan. Sebab dalam kesehariannya dengan kewibawaannya yang cukup besar, dia mampu mengendalikan pengikutnya tanpa memerlukan dari pihak lain.<sup>51</sup>

Karakteristik pemimpin yang karismatik dijelaskan oleh Purwanto, sebagai berikut:

- 1) Mempunyai daya penarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya juga besar.
- 2) Pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti dan menaati pemimpin itu.
- 3) Seolah-olah mempunyai kekuatan gaib.
- 4) Karisma yang dimiliki tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin.<sup>52</sup>

Sampai saat ini, orang tidak mengetahui dengan pasti penyebab seseorang mempunyai kharisma yang besar. Dalam hal ini, ia dianggap mempunyai kekuatan gaib, dan kemampuan-kemampuan di luar nalar manusia. Di sisi lain, ia mempunyai banyak inspirasi, keberanian, dan keyakinan yang teguh. Tokoh-tokoh pemimpin yang mempunyai kharisma antara lain, Jengis Khan, Hitler, Ghandi, Jhon .F. Kennedy, Soekarno, dan Gorbachev.<sup>53</sup>

#### c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

---

<sup>51</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Trasnformational...*, hlm. 22.

<sup>52</sup> Ngalim Purwanto, dkk. *Administrasi...*, hlm. 32.

<sup>53</sup> *Shoni Rahmatullan Amrozi, The Power of Rasulullah's Leadership* (Yogyakarta: Sabil, 2012), hlm. 34.

Kepemimpinan partisipatif berasumsi bahwa proses pembuatan keputusan oleh kelompoklah yang seharusnya menjadi fokus utama kepemimpinan.<sup>54</sup> Kepemimpinan model ini, juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, atau *non directive*.<sup>55</sup> Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam mengambil keputusan. Dalam hal ini, pemimpin hanya menyajikan data atau informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Pada kepemimpinan ini, pemimpin memiliki gaya yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberi kepercayaan yang tinggi pada bawahan.<sup>56</sup> Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem ini pun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.<sup>49</sup> Dengan demikian, anggota lebih siap untuk bertanggung jawab terhadap solusi, tujuan atau strategi dalam menghadapi masalah, karena mereka diberdayakan untuk mengembangkannya.

Menurut Duke dan Leithwood sebagaimana dikutip Raihani, kepemimpinan partisipatif akan mampu meningkatkan kapasitas organisasi untuk merespon secara produktif tuntutan-tuntutan perubahan baik internal maupun eksternal.<sup>57</sup> Dengan demikian idealnya, pemimpin partisipatif mampu melibatkan lebih banyak orang dalam proses

---

<sup>54</sup> Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif* (Yogyakarta: LKiS, 2011), hlm. 29.

<sup>55</sup> Pemimpin dengan gaya ini selalu mengajak terbuka kepada anggota bawahannya untuk berpartisipasi atau mengambil bagian secara aktif, baik secara luas maupun dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan, pengumuman kebijakan, dan metode-metode operasionalnya. Lihat U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hlm. 155.

<sup>56</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Trasnformational...*, hlm. 29.

<sup>57</sup> Penting untuk dicatat bahwa proses pembuatan keputusan bersama dapat menimbulkan konflik antar anggota. Hal ini merupakan kemampuan dan tanggungjawab pemimpin untuk melihat sisi yang menguntungkan dari potensi konflik. Lihat selengkapnya dalam Raihani, *Kepemimpinan...*, hlm. 29.

pembuatan keputusan, serta untuk memenej konflik yang muncul dalam proses tersebut.

d. Gaya Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban oleh bawahan. Pemimpin di sini merupakan seseorang yang mendesain pekerjaan serta mekanismenya, sementara staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya masing-masing. Kepemimpinan ini lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena pemimpin sangat terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik.<sup>58</sup>

Untuk lebih memahami kepemimpinan transaksional, Nawawi, menjelaskan karakteristik dari kepemimpinan itu sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan ini cenderung kharismatik, melalui perumusan visi dan misi secara jelas, menanamkan kebanggaan pada organisasi dan pemimpin, memperoleh penghargaan, dukungan dan kepercayaan dari bawahan.
- 2) Kepentingan ini mengutamakan inspirasi, yang mencakup mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang dan slogan-slogan untuk memfokuskan usaha mengungkapkan sesuatu yang penting secara sederhana.
- 3) Kepemimpinan ini memiliki kemampuan memberikan rangsangan intelektual, menggalakkan penggunaan kecerdasan, membangun organisasi belajar, mengutamakan rasionalitas, dan melakukan pemecahan masalah secara teliti.
- 4) Kepemimpinan ini memberikan pertimbangan yang diindividualkan, memberi perhatian secara pribadi, memperlakukan bawahan secara individual, menyelenggarakan pelatihan dan menasehati.<sup>59</sup>

e. Gaya Transformasional

Setiawan dan dan Muhith, mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional hadir untuk menjawab tantangan era yang penuh dengan

---

<sup>58</sup> Aan Komariah dan Triatna, *Visionary...*, hlm. 75.

<sup>59</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan...*, hlm. 166.



perubahan. Alur era ini memang tidak bisa dipungkiri karena sudah menjadi bagian dari kehidupan organisasi yang di dalamnya penuh dengan komponen yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan pada kemanusiaan itu sendiri.<sup>60</sup> Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri tetapi menumbuhkan kesadaran diri pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Sehingga pemimpin yang transformasional adalah pemimpin yang mengomunikasikan sebuah perubahan kepada yang dipimpinnya baik melalui pembuatan visi dan misi yang menarik, berbicara penuh antusias, memberikan perhatian individu, memberikan motivasi untuk berkarya.

Karakteristik perilaku kepemimpinan transformasional, menurut Danim dan Suparno, antara lain:

- 1) Mempunyai visi yang besar dan mempercayai intuisi;
- 2) Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan;
- 3) Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang;
- 4) Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan;
- 5) Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan;
- 6) Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru;
- 7) Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi;
- 8) Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan;
- 9) Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational...*, hlm. 26.

<sup>61</sup> Sudarman Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 55.

Berdasarkan karakteristik tersebut, pemimpin transformasional mempunyai tujuan dan visi misi yang jelas, serta memiliki gambaran yang menyeluruh terhadap organisasinya di masa depan. Pemimpin dalam hal ini berani mengambil langkah yang tegas tetapi tetap mengacu pada tujuan yang telah ditentukan guna keberhasilan organisasinya, misalnya saja dalam menerapkan metode dan prosedur kerja, pengembangan staf secara menyeluruh, menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, juga termasuk di dalamnya berani menjamin kesejahteraan bagi para stafnya. Hubungan kerjasama dan komunikasi dengan bawahan selalu diperhatikan, memperhatikan perbedaan individual bawahan mengenai pelaksanaan kerja maupun kreatifitas kerja tiap bawahan dalam mencapai produktivitas tertentu. Pemimpin berani mengambil kebijakan yang berhubungan dengan peningkatan motivasi bawahan dengan pemberian imbalan dan penghargaan sesuai dengan taraf kesanggupan bawahan dalam menyelesaikan suatu tugas yang dibebankan kepadanya.

## **B. Kepemimpinan Kyai**

### **1. Pengertian Kepemimpinan Kyai**

Menurut Haedar Ruslan, mengemukakan:

Kyai berasal dari Bahasa Jawa Kuno „Kiya-Kiya“ yang artinya orang yang dihormati. Sedangkan dalam pemakaiannya dipergunakan untuk; pertama, pada benda atau hewan yang dikeramatkan seperti Kyai Plered (tombak), Kyai Rebo dan Kyai Wage (Gajah di kebun binatang Gembira Loka Yogyakarta). Kedua, pada orang tua pada umumnya, ketiga, pada orang yang memiliki keahlian dalam Agama Islam yang mengajar santri di Pesantren.<sup>62</sup>

Gelar kiai tidak diusahakan melalui jalur formal sebagai sarjana misalnya, melainkan datang dari masyarakat yang secara tulus yang memberikannya tanpa intervensi pengaruh pihak luar. Pemberian gelar akibat kelebihan-kelebihan ilmu dan amal yang tidak dimiliki lazimnya orang, dan kebanyakan didukung komunitas pesantren yang dipimpinnya<sup>63</sup> Lain halnya

---

<sup>62</sup> Haedar Ruslan, *Dinamika Kepemimpinan Kyai di Pesantren* (Bandung: Pondok Pesantren Darul Ma'arif, t.t.), hlm. 24.

<sup>63</sup> Martin Van Bruinessen, *NU Tradisi Relasi-Relasi Kuasa Pencarian Wacana Baru*, terj. LKIS (Yogyakarta: LKIS, 1994), hlm. 21.

dengan sebutan kiyai, yang bukan istilah baku dari agama Islam. Panggilan kiyai bersifat sangat lokal, mungkin hanya di pulau Jawa bahkan hanya Jawa Tengah dan Timur saja. Di Jawa Barat orang menggunakan istilah Ajengan. Biasanya istilah kiyai juga disematkan kepada orang yang dituakan, bukan hanya dalam masalah agama, tetapi juga dalam masalah lainnya.

Menurut konsep Islam, dalam arti hadis yang berbunyi semua orang adalah pemimpin, karena itu, setiap orang harus mempertanggungjawabkan perbuatannya kepada sesamanya semasa hidup di dunia dan kepada Tuhannya kelak. Namun demikian, yang dimaksud pemimpin dalam tulisan ini bukanlah setiap warga masyarakat seperti ungkapan tersebut di atas, melainkan figur kyai, pengasuh pondok pesantren yang menjadi tokoh kunci santri.

Kepemimpinan kyai sering diidentikkan dengan sebutan kepemimpinan karismatik, sekalipun telah lahir pemetaan kedudukan dan fungsi dalam struktur organisasi pondok pesantren.<sup>64</sup> Kyai dijadikan imam dalam bidang ubudiah, upacara keagamaan dan sering diminta kehadirannya untuk menyelesaikan kesulitan-kesulitan yang menimpa masyarakat. Karisma kyai ini memperoleh dukungan dari masyarakat karena memiliki kemantapan moral dan kualitas keilmuan, sehingga akhirnya melahirkan suatu bentuk kepribadian yang magnetis (penuh daya tarik) bagi pengikutnya, sekalipun proses ini mula-mula beranjak dari kalangan terdekat, sekitar tempat tinggalnya, tetapi kemudian menjalar ke luar, ke tempat-tempat yang jauh.<sup>65</sup>

Dalam pandangan ilmu-ilmu sosial, masalah kepemimpinan merupakan masalah yang sering menjadi agenda pembicaraan. Ini tidak lain, di kalangan masyarakat pernah ada pepatah yang berbunyi “Jika gajah dengan gajah berkelahi, pelanduk mati ditengah-tengah.” Seekor gajah ibarat sosok pemimpin, apabila sekelompok pemimpin memutuskan untuk melakukan perang karena konflik berkepanjangan maka seluruh umat manusia sebagai pelanduknya akan mati di tengah-tengah medan peperangan.

---

<sup>64</sup> Sukamto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren* (Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia, 1999), hlm. 21.

<sup>65</sup> Sukamto, *Kepemimpinan...*, hlm. 13.

Ungkapan ini sekedar memberi tekanan bahwa kekuatan penggerak utama di masyarakat terletak pada pemimpin.<sup>66</sup>

Lebih khusus dinyatakan bahwa kepemimpinan di madrasah mempunyai penekanan pada pentingnya posisi kepemimpinan kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas dan keefektifan madrasah. Sergiovanni dalam Owens, menjelaskan sebagai berikut.

...of course educational organization are more complex for effectiveness to be attributed to any single dimension. Nevertheless, leadership quality owes a fair share of responsibility for effectiveness. Unlike other factors beyond the control of the school...the nature and quality of leadership seem readily (amenable) to...improvement.<sup>67</sup>

Dari beberapa kutipan penjelasan tersebut menekankan adanya dimensi sosial budaya dalam kepemimpinan. Di mana dalam kepemimpinan madrasah berlangsung interaksi individual atau kelompok (siswa, guru, kepala madrasah, orang tua, masyarakat, dan karyawan). Muara besar dari interaksi ini yaitu terbentuknya budaya organisasi madrasah yang kuat sehingga pendidikan dapat berlangsung dengan efektif dan efisien. Itulah sebabnya kepemimpinan kepala madrasah sangat penting artinya bagi terwujudnya organisasi madrasah yang efektif menuju terwujudnya budaya mutu.

Pada prinsipnya, setiap pengelolaan suatu lembaga pendidikan mensyaratkan adanya tipe pemimpin dan kepemimpinan yang khas. Misalnya dalam era reformasi sekarang ini dibutuhkan kepemimpinan yang mampu memberdayakan masyarakat pesantren dengan tanpa mengorbankan ciri khas atau kredibilitas pengasuhan pesantren. Dalam pesantrennya kepemimpinan dilaksanakan di dalam kelompok kebijakan yang melibatkan sejumlah pihak, di dalam tim program, di dalam organisasi guru, orang tua dan murid (ustadz, wali santri dan santri). Kepemimpinan yang membaaur ini menjadi faktor pendukung aktifitas sehari-hari di lingkungan pondok pesantren.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Sukanto, *Kepemimpinan...*, hlm. 22.

<sup>67</sup> R. G. Owens, *Organizational Behavior In Education* (Boston: Allin and Bacon, 1995), hlm. 13.

<sup>68</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hlm. 81.

Mengemban sebagai lembaga pendidikan, sebuah pesantren hendaknya memfokuskan program dan kegiatannya untuk memberi layanan pendidikan dan belajar mengajar demi mempersiapkan lulusan santri yang berkualitas. Di sinilah para pemimpin pendidikan pesantren diharapkan mampu menjadi inspirator demi terciptanya komunitas belajar yang dinamis. Dalam konteks pendidikan pesantren, iklim belajar yang kondusif harus didukung oleh kyai, ustadz (guru), santri dan wali santri secara sinergis sesuai kapasitas dan kapabilitasnya masing-masing. Terwujudnya iklim demikian jelas menuntut kinerja pengasuhan pesantren sedemikian rupa sehingga dapat mengembangkan kepemimpinan pendidikan dan pendekatan-pendekatan yang merangsang motivasi guru dan santri untuk bekerja secara sungguh-sungguh; santri belajar dan guru mengajar.<sup>69</sup>

James A. Stoner menjelaskan bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai dua fungsi pokok, yaitu: (a) pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat, dan (b) pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi kelompok. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas.<sup>70</sup> Sedangkan Richard H. Hall menjelaskan ada empat macam tugas penting seorang pemimpin, yaitu:

- a. Mendefinisikan misi dan peranan organisasi. Misi dan peranan organisasi hanya dapat dirumuskan dengan baik, apabila seorang pemimpin mampu memahami struktural organisasi.
- b. Pemimpin merupakan pengejawantahan tujuan organisasi. Dalam fungsi ini pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan ke dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan.
- c. Mempertahankan tujuan organisasi. Seorang pemimpin memiliki peranan yang penting untuk mempertahankan keutuhan organisasi.

---

<sup>69</sup> M. Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), hlm. 25.

<sup>70</sup> Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah* (Jakarta: Kencana, 2009), hlm. 31-32.

d. Mengendalikan konflik internal yang terjadi dalam organisasi. Dalam kehidupan organisasi modern, konflik tidak bisa dihindari. Konflik muncul bersumber dari faktor internal, seperti struktur organisasi yang tidak tepat dan sumber daya manusia. Sedangkan konflik muncul dari faktor eksternal yaitu adanya perubahan dan perkembangan, seperti lingkungan, teknologi, organisasi, suasana politik, dan kepemimpinan.<sup>71</sup>

Selain sebagai pemimpin agama dan pondok pesantren tempat ia tinggal. Di lingkungan pondok pesantren inilah kyai tidak saja diakui sebagai guru mnegajar pengetahuan agama, tetapi dianggap juga oleh santri sebagai bapak atau orangtua sendiri. Sebagai seorang bapak yang luas jangkauan pengaruhnya kepada semua santri, menempatkan kyai sebagai orang yang disegani, dihormati, dipatuhi dan menjadi sumber petunjuk ilmu pengetahuan bagi santri.<sup>72</sup>

Dalam pesantren kyai adalah pemimpin tunggal yang memegang wewenang hampir mutlak. Di sini tidak ada orang lain yang lebih dihormati daripada kyai. Ia merupakan pusat kekuatan tunggal yang mengendalikan sumber-sumber, terutama pengetahuan dan wibawa, yang merupakan sandaran bagi para santrinya. Maka kyai menjadi tokoh yang melayani sekaligus melindungi para santri.

Kyai menguasai dan mengendalikan seluruh sektor kehidupan pesantren. Ustadz, apalagi snatri, baru berani melakukan sesuatu tindakan di luar kebiasaan setelah mendapatkan restu dari kyai. Ia ibarat raja, segala titah yang menjadi konstitusi, baik tertulis maupun konvensi yang berlaku bagi kehidupan pesantren. Ia mempunyai hak menjatuhkan hukuman terhadap santri-santri yang melanggar ketentuan-ketentuan titahnya menurut kaidah-kaidah yang mentradisi dikalangan pesantren.

Dengan demikian, kedudukan kyai adalah kedudukan ganda: sebagai pengasuh sekaligus pemilik pesanteren. Secara kultural kedudukan ini sama dengan kedudukan bangsa feodal yang biasa dikenal dengan nama kanjeng kanjeng di pulau Jawa. Ia dianggap memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh

---

<sup>71</sup> Muhaimin, dkk., *Manajemen...*, hlm. 32-37.

<sup>72</sup> Sukamto, *Kepemimpinan...*, hlm. 77.

orang lain di sekitarnya. Atas dasar ini hampir setiap kyai yang ternama beredar legenda tentang keampuhannya secara umum bersifat magis.

## **2. Faktor-Faktor Yang Menentukan Tingkah Laku Pemimpin Lembaga Pendidikan Islam**

Pemimpin merujuk pada status. Sedangkan kepemimpinan merujuk pada pengaruh yang di timbulkan. Status pemimpin hanya akan bermakna jika dengan status itu, karakter kepemimpinan jelas dan berdampak baik bagi anggota. Namun demikian untuk bisa menampilkan pengaruh, faktor pemimpin hanya antar subjek yang terlibat. Berikut ini ada empat faktor utama dalam kepemimpinan, yaitu:

- a. Pemimpin, pemimpin harus memiliki pemahaman yang jujur mengenai siapa dirinya sendiri. Kejujuran itu mahal, karena harus mengkombinasikan apa yang di katakan dengan apa yang diperbuat, apa yang tertuang dalam dokumen resmi dengan apa yang benar-benar nyata di balik dokumen itu, apa yang Nampak dengan apa yang tersembunyi, dan apa yang di komunikasikan. Klaim sukses seorang pemimpin sejati bukan berasal darinya, melainkan menurut pengakuan pengikut dan masyarakat.
- b. Pengikut, berbeda pengikut, berbeda pula karakternya. Dengan demikian pengikut yang berbeda memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Pendapat ini memang terkadang naif dalam situasi kelompok.
- c. Situasi, kepemimpinan tidak berada pada situasi yang kosong. Dan selalu berada dalam situasi, meski nyaris semua situasi adalah berbeda, apa yang efektif dilakukan oleh pemimpin dala satu situasi, pemimpin harus menggunakan pertimbangan untuk memutuskan tindakan terbaik seperti apa dan gaya kepemimpinan macam yang diperlukan untuk setiap situasi.
- d. Komunikasi, pemimpin yang baik adalah komunikator yang andal. Sebagian besar waktu yang terpakai untuk kerja kepemimpinan adalah berkomunikasi, baik internal maupun eksternal. Aktivitas memimpin

dilakukan melalui komunikasi dua arah, komunikasi itu bisa verbal maupun nonverbal.<sup>73</sup>

Meskipun beberapa orang pemimpin mungkin memiliki keahlian dan jabatan dalam pekerjaan yang sama, selalu kita lihat adanya perbedaan dalam sikap dan cara kepemimpinannya. Hal ini disebabkan karena faktor yang menentukan sikap dan tingkah laku pemimpin bermacam-macam, antara lain:

- a. Keahlian dan pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin untuk menjalankan kepemimpinannya. Atau dengan kata lain, sesuai tidaknya pengetahuan pemimpin dengan tugas kewajiban yang dipikulnya.
- b. Macam pekerjaan yang harus dikerjakannya. Sikap seseorang yang sedang memimpin anak-buah dalam kapal yang sedang tenggelam, tidak sama dengan sikap seorang guru yang sedang memimpin diskusi di dalam kelas. Sikap seorang pemimpin lembaga sudah tentu lain dari pada sikap seorang Kepala Madrasah dalam menjalankan tugasnya masing-masing.
- c. Sifat-sifat kepribadian pemimpin. Bagaimana watak dan sifat-sifat pribadi pemimpin turut menentukan bagaimana sikap dan tingkah lakunya dalam menjalankan kepemimpinan.
- d. Sifat-sifat kepribadian pengikut. Seorang yang memimpin anak-anak kecil, berlainan dengan orang memimpin orang dewasa, demikian pula memimpin orang buta huruf tidak sama dengan memimpin orang yang cerdas-pandai. Demikianlah sifat-sifat pribadi pengikut menentukan bagaimana sikap dan kebijaksanaan pemimpin.
- e. Sangsi-sangsi yang ada ditangan pemimpin. Kekuatan-kekuatan yang dimiliki atau yang berdiri di belakang pemimpin menentukan sikap dan tingkah lakunya. Pemimpin yang berwenang lain reaksi pengikutnya dari orang yang tidak berwenang.<sup>74</sup>

Pemimpin pendidikan di pondok pesantren yang dipimpinya, maka kyai mengorganisasikan pesantren dan personil yang bekerja di dalamnya untuk dibawa bekerja ke dalam situasi yang efektif, efisien, demokratis dan kerja sama institusional yang bergantung pada keahlian pekerja. Di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para santri harus betul-betul

---

<sup>73</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 11-13.

<sup>74</sup> Ngalim Purwanto, dkk. *Administrasi...*, hlm. 35.



direncanakan, diorganisir, dan ditata. Dalam pelaksanaan program, kyai harus dapat memimpin secara professional para ustadz dan guru, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian, dengan menekankan perbaikan pada proses belajar mengajar, dimana sebagian besar kreativitas akan tercurahkan untuk perbaikan pendidikan.

### 3. Macam-macam Gaya Kepemimpinan Kyai

Berbicara tentang gaya kepemimpinan kiai dalam pesantren berbeda dengan gaya kepemimpinan yang lainnya, kiai pesantren seringkali menempati bahkan ditempatkan sebagai pemimpin tunggal yang mempunyai kelebihan yang tidak dimiliki oleh masyarakat pada umumnya. Gaya kepemimpinan seorang kyai di Pondok Pesantren tidak sama antara satu dengan lainnya, hal ini di pengaruhi dan didukung oleh watak sosial dimana kyai itu hidup. Adapun dalam pandangan Islam tipe atau gaya kepemimpinan di pondok pesantren, sebagai berikut:

- a. Tipe kepemimpinan *religio-paternalistic* dimana adanya suatu gaya interaksi antara kyai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada gaya kepemimpinan Nabi Muhammad saw.
- b. Tipe kepemimpinan *paternalistic-otoriter*, di mana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang member kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan.
- c. Tipe kepemimpinan *legal-formal*, mekanisme kerja dengan menggunakan fungsi kelembagaan. Di mana masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya dan bekerja untuk mendukung keutuhan lembaga.
- d. Tipe kepemimpinan bercorak alami, dalam tipe kepemimpinan ini seorang kyai tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pesantren, mengingat hal ini menjadi wewenang secara mutlak.

e. Tipe *paternalistic* dan *free rein leadership*, di mana pemimpin pasif.<sup>75</sup>

Gaya kepemimpinan kiai dalam pesantren pada umumnya ada dua yaitu: *pertama*, kepemimpinan karismatik yaitu gaya kepemimpinan yang bersandar pada kepercayaan santri atau masyarakat umum sebagai jamaah, bahwa kiai yang merupakan pemimpin pesantren yang mempunyai kekuasaan yang berasal dari Tuhan yang mana apabila kepemimpinan ini dikaitkan dengan kiai dalam pesantren merupakan tipe kepemimpinan yang khas meski dengan kadar yang berbeda-beda sesuai dengan perbedaan paradigma penyelenggaraan pendidikannya, kepemimpinan karismatik tetap menjadi gaya yang paling dominan dianut para pengasuh pesantren. *Kedua*, kepemimpinan rasionalistik yaitu gaya kepemimpinana yang bersandar pada keyakinan dan pandangan santri atau jamaahnya, bahwa kiai mempunyai kekuasaan karena ilmu pengetahuannya yang dalam dan luas. Gaya kepemimpinan rasionalistik mempunyai porsi yang lebih sedikit dari kepemimpinan karismatik untuk dijadikan gaya kepemimpinan dalam pesantren.

Dari kedua gaya kepemimpinan dalam pesantren, yaitu kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan rasionalistik dapat ditemukan pola hubungan yang unik antara kiai dan santri atau bawahan. Pola hubungan *otoriter-paternalistik*, terkait erat dengan gaya kepemimpinan kharismatik, hubungan antara kiai dan santri atau bawahan tampak bahwa pengaruh kiai begitu kuat, sehingga usul-usul partisipatif dari bawahan hampir tidak ada, dan walaupun ada sangatlah kecil dan tidak begitu berarti dibanding dengan pengaruh kiai. Hubungan kiai dengan bawahannya tampak lebih bersifat kekeluargaan. Kiai adalah bapak yang mempunyai hak untuk mengarahkan anak-anaknya sesuai dengan keinginan atau nilai-nilai yang dianutnya.

Pola hubungan *laissez faire*, yaitu pola hubungan kiai-santri yang tidak didasarkan pada tatanan organisasi yang jelas. Hubungan kerja pesantren dilandasi oleh rasa ikhlas, barokah dan ibadah. Tatanan kerja organisasinya kurang jelas dan pembagian kerja antara unit-unit kerja tidak dipisahkan secara tajam. Setiap pimpinan unit bebas berinisiatif dan bekerja

---

<sup>75</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai Dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang:Aditya Media Publishing, 2014), hlm. 65-66.

untuk kemajuan dan kebaikan pesantren selama apa yang dilakukan memperoleh restu kiai.<sup>76</sup>

#### 4. Model Pengukuran Perilaku Kepemimpinan Kyai

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan model pengukuran Bass dan Aviola yang mengusulkan empat dimensi dalam pengukuran kadar kepemimpinan transformasional, yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*.<sup>77</sup> Untuk memberikan gambaran tentang 4 dimensi dalam pengukuran kadar gaya kepemimpinan tersebut, penulis sajikan sebagai berikut:

##### a. *Idealized Influence*

Perilaku *idealized influence* dalam kepemimpinan adalah perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah dan para staf saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.<sup>78</sup> Pemimpin dicirikan dengan ide-ide besar, sehingga ia tampil sebagai sosok yang akan membawa yang dipimpin kepada idealisme tingkat tinggi. Idealisme juga menjadi pembeda antara manajer dengan pemimpin. Dengan ide besar tersebut pemimpin akan mampu menciptakan tujuan yang jelas dan lebih baik ke depan. Idealisme itu juga turut memperjelas langkah organisasi akan diarahkan, tanpa idealisme organisasi akan kehilangan semangat perubahan bahkan cenderung pragmatis, praktis, puas dengan keadaan yang sedang berlangsung dan berjalan apa adanya. Pada prinsipnya, perilaku *idealized influence* dalam kepemimpinan ada dua hal yang mendasar. *Pertama*, intra komunikasi yang berupa keyakinan dan kemampuan diri yang kuat. *Kedua*, ekstrakomunikasi, yaitu kemampuan mempengaruhi, menimbulkan

---

<sup>76</sup> Amin Haedari, *Masa Depan Pesantren: Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global* (Jakarta: IRD PRESS, 2004), hlm. 61.

<sup>77</sup> Aan Komariah dan Triatna, *Visionary...*, hlm. 78.

<sup>78</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary...*, hlm. 79.

ekspektasi dan emosi yang kuat dan tinggi dari karyawannya, ditambah kemampuan menularkan ide atau gagasan besar terhadap karyawannya.<sup>79</sup>

b. *Inspirational Motivation*

Perilaku *inspirational motivation* adalah perilaku pemimpin yang menginspirasi, memotivasi dan merubah perilaku para karyawan untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan, mengajak karyawan memandang ancaman sebagai kesempatan belajar dan berprestasi. Pemimpin juga menciptakan sistem organisasi yang menginspirasi dan memotivasi, memberikan tantangan kepada karyawan untuk mencapai standar yang lebih tinggi, menciptakan budaya berani salah karena kesalahan adalah awal dari pengalaman belajar.<sup>80</sup>

Perilaku *inspirational motivation* tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan tersebut bagi para staf. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi sekolah melalui perilaku yang dapat diobservasi para staf (guru dan karyawan). Kepala sekolah berperan sebagai motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme guru dan karyawan.<sup>81</sup> Kemampuan seorang pemimpin untuk dapat memberikan inspirasi dan motivasi. Pemimpin harus mempunyai cara berfikir yang baik, artikulasi kata-kata yang tepat, mampu menyederhanakan persoalan. Juga mempunyai kemampuan menentukan cara memandang persoalan tersebut dengan tepat dan benar. Selain memotivasi pribadi-pribadi karyawan, pemimpin juga menciptakan lingkungan yang memotivasi dan menginspirasi mereka.

---

<sup>79</sup> Wirawan, *Kepemimpinan...*, hlm. 141

<sup>80</sup> Wirawan, *Kepemimpinan...*, hlm. 141

<sup>81</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary...*, hlm. 79.

c. *Intellectual Stimulation*

Perilaku *intellectual stimulation* yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menterjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah sebagai intelektual, senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para stafnya dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.<sup>82</sup> Pemimpin harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi untuk mencari pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Pemimpin melakukan dorongan, stimulasi kepada bawahan menggunakan seluruh kemampuannya untuk menjadi lebih, kreatif, mandiri dalam berfikir dan bekerja.

d. *Individualized Consideration*

*Individualized Consideration* yaitu pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Dalam hal ini, kepala sekolah senantiasa memperhatikan kebutuhan dari para stafnya, serta melibatkan mereka dalam suatu pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi.<sup>83</sup> Dalam menghadapi komunitas kerjanya, pemimpin akan berusaha memahami status, posisi, dan harapan para anggota dengan baik. Dia memberikan perhatian yang bersifat pribadi kepada anggota, terutama jika mereka menghadapi masalah pribadi. Untuk menunjukkan kepedulian secara pribadi, pemimpin perlu memperhatikan kebutuhan dan harapan anggota secara individu.

Berdasarkan uraian di atas, asumsi yang mendasari kepemimpinan di atas adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai suatu tujuan. Bekerja sama dengan seorang

---

<sup>82</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary...*, hlm. 80.

<sup>83</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary...*, hlm. 80.

pemimpin dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga karena pemimpin akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap bawahannya. Seorang pemimpin memiliki visi yang baik, retorik, memiliki keterampilan manajemen dan menggunakan keterampilan-keterampilan tersebut untuk mengembangkan ikatan emosional dengan pengikut.

## 5. Implementasi Gaya Kepemimpinan Kyai

Soerjono Soekanto menyatakan bahwa kepemimpinan ada yang bersifat resmi (*formal leadership*) yaitu kepemimpinan yang tersimpul di dalam suatu jabatan. Ada pula kepemimpinan karena pengakuan masyarakat akan kemampuan seseorang untuk menjalankan kepemimpinan.<sup>84</sup> Suatu perbedaan yang mencolok antara kepemimpinan yang resmi dengan yang tidak resmi (*informal leadership*) adalah kepemimpinan yang resmi di dalam pelaksanaan selalu harus berada di atas landasan-landasan atau peraturan-peraturan resmi. Kepemimpinan tidak resmi, mempunyai ruang lingkup tanpa batas-batas resmi, karena kepemimpinan demikian didasarkan atas pengakuan dan kepercayaan masyarakat.

Pemimpin formal ialah orang yang oleh organisasi/lembaga tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran organisasi.<sup>85</sup> Walgito mengungkapkan bahwa, dalam kepemimpinan ada pemimpin dan kelompok yang dipimpin. Pada umumnya kelompok dapat dibedakan dapat dibedakan antara kelompok primer dan kelompok sekunder, disamping kelompok formal dan kelompok informal. Kelompok formal akan dipimpin oleh pemimpin formal yang mempunyai interaksi dalam kelompok sekunder, yaitu lebih bersifat formal, lebih didasarkan atas pertimbangan rasio daripada pertimbangan perasaan, karenanya lebih bersifat objektif. Pemimpin formal pada umumnya berstatus resmi dan didukung oleh peraturan-peraturan yang tertulis serta keberadaannya melalui proses

---

<sup>84</sup> Soerjono Soekanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Bina Aksara, 2001), hlm. 318.

<sup>85</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin...*, hlm. 9.

pemilihan dan pengangkatan secara resmi. Pemimpin formal” adalah orang yang menjadi pemimpin karena ”legalitas”-nya. Misalnya, karena ia terpilih secara sah melalui pemilu, atau kongres, atau muktamar, atau apa pun namanya. Yang bersangkutan telah memenuhi semua peraturan yang ada.<sup>86</sup>

Pemimpin informal adalah pemimpin yang mempunyai batas-batas tertentu dalam kepemimpinannya. Pemimpin informal adalah orang yang memimpin kelompok informal yang statusnya tidak resmi, pada umumnya tidak didukung oleh peraturan-pertaturan yang tertulis seperti pada kelompok formal.<sup>87</sup> Menurut Kartini Kartono, pemimpin informal ialah orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena ia memiliki sejumlah kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok atau masyarakat.<sup>88</sup> Pemimpin informal tidak menjadi pemimpin karena faktor legalitas, tapi terutama karena faktor ”legitimitas”. Artinya, walaupun tak ada kongres atau muktamar yang menetapkan demikian, tapi rakyat dan umat dengan spontan menerima dan memperlakukan yang bersangkutan sebagai pemimpin mereka. pemimpin informal itu ditetapkan oleh umat bukan dengan surat suara, tapi dengan kata hati. (suara batin). Ikatan antar mereka tidak diatur secara resmi, tapi lahir secara spontan karena ada rasa hormat dan cinta yang tidak dipaksa-paksa.

Selanjutnya Sarwono berpendapat bahwa pemimpin informal dapat dikatakan sebagai ciri kepribadian yang menyebabkan timbulnya kewibawaan pribadi dari pemimpin dan merupakan bakat/sifat/karismatik yang khas terdapat dalam diri pemimpin yang dapat diwujudkan dalam perilaku kepemimpinan.<sup>89</sup> Kepemimpinan Informal sangat terkait dengan budaya atau organisasi. Perilaku yang diterapkan akan mewarnai budaya organisasi baik dengan menemukan berbagai budaya baru (inovatif) maupun dengan mempertahankan (*maintenance*) berbagai budaya lama yang sudah ada.

---

<sup>86</sup> Walgito, *Psikologi Sosial Suatu Pengantar* (Yogyakarta: Andi Ofset, 2003), hlm. 93.

<sup>87</sup> Walgito, *Psikologi...*, hlm. 93.

<sup>88</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin...*, hlm. 11.

<sup>89</sup> Sarwono, *Psikologi Sosial, Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), hlm. 44.

Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi.<sup>90</sup> Inti dari definisi tersebut adalah pimpinan formal ada dalam organisasi formal, dipilih oleh otoritas formal dan melalui proses seleksi. Pemimpin formal pada umumnya berada pada lembaga formal juga, dan keputusan pengangkatannya sebagai pemimpin berdasarkan surat keputusan yang formal. Seorang pemimpin formal bisa saja hanyalah seorang kepala yang memiliki wewenang sah berdasarkan ketentuan formal untuk mengelola anggotanya, atau jika dalam organisasi memiliki wewenang untuk membawahi dan memberi perintah pada bawahan-bawahannya.

Kepemimpinan informal atau tidak resmi mempunyai ruang lingkup tanpa batas-batas resmi, sebab kepemimpinannya didasarkan atas pengakuan dan kepercayaan masyarakat. Berhasil tidaknya atau benar tidaknya kepemimpinan informal tergantung kepada pelaksanaan kepemimpinan itu apakah menguntungkan atau merugikan masyarakat. Kepemimpinan informal dapat dengan leluasa menggerakkan masyarakat untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Efektivitas kepemimpinan informal terlihat pada pengakuan nyata dan penerimaan dalam praktek atas kepemimpinan seseorang. Biasanya kepemimpinan informal didasarkan pada beberapa kriteria diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan “memikat” hati orang lain.
- b. Kemampuan dalam membina hubungan yang serasi dengan orang lain.
- c. Penguasaan atas makna tujuan organisasi yang hendak dicapai.
- d. Penguasaan tentang implikasi-implikasi pencapaian dalam kegiatan-kegiatan operasional.
- e. Pemilihan atas keahlian tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain.<sup>91</sup>

Adapun ciri-ciri pemimpin informal antara lain ialah:

- a. Tidak memiliki penunjukan formal atau legitimitas sebagai pemimpin.

---

<sup>90</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm. 84.

<sup>91</sup> Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Grasindo, 2001), hlm. 183-186.



- b. Kelompok rakyat atau masyarakat menunjuk dirinya, dan mengakuinya sebagai pemimpin. Status kepemimpinannya berlangsung selama kelompok yang bersangkutan masih mau mengakui dan menerima pribadinya.
- c. Dia tidak mendapatkan dukungan dari suatu organisasi formal dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.
- d. Biasanya tidak mendapatkan imbalan balas jasa, atau imbalan jasa itu diberikan secara sukarela.
- e. Tidak dapat dimutasikan, tidak pernah mencapai promosi, dan tidak memiliki atasan. Dia tidak perlu memenuhi persyaratan formal tertentu.
- f. Apabila dia melakukan kesalahan, dia tidak dapat dihukum; hanya saja respek orang terhadap dirinya jadi berkurang, pribadinya tidak diakui, atau dia ditinggalkan oleh massanya.<sup>92</sup>

Pengaruh pemimpin-pemimpin nonformal ini mempunyai segi positif, namun juga ada segi negatif sifatnya; demikian pula peranan sosialnya di tengah masyarakat. Peranan sosialnya dalam memberikan pengaruh berupa sugesti, larangan, dan dukungan kepada masyarakat luas untuk menggerakkan atau berbuat sesuatu. Besarnya peranan itu tergantung pada besar-kecilnya dampak sosial yang disebabkan oleh kepemimpinannya, serta tinggi-rendahnya status sosial yang diperolehnya. Dan status sosial ini pada umumnya dicapai karena beberapa faktor di bawah ini:

- a. Keturunan; misalnya keturunan bangsawan (darah biru), pendeta “*linuwih*”, keluarga kaya raya, rakyat jelata, dan lain-lain.
- b. Karena ia memiliki kekayaan berlimpah-ruah yang dicapainya sendiri.
- c. Taraf pendidikan yang lebih tinggi dibanding dengan orang lain.
- d. Pengalaman hidup yang lebih banyak, sehingga dia memiliki kualitas dan keterampilan teknis tertentu.
- e. Memiliki sifat-sifat karismatik dan ciri-ciri herediter (menurun secara genetik) unggul lainnya.

---

<sup>92</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin...*, hlm. 11-12.

- f. Jasa-jasa yang telah diberikan kepada masyarakat. Jadi ada partisipasi sosial yang tinggi, dan fungsinya dapat mempengaruhi serta menggerakkan massa rakyat (*function utility*).

Secara ringkas dapat dinyatakan bahwa baik pemimpin formal maupun yang informal itu dapat menduduki jabatan kepemimpinannya disebabkan oleh faktor-faktor di bawah ini:

- a. Penunjukan dan penetapan dari atasan.
- b. Karena warisan kedudukan yang berlangsung turun-temurun.
- c. Karena dipilih oleh pengikut dan para pendukungnya.
- d. Karena pengakuan tidak resmi dari bawahan.
- e. Karena kelebihanannya memiliki beberapa kualitas pribadi.
- f. Karena tuntutan situasi dan kondisi atau kebutuhan zaman.<sup>93</sup>

Berdasarkan uraian di atas, mengenai Kepemimpinan Formal dan Kepemimpinan Informal, dalam penelitian ini kepemimpinan yang dimaksud masuk kedalam kepemimpinan formal, karena berdasarkan pendapat Kartono bahwa kepemimpinan formal didasarkan pada legalitas, pengangkatannya berdasarkan pada hukum. Selain itu kepemimpinan formal diberikan jasa berupa materiil dan imateriil dalam artian mereka mendapatkan gaji selama menjabat menjadi pemimpin, untuk menunjang kinerja pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan formal juga lebih menekankan pada adanya dukungan dari organisasi formal lainnya untuk menjalankan tugas dan kewajibannya, artinya kepemimpinan formal di naungi oleh organisasi lain. Kepemimpinan formal memiliki atasan untuk menaungi serta membimbing kearah yang lebih baik lagi. Kepemimpinan formal pengangkatannya melalui pelantikan berdasarkan asas legalitas itu sendiri.

Penelitian ini meneliti mengenai ketua yayasan yang mana seorang ketua yayasan sesuai dengan pemimpin formal mendapatkan imbalan materiil dan imateriil berupa gaji. Ketua yayasan diberikan imbalan gaji selama satu bulan sekali. Selain itu, ketua yayasan diangkat melalui pelantikan yang dilakukan oleh pejabat terkait, ketika ia memimpin suatu lembaga pendidikan maka ia bertanggung jawab kepada atasan. Penjelasan mengenai pemimpin

---

<sup>93</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin...*, hlm. 12.

formal dapat disimpulkan bahwa ketua yayasan merupakan pemimpin formal sesuai dengan yang dikemukakan oleh pendapat Kartono. Sedangkan pengasuh pondok pesantren (kyai) sesuai dengan pemimpin informal.

Kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan oleh umat Islam sebagai satu jama'ah atau di dalam jama'ah masing-masing, agar mampu memainkan peranan aktif dan positif dalam memakmurkan bumi. Kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan yang efektif dengan kendali Iman, setiap gerak dan langkahnya selalu didasarkan pada petunjuk dan tuntutan Allah SWT, karena kepemimpinan adalah bagian dari kegiatan kehidupan manusia yang digerakkan Allah SWT yang harus disyukuri dengan terus berusaha meningkatkan kualitasnya.

Keefektifan seorang pemimpin harus ditempuh melalui usaha mengembangkan kemampuan berfikir, dengan tetap berada dalam kendali Iman. Peningkatan kemampuan berfikir itu secara langsung berpengaruh pada kemampuan menetapkan keputusan, yang akan mewarnai kualitas kegiatan setiap orang yang yang dipimpin, di samping itu juga harus diiringi dengan peningkatan kemampuan mengkomunikasikannya, agar mampu mewarnai dan mempengaruhi cara berfikir, berfikir dan berperilaku orang-orang yang dipimpin. Dengan kata lain, peningkatan kemampuan berfikir dan mengkomunikasikan hasilnya berupa keputusan-keputusan, pada dasarnya berarti juga mampu memecahkan masalah secara efektif dan bersifat aplikatif.<sup>94</sup>

Menurut Kartini Kartono, ciri dari kepemimpinan yang efektif ada tiga hal, yaitu:

- a. Adanya kekuasaan, inti dari kepemimpinan efektif adalah seberapa besar pengaruh yang diperoleh atas sikap dan perilaku bawahan. Tidak mungkin menjadi seorang pemimpin tanpa adanya proses mempengaruhi bawahan. Maka dalam hal ini, keterampilan seorang pemimpin untuk menggunakan berbagai jenis kekuasaan sangat menentukan bagi efektivitas kepemimpinannya. Kekuasaan adalah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin dalam rangka

---

<sup>94</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan...*, hlm. 335.

mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu. Dalam wilayah yang lebih luas, kekuasaan tidak hanya ditujukan untuk perorangan, tetapi juga untuk kelompok orang atau organisasi atau lembaga lain.<sup>95</sup>

Berkaitan dengan kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, Islam mengajarkan bahwa jabatan kepemimpinan harus diperoleh melalui prosedur atau cara yang telah ditentukan oleh syari'at dan aturan-aturan yang lainnya. Bila tidak, maka jabatan itu akan menjadi kerugian dan penyesalan bagi orang yang memperolehnya pada hari kiamat nanti. Hal tersebut sebagaimana sabda Rasulullah SAW yang artinya: "*Bahwa jabatan pemimpin itu adalah suatu amanah dan dia di hari kiamat akan menjadi kerugian dan penyesalan, kecuali bagi orang yang mendapatkannya dengan cara yang benar serta menunaikannya dengan baik*". (HR. Bukhari)

- b. Adanya kewibawaan yang diartikan sebagai kelebihan, keunggulan dan keutamaan, sehingga orang tersebut mampu mengatur orang lain. Sehingga orang lain patuh terhadap dirinya dan bersedia melakukan perbuatan tertentu. Adakalanya seorang pemimpin sangat berkuasa akan tetapi dia sama sekali tidak berwibawa. Seorang yang berwibawa akan selalu dijadikan panutan bawahan dan menjadi tempat mangadu dari segala permasalahan. Dalam beberapa literatur, kewibawaan diartikan dengan *referent power*. Dengan demikian, menurut taksonomi kekuasaan di atas, kewibawaan adalah salah satu sumber kekuasaan. Namun demikian, dalam kewibawaan ada unsur pribadi yang tidak bisa dimiliki orang lain karena bawaannya semenjak lahir, misalnya postur tubuh, suara dan cahaya raut muka (mimik).<sup>96</sup>

Untuk menjaga kewibawaan seorang pemimpin, Islam mengajarkan akan pentingnya dari *ihtiyath* (kehati-hatian) dalam menjalankan amanah kekuasaan yang diembannya. Pemimpin dalam ajaran Islam harus mendahulukan kepentingan rakyatnya. Gogon memberikan contoh dalam perspektif sejarah Islam, Umar bin Khattab

---

<sup>95</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin...*, hlm. 31.

<sup>96</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin...*, hlm. 31-32.

pernah mengatakan, jika ada keledai yang tergelincir di jalan (karena jalan rusak), maka saya akan diminta pertanggung jawaban. Umar hampir setiap malam memantau kondisi rakyatnya, apakah sudah terpenuhi hak-haknya atau belum. Saat ia menemukan ada rakyatnya yang tidak makan, maka ia sendiri yang mengantarkan gandumnya.

c. Adanya kemampuan, yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi kemampuan orang pada umumnya. Beberapa kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

- 1) Kapasitas seperti: kecerdasan, kewaspadaan, *verbal facility* (kemampuan berbicara) dan kemampuan dalam memberikan penilaian.
- 2) Prestasi yaitu gelar keserjanaan dan penguasaan dalam bidang ilmu pengetahuan.
- 3) Tanggung jawab dalam bentuk mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, dan hasrat untuk unggul
- 4) Partisipatif aktif yaitu memiliki sosialibilitas tinggi, suka bekerja sama dan mudah menyesuaikan diri.
- 5) Status seperti kedudukan sosial ekonomi, populer dan tenar.<sup>97</sup>

Kepemimpinan yang efektif dimiliki oleh kelompok pemimpin dalam suatu organisasi sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi itu mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan efisien dan ekonomis. Syarat ideal seorang pemimpin dalam memimpin sekolah Islam ada dua kapasitas pokok sebagai main point yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu *managerial skill* dan *technical skill*. Namun demikian sukses atau tidaknya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, tidak hanya ditentukan oleh tingkat keterampilan teknis (*technical skill*) yang dimiliki, akan tetapi lebih banyak ditentukan oleh keahliannya menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik (*managerial skill*). Dalam hal ini perlu dipahami bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, tetapi mengambil

---

<sup>97</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin...*, hlm. 31-32.

keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan. Dengan perkataan lain, bahwa semakin tinggi kedudukan dalam organisasi, maka ia harus menjadi seorang yang *generalist*, sedangkan semakin rendah kedudukan dalam organisasi, maka ia harus menjadi *spesialits*. Dengan alasan bahwa apabila seseorang menduduki jabatan pimpinan yang semakin rendah, ia masih berhadapan langsung dengan petugas-petugas operasional, sehingga tugas utamanya adalah memberikan bimbingan langsung kepada petugas-petugas tersebut. Karenanya ia harus menguasai seluk beluk kegiatan yang operatif sifatnya, begitu pula sebaliknya.

### C. Hasil Penelitian Yang Relevan

Secara umum, studi tentang gaya kepemimpinan kyai pada lembaga pendidikan masih relatif sedikit, namun ada beberapa tesis yang membahas kepemimpinan pada lembaga pendidikan.

Penelitian Inten Mustika Kusumaningtias (2017) yang mengkaji implementasi kepemimpinan profetik di Pesantren Mahasiswa An-Najah dan Pondok Pesantren Ath-Thohiriyah. Hasil penelitian ini mengungkapkan pandangan Mohammad Roqib terhadap kepemimpinan profetik sebagai sebuah kepemimpinan ideal yang dinisbatkan kepada nabi, yang memiliki *ultimate goal* berupa penyempurnaan akhlak melalui pendekatan empat sifat; shidiq, amanah, fathonah dan tabligh dan disertai tiga pilar (Transendensi, Liberasi dan Humanisasi) sebagai realisasi misi profetik (pembentuk *khairu ummah*). Sedangkan Mohammad Thoha berpandangan kepemimpinan profetik merupakan kepemimpinan berbasis akhlak dengan empat sifat pemimpin (shidiq, amanah, tabligh, dan fatonah). Penelitian yang penulis dapatkan di lapangan, menemukan warna yang berbeda dalam implementasinya. Hal ini dipahami sebagai akibat dari perbedaan cara pandang kiai terhadap kepemimpinan profetik yang juga dipengaruhi oleh Latar belakang pendidikan dan sosio historis. Mohammad Roqib dengan Pesantren Mahasiswa An Najah memiliki warna inklusif, dinamis, inovatif dan responsif terhadap perubahan zaman. Mohammad Thoha Alawy

dengan Pesantren Ath Thohiriyah memiliki warna yang kuat dalam komitmen menjaga tradisi adiluhung tradisional pesantren di tengah era global.<sup>98</sup>

Priyanto (2016) mengkaji tentang karakteristik kepemimpinan sekolah Islam, menggunakan studi multikasus pada SMP al-Irsyad al-Islamiyyah, SMP Muhammadiyah 1, dan SMP Ma'arif NU 1 Purwokerto. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan sekolah Islam didominasi oleh budaya organisasi Islam yang dibentuk oleh figur kepala sekolah (sebagai tindakan individual) dan struktur sosial sekolah Islam (sebagai kekuatan sosial). Dimana satu sama lain saling berinteraksi dan berkontribusi dalam meningkatkan performa sekolah Islam. Adapun karakteristik tersebut adalah mempunyai visi yang jelas dan realistis yang merujuk pada paradigma tauhid, menghormati otonomi guru dengan memberdayakan, mengantisipasi perubahan dan mengembangkan organisasi dengan menganalisis konteks internal dan eksternal, serta senantiasa membangun komunikasi efektif untuk meningkatkan partisipasi komunitas sekolah dalam merealisasikan visi. Selain itu, kepala sekolah juga memahami sejarah dan kekuatan organisasi, sehingga mampu menentukan fokus dan strategi pencapaian visi, dan kepala sekolah komitmen terhadap budaya organisasi Islam. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik kepemimpinan sekolah Islam, yaitu: 1) pemimpin yang religious, humoris, tegas, dan mau mendengar; 2) pengikut yang loyal, dinamis, kritis, dan taat; 3) situasi yang kondusif; dan 4) komunikasi yang tersistem, rutin, dan penuh kekeluargaan.<sup>99</sup>

Darsitun (2015) mengkaji kepemimpinan kreatif di SMP al-Irsyad al-Islamiyyah Purwokerto. Dalam penelitiannya, ia menemukan bahwa kreativitas kepemimpinan kepala sekolah mutlak diperlukan untuk mendukung keberhasilan pendidikan. Kreativitas dilakukan dengan berbagai model yang disinkronkan dengan standar mutu pendidikan. Selain itu, kepemimpinan kreatif juga

---

<sup>98</sup> Inten Mustika Kusumaningtias, "Implementasi Kepemimpinan Profetik di Pesantren Mahasiswa An-Najah dan Pondok Pesantren Ath-Thohiriyah", *Tesis (Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2017)*.

<sup>99</sup> Priyanto, "Karakteristik Kepemimpinan Sekolah Islam (Studi Multikasus pada SMP al-Irsyad al-Islamiyyah, SMP Muhammadiyah 1, dan SMP Ma'arif NU 1 Purwokerto)", *Tesis (Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2016)*

membutuhkan peran serta dan dukungan dari seluruh *stokholder* masyarakat sekolah dalam mengimplementasikan ide kreatifnya dari masyarakat sekolah.<sup>100</sup>

Penelitian Afiati Nur Amali (2010), yang meneliti tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya mutu di MTs Al-Khoiriyyah”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepala MTs Al-Khoiriyyah memiliki upaya yang dilakukan dalam mengembangkan budaya yang bermutu, dengan menanamkan nilai-nilai dan misi madrasah sebagai pedoman, melakukan komunikasi yang baik dengan seluruh warga madrasah baik dengan guru, siswa maupun karyawan, melakukan pengambilan keputusan dengan mufakat bersama sehingga semua kebijakan yang diberikan dapat diterima semua pihak dan dapat terlaksana tanpa adanya keterpaksaan dari salah satu pihak, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif di MTs Al-Khoiriyyah, melakukan perencanaan kurikulum sesuai dengan kurikulum pembelajaran di MTs Al-Khoiriyyah, melakukan pembiasaan kedisiplinan dan juga menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat.<sup>101</sup>

Solihah Maryati (2016) meneliti tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Ma’arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas. Dalam penelitiannya, ia menemukan bahwa kepemimpinan transformasional diterapkan menggunakan konsep “4I”, yaitu: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individual consideration*, yang tercermin dari perilaku yang cenderung pada melaksanakan tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya, memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal, senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya dan mempercayai, berusaha menciptakan saling menghargai, simpati terhadap sikap bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan pengarahannya diri, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas

---

<sup>100</sup> Darsitun, “Kepemimpinan Kreatif SMP Al-Irsyad Al-Islamiyyah Purwokerto”, Tesis (*Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2015*)

<sup>101</sup> Afiati Nur Amali, “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu di MTs Al-Khoiriyyah”, Tesis (Semarang: UIN Walisongo Semarang, tidak diterbitkan, 2010).



merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.<sup>102</sup>

Meskipun beberapa studi tentang kepemimpinan pada lembaga pendidikan telah dilaksanakan, namun dapat diasumsikan bahwa mempelajari kepemimpinan pada lembaga pendidikan dalam konteks gaya kepemimpinan, akan menghasilkan temuan yang meliputi karakteristik yang berbeda dan membawa pada disusunnya pola baru kepemimpinan lembaga pendidikan yang sukses, atau setidaknya mengkonfirmasi dan memperbaiki model-model yang telah ada sekarang. Sedangkan penelitian yang penulis laksanakan mencoba melihat pola kepemimpinan formal dan nonformal di Yayasan Pendidikan al-Ittihad Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas. Oleh karena itu, studi tentang pola kepemimpinan formal dan nonformal masih menemukan ruang untuk dikaji dan memenuhi unsur kebaruan.

#### **D. Kerangka Berpikir**

Berbagai macam pertanyaan tentang kepemimpinan telah lama menjadi subjek perbincangan para pakar di dunia, tetapi penelitian secara ilmiah baru dimulai setelah abad kedua puluh. Rentang waktu yang panjang tersebut, tidak menjadikan penelitian kepemimpinan menjadi usang dan basi. Bahkan, sampai saat ini, penelitian akan kepemimpinan masih sangat relevan dalam kehidupan manusia yang terus mengalami perubahan. Demikian halnya dengan penelitian karakteristik kepemimpinan dalam organisasi, masih menjadi wacana yang menarik untuk diperbincangkan. Hal ini, tidak terlepas dari figur pemimpin, yang menjadi tokoh sentral dalam kepemimpinan organisasi. Seperti yang sudah dibahas sebelumnya, pemimpin mempunyai peranan yang strategis dalam kemajuan organisasi atau lembaga.

*Kepemimpin mempunyai kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi, hal ini didasari oleh legitimasi secara formal atau informal yang melekat pada diri pemimpin. Kepemimpinan formal terjadi apabila apabila di lingkungan organisasi jabatan otoritas*

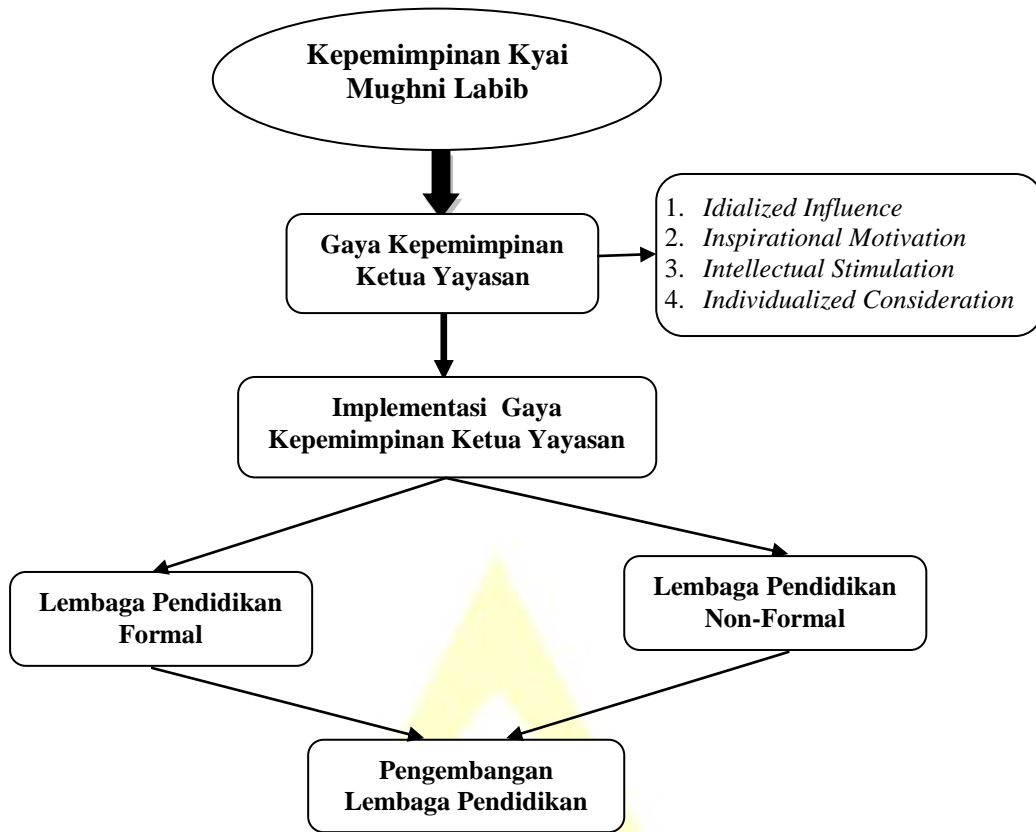
---

<sup>102</sup> Solihah Maryati, “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma’arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas”, Tesis (*Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2015*)

*formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan kepemimpinan informal terjadi, dimana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.*

Keberadaan kiyai dalam pesantren sangat sentral sekali. Suatu lembaga pendidikan disebut pesantren apabila memiliki tokoh sentral seperti kiyai. Jadi kiyai dalam dunia pesantren adalah sebagai penggerak dalam mengembangkan pesantren sesuai dengan pola yang dikehendaki. Sebagai seorang pemimpin kiyai merupakan tokoh utama yang menentukan perkembangan suatu pesantren. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan-kecakapan di satu bidang. Sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi mencapai satu atau beberapa tujuan. Tidak ada seorang pemimpin dimanapun dan dalam jenis kepemimpinan apapun yang hanya mengikuti salah satu tipe/gaya kepemimpinan.

Penelitian ini mengkaji tentang gaya kepemimpinan dan implementasinya pada yayasan lembaga pendidikan. Ada dua masalah utama yang menjadi fokus penelitian ini, yaitu tentang bagaimana gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib, dan implementasinya dalam pengembangan lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas. Dari uraian di atas, maka kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Dalam penelitian ini yang menjadi lokasi penelitian adalah *Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas* memiliki letak yang strategis karena mudah dijangkau dengan kendaraan umum maupun kendaraan pribadi serta berada di tepi jalan raya, tepatnya beralamat di Jalan Achmad Zein Kelurahan Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.<sup>103</sup> *Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul* dipilih sebagai lokasi penelitian berdasarkan atas beberapa pertimbangan, di antaranya:

- a. Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah adalah salah satu yayasan yang menyelenggarakan dua jalur pendidikan sekaligus. Yayasan ini memiliki pondok pesantren dan juga madrasah diniyah di jalur non formal, sekaligus juga memiliki madrasah ibtidaiyah dan madrasah Tsanawiyah di jalur formal.
- b. Yayasan al-Ittihaad memiliki banyak lembaga pendidikan formal maupun non formal, antara lain: (1) Paud Ndasari Al-Ittihaad, berdiri tahun 2010; (2) Taman Kanak-Kanak Diponegoro 53/Al-Ittihaad, berdiri tahun 1966; (3) Madrasah Ibtidaiyah Al-Ittihaad Pasir Kidul, berdiri tahun 1963; (4) MTs Ma'arif NU 1 (Al-Ittihaad) Pasir Kidul berdiri tahun 1981; (5) Pondok Pesantren Al-Ittihaad berdiri tahun 1996; dan (6) Madrasah Salafiyah Diniyah Al-Ittihaad berdiri tahun 1959.<sup>104</sup>
- c. Yayasan al-Ittihaad mempunyai seorang Ketua Yayasan yang memiliki etos kerja tinggi, dan lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan yang dipimpinnya mengalami peningkatan mutu pendidikan.

---

<sup>103</sup> Profil Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul dikutip pada tanggal 12 November 2016.

<sup>104</sup> Profil Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul dikutip pada tanggal 12 November 2016.

- d. Ketua Yayasan Al-Ittihaad, juga pengasuh pondok pesantren Al Ittihaad Pasir Kidul. Saat ini mengemban amanah sebagai dosen tetap di IAIN Purwokerto. Sebelumnya pernah menjabat Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas (hanya menjabat selama enam bulan Maret-September 2017), Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap (2011-2017) dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes (2008-2011). Sosoknya ramah, pintar, dan bersahaja. Saat berbicara menyampaikan ceramah begitu jelas.
- e. Di organisasi kemasyarakatan, K.H. Mughni Labib didapuk menjadi Wakil Katib Syuriah PC NU Kabupaten Banyumas periode 2002-2007. Katib Syuriah PC NU Kabupaten Banyumas periode 2007-2012. Wakil Rois Syuriah PC NU Kabupaten Banyumas periode 2012-2017. Anggota Dewan Ahli Forum Kerukunan Umat Beragama (FKUB) Kabupaten Banyumas periode 2010-2014 dan periode 2014-2019. Wakil Ketua Dewan Penasehat Forum Kerukunan Umat Beragama (FKUB) Kabupaten Cilacap periode 2013-2018. Ketua Dewan Penasehat MUI Kabupaten Cilacap masa khidmah 2014-2018. Anggota Komisi Fatwa MUI Kabupaten Banyumas masa khidmah 2015-2020. Wakil Ketua BAZNAS Kabupaten Cilacap periode tahun 2015-2020.
- f. Suasana Yayasan Al-Ittihaad yang harmonis dan kekeluargaan juga menjadi faktor keberhasilan lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan ini. Hubungan antara pimpinan lembaga pendidikan, guru/ustadz, karyawan dan pengurus yayasan terjalin sangat akrab.

## **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih tiga bulan, yaitu mulai Oktober 2016 sampai dengan Januari 2017.

## **B. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian dalam rangka mengumpulkan informasi-informasi dalam situasi sewajarnya, untuk dirumuskan menjadi suatu generalisasi yang dapat diterima oleh akal sehat manusia. Pendekatan kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna

suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri. Karena data-data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka-angka. Penelitian memberikan gambaran yang terperinci mengenai proses atau urutan-urutan suatu kejadian.<sup>105</sup>

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan jenis penelitian yaitu penelitian lapangan (*field research*) yang dilakukan melalui pengamatan langsung ke lokasi yang dijadikan obyek penelitian yang berorientasi pada temuan atau gejala alami. Sedangkan berdasarkan sifatnya penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, yang berusaha menggambarkan situasi atau mengenai bidang tertentu.<sup>106</sup> Penelitian ini menggambarkan suatu kejadian atau penemuan dengan disertai data yang diperoleh di lapangan. Dalam hal ini gambaran tentang gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.

Implementasi dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif dengan lokasi penelitian di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas yang dikhususkan tentang gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya dalam pengembangan lembaga pendidikan.

### **C. Subjek dan Objek Penelitian**

Sebelum kegiatan penelitian dilaksanakan, perlu ditentukan sumber data yang akan dijadikan sebagai bahan laporan, yaitu darimana data itu diperoleh, sehingga penelitian akan lebih mudah untuk mengetahui masalah yang akan diteliti. Arikunto mengungkapkan bahwa yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data diperoleh.<sup>107</sup> Menurut Lofland, yang dikutip oleh Moleong, sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-

---

<sup>105</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 4.

<sup>106</sup> Saefuddin Anwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998), hlm. 7.

<sup>107</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 129.

kata atau tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.<sup>108</sup>

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Apabila peneliti menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan. Apabila peneliti menggunakan teknik observasi, maka sumber datanya bisa berupa benda, gerak atau proses sesuatu, dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya dalam pengembangan lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Al-Ittihaad Pasir Kidul. Apabila peneliti menggunakan dokumentasi, maka dokumen atau catatanlah yang menjadi sumber data, sedang isi catatan subjek penelitian atau variabel penelitian.<sup>109</sup>

### **1. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian adalah sumber tempat memperoleh keterangan sehubungan dengan obyek penelitian. Subyek penelitian dalam penelitian ini adalah informan yang akan dimintai informasi terkait dengan obyek yang akan diteliti. Dalam pemilihan subjek, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Adapun pertimbangan dalam penelitian ini adalah orang yang paling tahu tentang apa yang diharapkan. Adapun yang menjadi subyek penelitian ini adalah:

- a. Ketua Yayasan Al-Ittihaad Pasir Kidul, sebagai sumber informasi data secara menyeluruh mengenai gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya dalam pengembangan lembaga pendidikan.
- b. Pengurus Yayasan Al-Ittihaad Pasir Kidul, sebagai sumber informasi data secara menyeluruh mengenai gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya dalam pengembangan lembaga pendidikan.
- c. Pimpinan Lembaga Pendidikan yang berada di bawah naungan Yayasan Al-Ittihaad Pasir Kidul, sebagai sumber informasi data secara menyeluruh mengenai gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya dalam pengembangan lembaga pendidikan.

---

<sup>108</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, hlm. 157.

<sup>109</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur...*, hlm. 129.

- d. Pendidik dan Tenaga Kependidikan Lembaga Pendidikan di bawah naungan Yayasan Al-Ittihaad Pasir Kidul, sebagai sumber informasi data secara menyeluruh mengenai gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya dalam pengembangan lembaga pendidikan.

## 2. Objek Penelitian

Adapun yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya dalam upaya pengembangan lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.

## D. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini dilakukan dengan berbagai teknik pengumpulan data, sebagai berikut:

### 1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.<sup>110</sup> Meng-*interview* bukanlah pekerjaan yang mudah. Dalam hal ini pewawancara harus dapat menciptakan suasana santai tetapi serius, artinya bahwa *interview* dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, tidak main-main, tetapi tidak kaku. Suasana ini penting dijaga, agar responden mau menjawab apa saja yang dikehendaki oleh pewawancara secara jujur. Oleh karena sulitnya pekerjaan ini, maka sebelum melaksanakan *interview*, pewawancara harus dilatih terlebih dahulu. Dengan latihan maka pewawancara mengetahui cara bagaimana dia harus memperkenalkan diri, bersikap, mengadakan langkah-langkah *interview* dan sebagainya.

Wawancara dilakukan untuk menggali persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya dalam pengembangan lembaga pendidikan di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul. Wawancara juga digunakan untuk mengecek data

---

<sup>110</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, hlm. 135.



lain yang sudah lebih dahulu diperoleh. Wawancara secara mendalam memerlukan pedoman wawancara. Pedoman wawancara yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara yang tidak terstruktur karena pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan sehingga kreatifitas peneliti sangat diperlukan karena hasil wawancara dengan jenis pedoman ini lebih bergantung dari pewawancara.<sup>111</sup>

Adapun yang dilakukan oleh seorang peneliti dalam melakukan wawancara, adalah:

- a. Sebelum melakukan wawancara peneliti mempersiapkan instrumen wawancara berupa pedoman wawancara;
- b. Peneliti menciptakan hubungan baik dengan informan. Karena keterbukaan informan untuk memberikan jawaban atau respon secara objektif sangat ditentukan oleh hubungan baik antara peneliti dengan informan;
- c. Hal yang lebih penting lagi untuk mendapatkan perhatian serius dari peneliti adalah perekaman atau pencatatan data. Kalau situasi memungkinkan dalam arti ada kesediaan informan untuk direkam, tersedia alat perekam yang baik;
- d. Sebelum wawancara dilaksanakan peneliti menyiapkan alat pencatat yang mencukupi. Alat pencatat dapat bersatu dengan pertanyaan atau pernyataan disusun dalam suatu format, ataupun dibuat terpisah; dan
- e. Dalam pembuatan catatan hasil wawancara, selain dicatat jawaban atau respon-respon dari informan yang langsung berhubungan dengan pertanyaan, juga dicatat reaksi-reaksi lainnya, baik yang dinyatakan secara verbal maupun non verbal.

Teknik ini digunakan untuk mengetahui secara mendalam tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam hal ini ketua yayasan, pengurus yayasan, pimpinan lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan yayasan, ustadz, guru dan karyawan adalah orang yang paling esensial untuk dimintai keterangan atau informasi tentang permasalahan yang akan dikaji. Selain itu, informan lebih mengetahui

---

<sup>111</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur...*, hlm. 22.

berbagai informasi tentang gaya dan pola kepemimpinan formal dan informal, karena terlibat secara langsung dalam proses pendidikan sehingga informasinya lebih akurat dan terpercaya.

## 2. Observasi

Menurut Sukardi, observasi adalah cara pengambilan data dengan menggunakan salah satu pancaindera yaitu indera penglihatan sebagai alat bantu utamanya untuk melakukan pengamatan langsung, selain pancaindera biasanya penulis menggunakan alat bantu lain sesuai dengan kondisi di lapangan antara lain buku catatan, kamera, film, proyektor, *checklist* yang berisi obyek yang diteliti dan lain sebagainya.<sup>112</sup> Namun dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan alat bantu buku catatan dan kamera. Buku catatan diperlukan untuk mencatat hal-hal penting yang ditemui selama melakukan pengamatan, sedangkan kamera peneliti gunakan untuk mengabadikan beberapa momen yang relevan dengan fokus penelitian. Dengan demikian penelitian observasi dapat dilakukan dengan rekaman gambar dan rekaman suara. Observasi dapat dilakukan dengan dua cara, yang kemudian digunakan untuk menyebut jenis observasi, yaitu: (1) Observasi non-sistematis, yang dilakukan oleh pengamat dengan tidak menggunakan instrumen pengamatan; dan (2) Observasi sistematis, yang dilakukan oleh pengamat dengan menggunakan pedoman sebagai instrumen pengamat.<sup>113</sup>

Observasi dalam penelitian ini menggunakan teknik langsung yakni observasi yang dilakukan dengan cara peneliti datang langsung ke tempat tujuan observasi dengan menentukan kesepakatan dengan sumber informasi tentang waktu, tempat, dan alat apa saja yang boleh digunakan dalam observasi. Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil observasi adalah ruang (tempat), pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, peristiwa, waktu, dan perasaan. Alasan peneliti melakukan observasi adalah untuk menyajikan gambaran realistik perilaku atau kejadian, untuk menjawab pertanyaan, untuk membantu mengerti perilaku manusia, dan untuk evaluasi yaitu melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu, melakukan umpan balik. Peneliti

---

<sup>112</sup> Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Prakteknya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 78-79.

<sup>113</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur...*, hlm. 133.

melaksanakan observasi untuk melihat bagaimana gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya dalam pengembangan lembaga pendidikan serta kendala yang dihadapinya.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu metode untuk memperoleh informasi mengenai barang-barang tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.<sup>114</sup> Dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh teori, konsep, preposisi, dan data lapangan. Data dimaksud kemudian dipilah dan dipilih, untuk kemudian diambil intisarinnya dan disajikan. Dalam penelitian kualitatif, teknik ini merupakan alat pengumpulan data yang utama karena pembuktian hipotesis yang dianjurkan secara logis dan rasional melalui pendapat, teori atau badan hukum yang diterima baik mendukung atau menolak hipotesis tersebut.<sup>115</sup>

Penggunaan data dokumentasi dalam penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan data-data tentang berbagai hal yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya dalam pengembangan lembaga pendidikan di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul. Adapun dokumen yang dikumpulkan dan dianalisis peneliti dalam penelitian ini adalah dokumen yang berkaitan dengan kondisi lembaga sebagai lokasi penelitian dan dokumen yang berkaitan dengan fokus dan masalah penelitian. Data-data yang dihasilkan peneliti tersebut diharapkan mampu menjawab pertanyaan tentang gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya dalam pengembangan lembaga pendidikan di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas. Dokumen yang diamati antara lain tentang profil dan kepengurusan yayasan, yang terdiri dari sejarah berdiri, letak geografis, visi dan misi, struktur organisasi, keadaan pengurus dan karyawan, sarana dan prasarana, serta prestasi yang pernah diperoleh.

---

<sup>114</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur...*, hlm. 131.

<sup>115</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur...*, hlm. 131-132.

## E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dengan cara melalui tahapan-tahapan tertentu sehingga menghasilkan kesimpulan yang mudah untuk dipahami. Data hasil penelitian dianalisis menggunakan metode Analisis Isi (*Content Analysis*). Analisis Isi berhubungan dengan komunikasi atau isi komunikasi. Hal ini diasumsikan bahwa sebenarnya komunikasi itu berisi pesan dalam sinyal komunikasi tersebut, maka isi pesan tersebut harus dimaknai.

Secara prinsip penelitian kualitatif merupakan sebuah penelitian yang dilaksanakan untuk menemukan teori dari data atau menguji teori yang sedang berlaku. Data yang terkumpul membutuhkan penganalisaan secara cermat dan interpretasi terhadap suatu data sangatlah menentukan keberadaan penelitian itu sendiri. Dalam menganalisis data, penulis menggunakan model interaktif, yaitu pengumpulan data, reduksi, display, dan konklusi.<sup>116</sup> Adapun cara menganalisis datanya adalah penulis mengumpulkan data dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi kemudian mereduksi memilih hal yang pokok dan membuang yang tidak perlu, kemudian melakukan penyajian data dan penarikan kesimpulan. Adapun langkah-langkah dalam analisis data, yaitu:

### 1. Analisis Data Sebelum di Lapangan

Analisis ini digunakan untuk melakukan studi pendahuluan yang bertujuan untuk menentukan fokus penelitian. Akan tetapi, masih bersifat sementara, yang akan berkembang setelah peneliti masuk dalam lapangan.

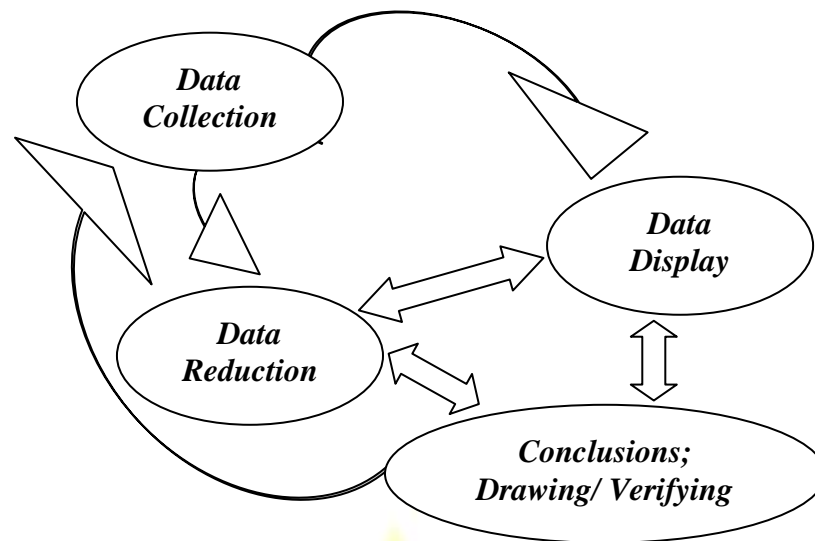
### 2. Analisis Data Selama di Lapangan

Setelah melakukan studi pendahuluan dan menentukan fokus penelitian, selanjutnya dilakukan pengumpulan data selama di lapangan. Dalam pemilihan data yang original dan dapat dipercaya dibutuhkan metode analisis data yang tepat, seperti yang dinyatakan oleh Miles And Huberman dalam konsep interaktif dalam analisis data,<sup>117</sup> yakni:

---

<sup>116</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 338.

<sup>117</sup> Sugiyono, *Metode...*, hlm. 247.



**Gambar 2. Komponen Analisis Data (*Interactive Model*)**

a. Pengumpulan Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya.

b. Reduksi Data

Pada proses pengambilan data tentunya peneliti banyak menemukan hal yang baru, semakin lama peneliti meneliti akan semakin banyak data yang dihasilkan, semakin kompleks dan rumit. Oleh karena itu, dibutuhkan analisis data dengan mereduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan penggalian data selanjutnya.

Reduksi data diawali dengan menerangkan, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting terhadap isi dari suatu data yang berasal dari lapangan, sehingga data yang telah direduksi dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan.<sup>118</sup>

Dalam proses reduksi data ini, peneliti dapat melakukan pilihan-pilihan

<sup>118</sup> Sugiyono, *Metode...*, hlm. 247.

terhadap data yang hendak di kode, mana yang dibuang, mana yang merupakan ringkasan, cerita-cerita apa yang sedang berkembang. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.<sup>119</sup> Disini data mengenai gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya dalam pengembangan lembaga pendidikan di Yayasan Al-Ittihaad Pasir Kidul yang diperoleh dan terkumpul, baik dari hasil penelitian wawancara, observasi, dokumentasi atau kepustakaan kemudian dibuat rangkuman.

c. Penyajian Data

Setelah melakukan reduksi data, metode selanjutnya adalah *data display* (penyajian data). Untuk penelitian kualitatif yang dimunculkan antara lain bersifat uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sebagainya. Dengan kata lain, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. *Data Display* merupakan proses menampilkan data secara sederhana dalam bentuk kata-kata, kalimat naratif, *table*, matrik dan grafik dengan maksud agar data yang telah dikumpulkan dikuasai oleh peneliti sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan yang tepat.<sup>120</sup>

Penyajian data setelah dilakukan reduksi data bertujuan untuk memahami struktur, pada struktur tersebut maka akan ditemukan hubungan atau kaitan antara struktur satu dengan yang lainnya. Analisis hubungan antara struktur harus dilakukan secara mendalam, agar hubungan yang terjadi memunculkan teori atau pemahaman baru, sehingga dari teori atau pemahaman baru tersebut dapat dijadikan landasan dalam penarikan kesimpulan. Sajian data dimaksudkan untuk memilih data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian tentang gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya dalam

---

<sup>119</sup> Imam Suprayogo, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 194.

<sup>120</sup> Sugiyono, *Metode...*, hlm. 249.

pengembangan lembaga pendidikan di Yayasan Al-Ittihaad, artinya data yang telah dirangkum tadi kemudian dipilih, sekiranya data mana yang diperlukan untuk penulisan laporan penelitian dalam bentuk teks yang berbentuk naratif.

d. Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan

Sejak awal pengumpulan data peneliti harus membuat simpulan sementara. Dalam tahap akhir, simpulan tersebut harus dicek kembali (diverifikasi) pada catatan yang telah dibuat oleh peneliti dan selanjutnya ke arah simpulan yang mantap. Penarikan simpulan bisa jadi diawali dengan simpulan *tentative* yang masih perlu disempurnakan. Setelah data masuk terus menerus dianalisis dan diverifikasi tentang kebenarannya, akhirnya didapat simpulan akhir lebih bermakna dan lebih jelas. Simpulan adalah intisari dari temuan penelitian yang menggambarkan pendapat terakhir yang berdasarkan pada uraian-uraian sebelumnya. Simpulan akhir yang dibuat harus relevan dengan fokus penelitian, tujuan penelitian dan temuan penelitian yang sudah dilakukan pembahasan.<sup>121</sup>

Dalam tahap ini, penulis mengambil kesimpulan dari penyajian data berupa analisis data yang memberikan hasil lebih jelas mengenai gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya dalam pengembangan lembaga pendidikan di Yayasan Al-Ittihaad Pasir Kidul. Analisis yang dilakukan peneliti dalam tahap verifikasi ini merupakan jawaban dari rumusan masalah penelitian ini. Dengan demikian analisis ini dilakukan saat peneliti berada di lapangan dengan cara mendeskripsikan segala data yang telah di dapat, lalu dianalisis sedemikian rupa secara sistematis, cermat dan akurat. Dalam hal ini data yang digunakan berasal dari wawancara dan dokumen yang ada serta hasil observasi yang dilakukan.

Dalam menganalisa dan menafsirkan data digunakan langkah-langkah sebagai berikut:

---

<sup>121</sup> Sugiyono, *Metode...*, hlm. 252.

- a. Perbandingan kejadian-kejadian yang aplikatif terhadap setiap katagori. Setiap data yang diperoleh dibandingkan dengan katagori-katagori yang telah disiapkan oleh peneliti berdasar rumusan masalah yang ada.
- b. Setelah data terkatagori selanjutnya dibahas lebih spesifik berdasarkan teori-teori yang telah disiapkan.
- c. Pembahasan teori. Teori yang digunakan mengacu pada teori yang digunakan oleh Siagian dalam mengkatagorikan gaya kepemimpinan.
- d. Penulisan teori. Hasil dari analisis teori yang dipakai, penulis menarik kesimpulan diskriptif tentang gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya dalam pengembangan lembaga pendidikan di Yayasan Al-Ittihaad Pasir Kidul.

#### **F. Pemeriksaan Keabsahan Data**

Pemeriksaan keabsahan data (triangulasi) mutlak diperlukan dalam penelitian kualitatif agar data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya dengan melakukan verifikasi terhadap data. Untuk mengecek keabsahan data mengenai gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya dalam pengembangan lembaga pendidikan berdasarkan data yang terkumpul, selanjutnya ditempuh beberapa teknik keabsahan data, meliputi: kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas.<sup>122</sup> Keabsahan dan kesahihan data mutlak diperlukan dalam studi kualitatif. Adapun perincian dari teknik di atas adalah sebagai berikut.

##### **1. Keterpercayaan (*Credibilitas*)**

Kriteria ini dipergunakan untuk membuktikan, bahwa data seputar gaya dan pola kepemimpinan formal dan informal dalam pengembangan lembaga pendidikan yang diperoleh dari beberapa data di lapangan benar-benar mengandung nilai kebenaran (*truth value*) selanjutnya merujuk pada pendapat Lincoln dan Guba. Pengecekan kredibilitas derajat kepercayaan data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti benar-benar telah sesuai dengan apa yang sesungguhnya terjadi secara wajar di lapangan. Derajat kepercayaan data (kesahihan data) dalam penelitian

---

<sup>122</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, hlm. 328.



kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria (nilai) kebenaran yang bersifat emik, baik bagi pembaca maupun bagi subjek yang diteliti.

Pengujian terhadap kredibilitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi sumber data dan pemanfaatan metode, serta *member check*. Dengan demikian, dalam pengecekan keabsahan data mutlak diperlukan dalam penelitian kualitatif agar supaya data yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya dengan melakukan verifikasi terhadap data. Verifikasi terhadap data tentang gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas dilakukan dengan langkah-langkah, sebagai berikut:

- a. Mengoreksi metode yang digunakan untuk memperoleh data. Dalam hal ini peneliti telah melakukan cek ulang terhadap metode yang digunakan untuk menjaring data metode yang dimaksud adalah *observation*, *interview* dan dokumentasi.
- b. Mengecek kembali hasil laporan penelitian yang berupa uraian data dan hasil interpretasi peneliti. Peneliti telah mengulang-ulang hasil laporan yang merupakan produk dari analisis data diteruskan dengan *cross check* terhadap subyek penelitian.
- c. Triangulasi untuk menjamin obyektifitas dalam memahami dan menerima informasi, sehingga hasil penelitian akan lebih obyektif dengan didukung *cross check* dengan demikian hasil dari penelitian ini benar-benar dapat dipertanggung jawabkan.

Yang dimaksud dengan triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Menurut Denzin yang dikutip oleh Moleong, membedakan 4 (empat) macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi dengan sumber dan triangulasi metode. *Pertama*, penulis menerapkan triangulasi dengan sumber, penulis membandingkan dan mengecek balik informasi yang

diperoleh melalui teknik pengumpulan data yang berbeda. Hal ini dapat dicapai dengan jalan: (1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; (2) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, (3) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu, (4) Membandingkan keadaan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang, dan (5) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Dalam hal ini penulis membandingkan data hasil wawancara antara informan yang satu dengan informan yang lain, atau dengan membandingkan data hasil pengamatan (observasi) dengan data hasil wawancara.

*Kedua*, peneliti menggunakan triangulasi metode, yaitu untuk mencari data yang sama digunakan beberapa metode yang berupa wawancara, observasi, dokumentasi, dan sebagainya. Dalam hal peneliti hasil wawancara dengan ketua yayasan dikroscekkkan dengan para pimpinan lembaga pendidikan, data dengan teknik wawancara dikroscekkkan dengan observasi/ dokumentasi. Teknik pengecekan data selanjutnya yaitu pembahasan sejawat (*peer reviewing*). Pemeriksaan sejawat menurut Moleong adalah teknik yang dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.

*Ketiga*, Teknik pengecekan data selanjutnya yang terakhir memperpanjang keikutsertaan. Seperti yang telah dikemukakan bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen kunci, maka keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Agar data yang diperoleh sesuai dengan kebutuhan pengamatan dan wawancara tentunya tidak dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan dalam penelitian.<sup>123</sup>

## 2. Keteralihan (*Transferability*)

Standar *transferability* ini merupakan pertanyaan empirik yang tidak dapat dijawab oleh peneliti kualitatif sendiri, melainkan dijawab dan dinilai oleh pembaca laporan penelitian. Hasil penelitian kualitatif memiliki standar

---

<sup>123</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, hlm. 331-332.

*transferability* yang tinggi bilamana para pembaca laporan penelitian ini memperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas tentang konteks dan fokus penelitian. Dalam prakteknya peneliti meminta kepada beberapa rekan akademisi dan praktisi pendidikan mengenai arah hasil penelitian. Pada dasarnya penerapan keteralihan merupakan suatu upaya berupa uraian rinci, penggambaran konteks tempat penelitian, hasil yang ditemukan sehingga dapat dipahami oleh orang lain.



### 3. Kebergantungan (*Dependability*)

Teknik ini dimaksudkan untuk membuktikan hasil penelitian ini mencerminkan kemantapan dan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian, baik dalam kegiatan pengumpulan data, interpretasi temuan maupun dalam melaporkan hasil penelitian. Salah satu upaya untuk menilai dependabilitas adalah melakukan audit dependabilitas itu sendiri. Ini dapat dilakukan oleh auditor, dengan melakukan *review* terhadap seluruh hasil penelitian. Dalam teknik ini peneliti meminta beberapa ekspert untuk mereview atau mengkritisi hasil penelitian ini. Untuk itu diperlukan *dependent* auditor atau para ahli di bidang pokok persoalan penelitian ini. Sebagai *dependent* auditor dalam penelitian ini adalah para promotor.

### 4. Kepastian (*Confirmability*)

Konfirmabilitas atau kepastian diperlukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh obyektif atau tidak. Hal ini tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan pendapat dan temuan seseorang. Untuk menentukan kepastian data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkonfirmasi data dengan para informan atau para ahli. Kegiatan ini dilakukan bersama-sama dengan pengauditan dependabilitas. Perbedaannya jika pengauditan dependabilitas ditujukan pada penilaian proses yang dilalui selama penelitian, sedangkan pengauditan konfirmabilitas adalah untuk menjamin keterkaitan antara data, informasi, dan interpretasi yang dituangkan dalam laporan serta didukung oleh bahan-bahan yang tersedia.

Teknik triangulasi dilakukan untuk efektifitas proses dan hasil yang diinginkan peneliti. Proses ini dilakukan secara terus menerus sepanjang proses mengumpulkan data dan analisis data, sampai peneliti yakin bahwa tidak ada lagi perbedaan-perbedaan, dan tidak ada lagi yang harus dikonfirmasi kepada informan. Triangulasi dapat digunakan untuk mencegah kesalahan dalam analisis data dengan membandingkan teknik pengambilan data yang berbeda. Pada penelitian ini triangulasi data membandingkan studi dokumen atau observasi dan wawancara.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul**

###### **a. Sejarah Berdirinya**

Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah didirikan sejak tanggal 9 Maret 1985 berkedudukan di Pasir Kidul dengan maksud dan tujuan pendirian Yayasan adalah bidang keagamaan, pendidikan, dan sosial. Pendirian Yayasan tersebut berdasarkan Akta Notaris Nomor 23 tanggal 12 Maret 1988 dan diperbaharui dengan Akta Notaris Nomor 23 tanggal 25 Januari 2008 selanjutnya pengajuan pembaharuan Akta Notaris tahun 2015 sedang dalam proses.<sup>124</sup>

Sejarah Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah dimulai dari seorang yang bernama Achmad Sa'dulloh bin Majdi pada tahun 1958 yang memutuskan bermukim di pasir kidul (waktu itu masih wilayah kecamatan Karanglewes) merupakan desa kelahirannya usai menuntut ilmu diberbagai pondok pesantren salaf antara lain: PP As Suniyah (Sokaraja), PP Tebuireng (Jombang), PP Darul Hikmah (Bendo Pare, Kediri) dan masih banyak lagi pondok pesantren yang beliau singgahi.

Setelah beberapa waktu menetap, terpikirlah oleh beliau untuk mengembangkan ilmu yang dimilikinya. Kemudian mengajak sahabat beliau yang juga satu desa dan lebih dulu mukim yaitu Achmad Moendzir dan Achmad Moenir yang merupakan alumni dari beberapa pondok pesantren. Selain kefdua orang sahabat tersebut, juga mengajak beberapa pemuka masyarakat yang ada disitu untuk bermusyawarah dan mendirikan tempat pendidian. Akhirnya tercapailah kata sepakat untuk mendirikan Madrasah Diniyah atau lazim dikenal dalam masyarakat Pasir Kidul dengan istilah Sekolah Arab. Atas kesepakatan para ulama dan tokoh masyarakat, beliau KH. Achmad Sa'adulloh Majdi ditunjuk sebagai

---

<sup>124</sup> *Dokumentasi* Profil Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul dikutip pada tanggal 12 November 2016.

pengelola dan motor berdirinya madrasah diniyah yang kemudian dinamakan Madrasah Salafiyah Al Ittihaad Pasir Kidul.<sup>125</sup>

Pada waktu itu sarana untuk belajar santri masih menempati sebuah mushola sederhana lagi kecil yang baru saja didirikan. Setelah ada perkembangan jumlah santri, serta ada dorongan dan kehendak dari masyarakat sekitarnya maka pada hari Rabu Pahing, 18 November 1958 M. Bertepatan 17 Jumadil Ula 1379 H. Berdirilah sebuah madrasah yang berlokasi disekitar rumah kediaman beliau di jalan Achmad Zein Gang III pasir kidul (Gang III ii sekarang bernama jalan KH Achmad Sa'adulloh Majdi). Karena dipandang perlu mendirikan sarana guna meningkatkan kualitas pendidikan, maka masyarakat dengan ikhlas hati memberikan infaq bantuan yang dipergunakan untuk keperluan antara lain : 1). Usaha pembelian tanah kering dan 2). Bangunan madrasah atau tempat penunjang pendidikan lainnya. Hingga pada tahap berikutnya berdirilah berbagai tempat pendidikan yakni :

- 1) Madrasah Salafiyah Al Ittihaad tingkat Ibtidaiyah, tanggal 18 Nopember 1958;
- 2) Madrasah Ibtidaiyah Al Ittihaad (MI), tanggal 1 Januari 1963;
- 3) Taman Kanak-kanak Al Ittihaad (TK), tanggal 11 Agustus 1966;
- 4) Madrasah Tsanawiyah Al Ittihaad (MTs), tanggal 10 Agustus 1981.<sup>126</sup>

Setahun kemudian beliau terkena musibah sakit, yang akhirnya wafat pada hari ahad tanggal 19 September 1982, setelah mendapatkan perawatan di Rumah Sakit Umum Purwokerto. Beliau dimakamkan pada hari Senin, 20 September 1982 di maqbaroh Ali Yaasiin RT 02/3 Pasir Kidul.

Setelah sang muassis pendidikan al Ittihaad wafat, situasi masyarakat tetap tenang. Dan atas berkat pertolongan Alloh SWT. Pengurus dapat menata kembali hal-hal yang berkaitan dengan tanggung jawab madrasah. Selanjutnya atas prakarsa pengurus maka ditambahlah beberapa jenjang pendidikan dan juga sarana dan prasarana yang ada

---

<sup>125</sup> Dokumentasi Profil Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul dikutip pada tanggal 12 November 2016.

<sup>126</sup> Dokumentasi Profil Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul dikutip pada tanggal 12 November 2016.

seperti: (a) Madrasah salafiyah Diniyah tingkat Tsanawiyah Diniyah, tanggal 6 Mei 1990; dan (b) Pondok Pesantren AL Ittihaad, tanggal 19 April 1996.

Untuk pengelolaan yang lebih efektif atas peninggalan Almaghfurloh Romo KH. Achmad Sa'adulloh Majdi tersebut di atas, maka pada tanggal 9 Maret 1985 didirikanlah Yayasan Al Ittihaad, dengan Akte Notaris Gati Sudardjo, SH. Nomor 10 Tahun 1985. Adapun susunan pengurus pada saat itu adalah sebagai berikut:

Ketua I	: H. Mochammad Anas Ma'mur
Ketua II	: H. Amin Musthofa
Sekretaris	: Mochammad Dja'far
Bendahara I	: H. Achmad Khusnan
Bendahara II	: Achmad Ashari
Pembantu umum	: H. Hadi Shochibi <sup>127</sup>

Pada tahun 1993, 1999 dan tahun 2001 dilakukan penyegaran kepengurusan yang selanjutnya penyegaran dilakukan tiap paripurna 5 tahun masa khidmah. Untuk tahun 2001 susunan peengurus yayasan mencantumkan dewan pendiri yakni: KH. Mansur Ikhsan, H. Moch Anas Ma'mur, H. Achmad Khusnan, H. Hadi shochib, Dja'far AS, dan Achmad Azhari.

#### **b. Visi, Misi dan Tujuan Yayasan**

Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah memiliki Visi: "Terwujudnya Yayasan yang berkualitas di bidang keimanan, ketakwaan, dan pendidikan serta akhlakul karimah". Dalam rangka mewujudkan Visi Yayasan Al-Ittihaad diperlukan Misi, yaitu:

- 1) Meningkatkan keimanan dan ketakwaan melalui pendalaman ilmu agama dan amaliah ibadah;
- 2) Meningkatkan akses layanan pendidikan;
- 3) Mengupayakan tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional;
- 4) Meningkatkan peran serta masyarakat sebagai mitra dalam mengelola pendidikan prasekolah, pendidikan usia dini sampai tingkat lanjutan;
- 5) Meningkatkan akuntabilitas dan etos kerja yang berlandaskan akhlakul karimah guna mewujudkan kepercayaan masyarakat.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> Dokumentasi Profil Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul dikutip pada tanggal 12 November 2016.

<sup>128</sup> Dokumentasi Profil Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul dikutip pada tanggal 12 November 2016.

Adapun Tujuan Pendidikan Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah, sebagai berikut:

- 1) Menghidupkan Ilmu-ilmu agama;
- 2) Membantu pemerintah dalam mendidikan putra-putri bangsa;
- 3) Menjaga kesehatan jasmani dan rohani bagi putra-putri bangsa;
- 4) Menyebarkan ilmu-ilmu syariah berdasarkan jalan yang ditempuh (thoriqoh) ahlussunnah wal jama'ah;
- 5) Melestarikan/mengamalkan hukum-hukum syariah seoptimal mungkin.<sup>129</sup>

**c. Pengurus dan Pengawas**

**SUSUNAN PENGURUS DAN PENGAWAS  
YAYASAN AL – ITTIHAAD DARUSSA'ADAH PASIR KIDUL  
PERIODE 2015 – 2020<sup>130</sup>**

Badan Pembina : 1. Kyai Achmad Syarifuddin  
2. H. Achmad Chusnan

Badan Pengawas : 1. Asdar Hidayat, S.Pd.  
2. Maemun MZ, S.Pd.I  
3. Sabar Munanto, S.Pd.I  
4. Muntasir, S.Pd

Ketua : KH. Drs. Mughni Labib, M.Si

Wakil Ketua : Rustanto, S.Ag. MM

Sekretaris : Muntasir, S.Pd

Wakil Sekretaris : Yazid Bastomi. ST

Bendahara : Hadi Sumarko

Pemb. Bendahara : Shohib

Seksi-seksi:

a. Seksi Pendidikan : 1. Amin Zuhdi, M.Pd  
2. Maskur  
3. Faidurrohman

b. Seksi Usaha : 1. Ach. Amron Khasnan  
2. H. Achmad Mughofir  
3. Haryanto  
4. Syamsul Ma'arif  
5. Ahmad Mahasin  
6. Munthoif

c. Seksi Sarana dan Prasarana : 1. Achmad Sukirno  
2. Arin Widura  
3. Achmad Subandi  
4. Fauzan

d. Seksi Hubungan Masyarakat : 1. Ghofar Isma'il  
2. Achmad Subarjat

<sup>129</sup> Dokumentasi Profil Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul dikutip pada tanggal 12 November 2016.

<sup>130</sup> Dokumentasi Profil Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul dikutip pada tanggal 12 November 2016.



3. Jumadi
  4. Ali Munif
- e. Seksi Pemberdayaan Wanita :
1. Hj. Munkhatul Mughits, S.Pd.I
  2. Hj. Khomsah Mubarak
  3. Mahsunah

**d. Unit-Unit Pendidikan**

Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas memiliki lima unit-unit pendidikan (lembaga pendidikan) yang berada dibawah naungan yayasan, yaitu:

- 1) TK Diponegoro Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul yang di kepala Utari Mulyani, S.Pd PAUD.
- 2) MI Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul yang dikepalai oleh Minkhatul Mughits, S.Pd.I.
- 3) MTs Ma'arif NU 1 Purwokerto Barat yang dikepalai oleh Fuad Zen, Lc.
- 4) Madrasah Dinniyah Al-Ittihaad Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul yang dikepalai KH. Drs.Mughni Labib, M.Si.
- 5) Madrasah Tsanawiyah Dinniyah Al-Ittihaad Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul yang dikepalai KH. Drs.Mughni Labib, M.Si.
- 6) Pondok Pesantren Al-Ittihaad Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul yang dikepalai KH. Drs.Mughni Labib, M.Si.<sup>131</sup>

**e. Biografi Singkat Ketua Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul**

*Kyai Mughni Labib sebagai sosok yang telah dibesarkan dari lingkungan keluarga yang mempunyai dedikasi dalam mempelajari dan memperdalam bidang agama sangat kuat sekali. Ia dilahirkan di lingkungan keluarga santri yang terletak di Kota Purwokerto Kabupaten Banyumas, 15 November 1962, sebagai anak sulung. Anak satu-satunya dari pasangan KH. Ahmad Sa'dullah Majdi (alm) dan Hj. Marfu'ah. Orang tua beliau menyekolahkan mulai dari Taman Kanak-Kanak (TK) Diponegoro 52 di Desa Pasir Kidul, kemudian jenjang MI Ma'arif NU Pasir Kidul di tahun 1975. Dari Madrasah kemudian sama orang tuanya pada tahun 1979 untuk melanjutkan di SMP Negeri 1 Purwokerto dan di tahun 1982 melanjutkan ke SMA Negeri 2 Purwokerto pula. Mughni sejak kecil sudah besar di lingkungan keluarga yang taat dalam belajar*

---

<sup>131</sup> Dokumentasi Profil Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul dikutip pada tanggal 12 November 2016.

agama, maka sejak duduk di MI kelas 3, Ia sambil sore hari belajar pula di Madrasah Diniyyah Al-Itthaad Pasir Kidul sampai tahun 1979. Berlanjut malam hari rutin habis jamaah sholat magrib selalu dihadapan ayah-nya untuk mengaji al Qur'an dan Kitab Kuning bersama santri-santri lain. Pada Tahun 1982 ayah Mughni meninggal selang beberapa waktu bersamaan selesai studi di SMA memutuskan untuk belajar agama di Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta.<sup>132</sup>

Kondisi dan karena latar belakang yang di tempuh dan pernah mengenyam sekolah dari SMP-SMA, maka Mughni dari Tahun 1983-1985 mempunyai niat untuk melanjutkan kuliah di Fakultas MIPA UGM Jurusan Fisika namun hanya dijalani selama empat semester. Kemudian pada tahun 1985-1990 kuliah di IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Fakultas Syariah Jurusan Tafsir Hadist. Setahun kemudian orang tua Mughni menjodohkan seorang perempuan bernama Minkhatul Mughits saat ini masih aktif sebagai guru MI. Mughni dikaruniai empat orang anak yakni: Ahmad Muhammad Fath, Alan Faridi, Muhammad Aqil Najib dan Muhammad Akmal Kafi.<sup>133</sup>

Istilah bekerja dan berorganisasi ini saling mendukung dan mendorong bagi karier seseorang, karena pengalaman berorganisasi menjadikan orang akan mempunyai kompetensi sosial yang baik, sedangkan bekerja yang baik akan menjadikan orang mempunyai kompetensi dan kapabilitas pribadinya yang baik pula. Perjalanan Kyai Mughni, di saat setelah pernikahan, bekerja dan berorganisasi sudah mulai terbangun dalam pribadinya, maka mulai tahun 1991 mengambil keputusan untuk bekerja dan mengabdikan pada lembaga pendidikan untuk menjadi tenaga pengajar di Madrasah Tsanawiyah Al-Itthaad Purwokerto Barat. Ia juga, sampai saat ini sambil mengajar di Madrasah Diniyyah Tsanawiyah Al-Itthaad Pasir Kidul Purwokerto Barat.

Kyai Mughni setelah menjalani untuk bekerja dan mengabdikan di sebuah lembaga pendidikan swasta, di tahun 1992 ada penerimaan CPNS

---

<sup>132</sup> *Dokumentasi Profil Biografi KH. Drs. Mughni Labib, M.Si., dikutip pada tanggal 12 November 2016.*

<sup>133</sup> *Dokumentasi Profil Biografi KH. Drs. Mughni Labib, M.Si., dikutip pada tanggal 12 November 2016.*

di lingkungan Departemen Agama Mughni mencoba untuk mendaftarnya, dan alhamdulillah diterimanya. Di tahun 1992 itu pula, mulai bekerja di staff Seksi Urusan Agama Islam pada Kandepag Kab. Banyumas. Karier demi karir kemudian Mughni jalani, tepat setelah bekerja di Depag tepat pada Tahun 1998 dipromosikan untuk menjadi Kasubsi Bimbingan Perkawinan Seksi Urusan Agama Islam Kandepag Kab. Banyumas sampai tahun 2000. Kemudian Tahun 2000-2002 menjadi Kasubsi Kepenghuluan Seksi Urusan Agama Islam di lembaga yang sama. Beranjak mulai Tahun 2002 di internal Departemen Agama ada regulasi bahwa eselon IVb ditadakan, maka banyak pegawai yang menduduki eselon tersebut, di-impassing untuk pindah ke tenaga Penyuluh. Kyai Mughni termasuk menerima kebijakan itu, sehingga Ia menjadi penyuluh di Seksi Penerangan Agama Islam Kandepag Kab. Banyumas sampai 2003. Karier dalam pegawainya mulai mendapat kepercayaan dari lembaga dan masyarakat, maka Mughni Tahun 2003 akhirnya dipromosikan menjadi Kepala Seksi Urusan Agama Islam pada Kandepag Kab. Banyumas sampai Tahun 2005. Karier semakin membaik pula, maka tahun 2005 menjadi Kepala Kantor Departemen Agama Kab. Banyumas sampai 2008. Tahun 2008-2011 menjadi Kepala Kantor Departemen Agama Kab. Brebes, dan tahun 2011 sampai sekarang menjadi Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Cilacap.<sup>134</sup>

Tahun 2006, di sela-sela menjadi Kepala Depag, Mughni masih menyempatkan mengambil study di UII Yogyakarta pada Program Magister Studi Islam selesai tahun 2008. Semenjak itu ia di daulat untuk membantu sebagai Dosen Luar Biasa di Institut Agama Islam Imam Al-Ghazali (IAIG) Kesugihan Cilacap dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Purwokerto. Sekarang, per tanggal 01 September 2017, Kyai Mughni Labib menjadi Dosen Tetap di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> *Dokumentasi* Profil Biografi KH. Drs. Mughni Labib, M.Si., dikutip pada tanggal 12 November 2016.

<sup>135</sup> *Dokumentasi* Profil Biografi KH. Drs. Mughni Labib, M.Si., dikutip pada tanggal 12 November 2016.

Mengabdikan diri di organisasi sambil bekerja Mughni jalani dengan cara yang ikhlas, tekun dan sabar. Ia mengaku sendiri, kondisi ikut dalam jabatan organisasi mulai menjadi: Ketua Yayasan Al-Itihaad Darussa'adah Pasir Kidul Purwokerto Barat mulai tahun 2004 sampai sekarang. Wakil Ketua Syuriah PC NU Kab. Banyumas periode 2002-2007. Ketua Syuriah PC NU Kab. Banyumas (2007-2012). Wakil Ketua Syuriah PC NU Kab. Banyumas (2012-2017). Anggota Dewan Ahli Forum Kerukunan Umat Beragama (FKUB) Kab. Banyumas (2010-2014 dan 2014-2019). Wakil Ketua Dewan Penasehat Forum Kerukunan Umat Beragama (FKUB) Kab. Cilacap (2013-2018). Ketua Dewan Penasehat MUI Kab. Cilacap (2014-2018). Anggota Komisi Fatwa MUI Kab. Banyumas (2015-2020). Wakil Ketua BAZNAS Kab. Cilacap (2015 – 2020).<sup>136</sup>

Di samping itu pula, Mughni mengelola Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah, yang memiliki unit pendidikan: TK Al-Ittihaad, MI Al-Ittihaad, MTs Al-Ittihaad Purwokerto Barat; Madrasah Salafiyah Diniyah Al-Ittihaad Pasir Kidul Purwokerto Barat; MTs Diniyah Al-Ittihaad; dan Pondok Pesantren Al-Ittihaad terdapat 100 Santri, 60 santri putri dan 40 santri putra. Dengan hikmah segala pengabdian yang dilakukan oleh Mughni perjalanan dengan cara yang ikhlas sempat menerima tanda jasa Satya Lancana Karya Satya X Tahun dari Presiden RI Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono 2009. Dan ia sangat luar biasa juga, karena masih menyumbangkan karya ilmiah dalam bentuk buku: *Zakat Teori dan Aplikasinya*, Penerbit Pustaka Senja Yogyakarta tahun 2015 dan *Fiqh Salat Lintas Mazhab*, Penerbit Pustaka Senja Yogyakarta tahun 2015.<sup>137</sup>

## **2. Gaya Kepemimpinan KH. Mughni Labib dalam Pengelolaan Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas**

*Dalam penelitian ini, penulis menggunakan empat indikator perilaku dalam mengkaji gaya kepemimpinan Ketua Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad*

---

<sup>136</sup> *Dokumentasi* Profil Biografi KH. Drs. Mughni Labib, M.Si., dikutip pada tanggal 12 November 2016.

<sup>137</sup> *Dokumentasi* Profil Biografi KH. Drs. Mughni Labib, M.Si., dikutip pada tanggal 12 November 2016.

Darussa'adah *Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas*, yaitu: (a) *Charisma-Idealized Influence*, yaitu perilaku atau kemampuan seorang pemimpin memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya; (b) *Inspirational Motivation*, yaitu perilaku atau kemampuan seorang pemimpin menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana; (c) *Intellectual Stimulation*, yaitu perilaku atau kemampuan seorang pemimpin meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama; dan (d) *Individualized Consideration*, yaitu perilaku atau kemampuan seorang pemimpin memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

Berikut adalah uraian gaya kepemimpinan *Ketua Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul*, berdasarkan hasil wawancara dengan ketua yayasan dan informan, yang diperdalam dengan pengamatan penulis dan bukti-bukti dokumen di lapangan, menggunakan 4 (empat) indikator perilaku, sebagai berikut:

**a. *Idealized Influence-Charisma***

*Idealized Influence-Charisma*, merupakan perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinya. *Influence* mengandung makna saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.

KH. Mughni Labib selaku *Ketua Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul* optimis dan mempunyai keyakinan diri yang kuat, hal tersebut terlihat dari cara berbicara tentang pandangan-pandangannya dan bentuk perbuatannya dalam menjalankan organisasi di *Ketua Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul*, dan berhubungan dengan bawahannya. Beliau optimis, sebab dengan beberapa pengalamannya memimpin selama ini rupanya *Ketua Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul* sudah mulai mendapatkan perhatian dan

kepercayaan lebih dari masyarakat karena mutu pendidikan yang meningkat di lembaga tersebut.<sup>138</sup>

Hal senada juga diungkapkan Muntasir, selaku Sekertaris *Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul* menyatakan bahwa

“Untuk menumbuhkan keyakinan diri pada diri pribadinya dan dapat membuat orang yang dipimpin mempercayainya, ketua yayasan selalu berfikir positif dan optimis dalam melihat ke depan, terlebih mempunyai pengalaman sukses dalam memimpin, dengan keyakinan diri yang kuat dan membuat guru dan karyawan mempercayainya”.<sup>139</sup>

Berdasarkan wawancara di atas, penulis menelusuri biodata Kyai Mughni yang mempunyai pengalaman dan sering dipercaya memimpin lembaga pemerintahan dan banyak organisasi kemasyarakatan baik tingkat kecamatan maupun kabupaten, di antaranya sebagai Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Banyumas, Kabupaten Brebes, Kabupaten Cilacap, Ketua Dewan Penasehat MUI Kabupaten Cilacap, Wakil Ketua BAZNAS Kabupaten Cilacap, Ketua Nadzir Wakaf Badan Hukum NU Purwokerto Barat, Katib Syuriyah PCNU Kabupaten Banyumas, Anggota Dewan Ahli Forum Kerukunan Umat Beragama Kabupaten Banyumas, dan lain-lain. Atas jasa-jasa Kyai Mughni di bidang kemasyarakatan, pada tahun 2009, Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono, Presiden Republik Indonesia saat itu, memberikan tanda jasa, atau penghargaan berupa Satya Lancana Karya Satya X Tahun<sup>140</sup>.

Dalam hal meyakinkan pihak lain, beliau berusaha meyakinkan instansi terkait dengan *Ketua Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul*, semisal Dinas Pendidikan, Kementerian Agama, lembaga donatur dan sebagainya. Kyai Mughni Labib adalah seorang pemimpin yang

---

<sup>138</sup> Wawancara dengan Kyai Mughni Labib *Ketua Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul* pada tanggal 28 November 2016.

<sup>139</sup> Wawancara dengan Muntasir, Sekretaris *Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul* pada tanggal 28 November 2016.

<sup>140</sup> Satya Lancana Karya Satya adalah sebuah tanda penghargaan yang diberikan kepada pegawai negeri sipil (PNS) yang telah berbakti selama 10 atau 20 atau 30 tahun lebih secara terus menerus dengan menunjukkan kecakapan, kedisiplinan, kesetiaan dan pengabdian sehingga dapat dijadikan teladan bagi setiap pegawai lainnya. Satyalancana Karya Satya dibagi dalam tiga kelas, yaitu Satyalancana Karya Satya 10 Tahun, Satyalancana Karya Satya 20 Tahun, dan Satyalancana Karya Satya 30 Tahun. Lihat <https://id.wikipedia.org/> diakses pada tanggal 20 Desember 2016.

mempunyai keyakinan diri yang tinggi dan kuat serta mampu menularkannya kepada yang dipimpin bahkan membuat mereka meyakininya dengan sepenuh hatinya. Maka, kata-katanya menjadi fatwa bagi mereka. Dampak perilaku semacam ini akan membuat seorang pemimpin menjadi pemimpin yang karismatik di depan pengikutnya, mereka mempunyai ikatan emosi, intelektual dan spritual yang kuat terhadapnya. Dia juga mampu dan pandai memerankan otoritas kekuasaan yang dia miliki dalam meyakinkan civitas akademik Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul. Dengan demikian, karismatik kepemimpinan dapat dibangun dengan menularkan ide-ide besar kepada pegawainya, dan dengan tepat dan benar memerankan otoritas kekuasaan yang pemimpin miliki untuk memenangkan hati, emosi, pikiran dan spritualitas yang dipimpin.

Karismatik yang dimiliki Kyai Mughni terletak pada pandangan para bawahannya. Walaupun kepemimpinan kharismatik memiliki kekurangan, tetapi tidak serta merta hal ini harus dihilangkan karena kenyataannya lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan yayasan, bisa eksis hingga sekarang juga dengan kepemimpinan kharismatik tersebut. Yang dibutuhkan adalah penerapan pola kepemimpinan yang lebih direncanakan dan dipersiapkan sebelumnya. Kharisma yang ada, dengan demikian akan diperkuat dengan beberapa sifat baru yang akan mampu menghilangkan kerugian dari kepemimpinan kharismatik. Prinsip utama yang digunakan adalah diktum yang sudah lama dikenal di pesantren sendiri, yaitu "*al-Muhāfazhātu `ala al-qadīm al-shaalih wal-ahzu bil-jadiid al-aṣlah*" (Memelihara warisan lama yang masih baik, namun jika ada kreasi baru yang lebih baik, maka yang baru itulah yang dipakai).

Konsisten atas komitmen juga merupakan perilaku yang telah dipraktikkan oleh Kyai Mughni Labib, tetap dengan idenya meskipun banyak orang yang mengkritiknya atau tidak menyukai kepemimpinannya, misalnya ide tentang memajukan lembaga. Konsisten atas komitmen di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul adalah tidak

adanya tawar-menawar terhadap usaha-usaha untuk mewujudkan visi dan misi. Usaha-usaha itu harus tetap dijalankan apapun resiko dan tantangannya. Ini tidak cukup hanya dirinya yang berkomitmen tinggi terhadap visi misi organisasi, tetapi dia juga berusaha menumbuhkan komitmen yang tinggi pula dari bawahannya terhadap visi besar organisasi. Agar mampu menumbuhkan komitmen tinggi ketua yayasan menampilkan kejelasan visi ke depan dalam membawa organisasinya.

Perilaku lainnya adalah merasuknya visi dan misi Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul ke dalam pikiran dan emosi seorang ketua yayasan. Dia selalu berusaha menampilkan dirinya sebagai sosok pemimpin di hadapan anggota organisasinya. Dia juga seringkali mengingatkan baik melalui ucapan dan tulisan tentang visi dan misi Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah ke depan di hadapan mereka, bahkan seringkali dia mengaitkan sebuah kegiatan yang dia hadiri dengan visi dan misi lembaga yang dia pimpin. Pemimpin haruslah benar-benar memahami visi dan misi organisasi, menampilkan dirinya menjadi wujud nyata dari visi misi tersebut agar mudah dicontoh dan harus sering mengingatkan akan visi misi tersebut kepada yang dipimpinya agar selalu diingat dan merasuk juga ke dalam sanubari mereka.<sup>141</sup>

Ketua yayasan bertanggungjawab penuh untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan dan memberikan pemahaman tentang perlunya *action* baik ucapan atau tindakan. Selain dengan ucapan, ketua yayasan menciptakan iklim kerja yang kondusif, misalnya memberi tauladan kerja bagi mereka dan pembagian wewenang kerja yang benar dan tepat. Beliau juga berusaha kuat untuk meningkatkan fasilitas di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul menjadi lebih baik agar mutu pendidikan dapat meningkat, menimbulkan ekpektasi yang tinggi, banyak meyerukan persatuan dan memfokuskan pandangan dan perilaku karyawan untuk mewujudkan visi misi organisasi menjadi kenyataan.

---

<sup>141</sup> Wawancara dengan Kyai Mughni Labib Ketua yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016.



Hasil wawancara dengan ustadz madrasah diniyah menyampaikan bahwa:

“Beliau selalu hadir untuk mengajar di madrasah diniyah tepat waktu dan jika berhalangan akan langsung menyampaikan kepada ustadz yang piket untuk menggantikannya. Beliau akan marah jika ada ustadz yang tidak berangkat, tapi tidak izin sebelumnya. Beliau sangat mengedepankan profesionalisme dalam menjalankan tugas dan juga mampu menjadi teladan bagi bawahannya”.<sup>142</sup>

Dalam banyak kesempatan, baik melalui ucapan, tulisan dan perilaku ketua yayasan seringkali mengingatkan pentingnya perjuangan dan pengorbanan, kebersamaan dan kesamaan dalam mewujudkan visi misi menjadi kenyataan. Ketua yayasan juga selalu berusaha menunjukkan nilai-nilai penting, idealis, hal-hal yang agung dan sebagainya dan mampu menumbuhkan kebanggaan pada dirinya dan menumbuhkan kebanggaan pada diri bawahannya dari pekerjaan yang sedang mereka lakukan untuk mewujudkan visi, misi organisasi yang dia pimpin. seringkali memakai bahasa agama untuk menunjukkan nilai-nilai agung dari pekerjaan bawahannya, misalnya nilai jihad, keikhlasan kejujuran agar memperoleh pahala dari Allah kelak di akhirat. Bahasa agama terbukti masih efektif untuk menunjukkan nilai-nilai penting dari sebuah pekerjaan.<sup>143</sup>

Kunci sukses lainnya adalah ketua yayasan mampu menumbuhkan kebanggaan pada dirinya dan hal yang terpenting adalah kemampuannya untuk menumbuhkan kebanggaan pada diri bawahannya tentang visi, misi, tugas dan organisasinya. Dengan demikian komitmen yang tinggi dapat dilihat pada seluruh pegawai tersebut, dan memberikan kepercayaan pada bawahan untuk melakukan hal-hal yang dapat meningkatkan mutu pendidikan. Kecilnya *reward* yang diterima tidak menyurutkan semangat mereka dalam mengembangkan lembaga. Menumbuhkan kebanggaan atas lembaga, visi dan misi dan pemimpinnya akan membuat kepemimpinan

---

<sup>142</sup> Wawancara dengan Ustadz Madrasah Diniyah Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016

<sup>143</sup> Wawancara dengan Fuad Zen, Kepala MTs Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul pada tanggal 2 Desember 2016.

lebih efektif untuk mengarahkan karyawan untuk berkontribusi terhadap perubahan.<sup>144</sup>

Dari hasil observasi yang peneliti laksanakan menggambarkan bahwa Kyai Mughni merupakan ketua yayasan yang memiliki wibawa tinggi di hadapan para anggota organisasinya (bawahan/staf), beliau merupakan sosok ketua yayasan yang dihormati serta mampu memberikan tauladan yang sering dijadikan motivasi untuk meningkatkan mutu sekolah.<sup>145</sup> Ini menjadi satu point penting untuk meningkatkan seorang pemimpin dalam kepemimpinan di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul. Hal itu juga ditegaskan dengan pernyataan salah satu guru yang menjabat sebagai wakil kepala MTs AL-Ittihaad, yaitu Tavip Riyadi, bahwa:

“Bapak Kyai Mughni merupakan ketua yayasan yang tidak hanya memberi instruksi murni, namun selalu menjadi tauladan bagi semua guru-guru yang ada di sini. Dan beliau selalu memberikan motivasi yang optimis kepada guru dan murid untuk terus meningkatkan mutu sekolah yang kompeten”.<sup>146</sup>

Berdasarkan wawancara di atas, Kyai Mughni telah mampu menjadi individu yang dapat mempengaruhi bawahan dan memiliki karisma yang tinggi, sehingga memungkinkan setiap perintah dan tugas-tugas yang diberikan kepada bawahan dapat dilaksanakan dengan baik.

#### **b. Perilaku *Inspirational Motivation***

*Inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerja yang dilakukan staf dan memerhatikan makna pekerjaan bagi staf. Semua yang beraktifitas di dalam yayasan diberi kewenangan untuk meningkatkan kompetensi diri, sehingga dari kompetensi ini bisa diimplementasikan dalam kegiatan belajar mengajar terutama kepada guru-guru, ustadz, karyawan dan bisa memberikan perubahan signifikan bagi siswa dan santri agar mampu

---

<sup>144</sup> Wawancara dengan Kyai Mughni Labib Ketua yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016

<sup>145</sup> Observasi Peneliti pada tanggal 1, 2, 8, 13 Desember 2016.

<sup>146</sup> Wawancara dengan Tavip Riyadi, Wakil Kepala MTs Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016.

meningkatkan potensi dari masing-masing siswa dan santri yang tentu berbeda.

Untuk menimbulkan inspirasi dan motivasi bagi karyawannya, ketua yayasan menjadi orang terdepan dalam melakukan sesuatu. Dia juga mempercepat keberhasilan (menghasilkan bukti bukan janji) akan visinya untuk menginspirasi dan memotivasi mereka. Maka, pemimpin dapat menginspirasi dan memotivasi karyawannya dengan menjadikan dirinya untuk memulai sesuatu dan memberikan bukti bukan janji. Dikarenakan ketua yayasan telah tampil sebagai sosok pemimpin yang dianggap berhasil menciptakan perubahan-perubahan di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul, maka akan menginspirasi orang lain, khususnya orang-orang civitas lembaga sendiri. Dengan sendirinya perilaku keberhasilan ketua yayasan akan memberikan dampak terhadap perilaku dan kepribadian pemimpin lembaga tersebut ke depan. Sebagaimana yang disampaikan Muntasir, selaku Sekretaris Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul bahwa:

“Saya selalu termotivasi dengan beliau dan mempunyai keinginan meniru ketua yayasan jika suatu saat memimpin sebuah lembaga. Di usianya yang terbilang sepuh, Kyai Mughni berhasil menyelesaikan gelar magisternya sembari mengemban tugas sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes pada tahun 2008. Beliau juga masih sempat untuk menulis buku”<sup>147</sup>.

Dalam memberikan inspirasi dan motivasi ketua yayasan mampu mengkolaborasikan kemampuan menceritakan sesuatu kepada para bawahannya. Beliau mempunyai kemampuan artikulasi kata-kata yang baik, mampu menyederhanakan persoalan, sering menggunakan *role model* yang jelas dan mudah dimengerti dalam menjelaskan sesuatu. Ketua Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul dalam memberikan motivasi, mengajak guru dan karyawan untuk melihat dari persepektif yang baru, dia memberikan strateginya untuk mencapai sebuah sasaran organisasi dengan sudut pandang yang baru. Maka, pemimpin

---

<sup>147</sup> Wawancara dengan Muntasir, Sekretaris Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul tanggal 2 Desember 2016.

dapat memotivasi karyawannya dengan mengajak karyawannya untuk melihat dari perspektif baru sehingga ditemukan cara-cara baru untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Kyai Mughni mempunyai keterampilan menggunakan kata-kata yang dapat membangkitkan semangat/motivasi dan inspirasi para karyawannya, semisal memakai istilah-istilah dalam bahasa agama yang dianut. Bahasa agama pada Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul masih mempunyai pengaruh besar dalam menggerakkan orang lain. Tidak hanya kalimat dari kata-katanya saja yang memotivasi tetapi cara menyampaikan ketua yayasan juga penuh dengan rasa dan sikap optimis, antusias dan meyakinkan. Maka, pemimpin dapat memotivasi karyawannya dengan cara berkata dan bersikap selalu optimis, antusias dan meyakinkan. Jika bahasa atau simbol-simbol agama digunakan akan memperkuat pengaruh kepemimpinan.<sup>148</sup>

Selain penggunaan kata-kata, penggunaan simbol-simbol tertentu juga digunakan ketua yayasan untuk memotivasi guru dan karyawan. Ia memanfaatkan simbol-simbol tertentu untuk menggerakkan karyawannya. Ketua Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul mempunyai kemauan ingin menjadikan Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul berkualitas dengan standar nasional. Maka beliau selalu memberikan motivasi-motivasi terhadap bawahannya untuk bekerja lebih maksimal untuk mewujudkan keinginan tersebut. Ada beberapa cara lain, yang dilakukan ketua yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul untuk memotivasi anggotanya, di antaranya dengan cara:

- 1) Mengadakan *punishment* atau hukuman berupa teguran bagi guru yang melanggar prinsip kedisiplinan yang beliau terapkan dan melanggar tata tertib sekolah, memberikan *reward* bagi guru dan karyawan yang nyata-nyata berprestasi dalam melaksanakan tugasnya, *reward* tersebut bisa berupa intensif, piagam penghargaan, ataupun mengajak guru dan karyawan ke luar kota. Beliau mengungkapkan:

---

<sup>148</sup> Wawancara dengan Minkhatul Mughits, Kepala MI Al-Ittihaad Pasir Kidul pada tanggal 2 Desember 2016.

“Untuk memotivasi kerja, secara riil, setelah program kerja kita berikan kemudian kita melaksanakan itu sesekali kita datangi kita ajak guyon, bicara dan kita beri *reward*, dan kalau memang itu ada HR atau insentifnya ya mesti kita beri insentif”.<sup>149</sup>

- 2) Memberlakukan angka kredit untuk kemudian dijadikan acuan pengangkatan jabatan dan golongan bagi guru dan karyawan sekolah.
- 3) Mengadakan acara pemilihan “guru/ustadz teladan” dalam event tertentu, misalnya dalam acara HARDIKNAS.<sup>150</sup>

Dari pengamatan yang peneliti lakukan, Ketua Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa’adah Pasir Kidul telah menjadi *role model* bagi pengurus, ustadz, guru dan karyawan. Dia berusaha menjadi yang terdepan dan terbaik dalam segala sesuatunya. Apabila ia mengatakan “guru/ustadz harus kreatif dan inovatif”, maka ia menjadi orang terdepan, dan membuktikan kekreatifannya. Selain menjadi contoh, ia juga menciptakan kultur kedisiplinan, ketekunan, kerja keras, ikhlas dalam organisasi yang dipimpinnya.<sup>151</sup>

Menurut Fuad Zen, ketua yayasan selalu mengkomunikasikan tentang perlunya suatu *action* pada karyawannya, yaitu suatu tindakan yang nyata. Kepemimpinan selalu terkait dengan pelaksanaan dan penyelesaian. Maka, pemimpin dapat memotivasi karyawannya dengan selalu memberikan penjelasan perlunya kerja nyata untuk mewujudkan sebuah visi dan misi. Ketua yayasan juga mengetahui kondisi bawahannya dan selalu ada pada saat mereka membutuhkan bimbingan, perlindungan, arahan dan sebagainya dan beliau selalu memberi solusi atas permasalahan yang dihadapi bawahan.<sup>152</sup>

### c. Perilaku *Intellectual Stimulation*

*Intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinan didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu

---

<sup>149</sup> Wawancara dengan Kyai Mughni Labib Ketua Yayasan Al-Ittihaad Darussa’adah Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016.

<sup>150</sup> Wawancara dengan Kyai Mughni Labib Ketua Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa’adah Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016.

<sup>151</sup> *Observasi* Peneliti pada tanggal 13 Desember 2016.

<sup>152</sup> Wawancara dengan Fuad Zen, Kepala MTs Al-Ittihaad Darussa’adah Pasir Kidul pada tanggal 4 Desember 2016.

menerjemahkan dalam bentuk kinerja yang produktif. Tugas menstimulasi intelektualitas karyawan sangatlah diperlukan, apalagi saat sekolah tidak mengarah kepada perkembangan dan perbaikan. Ketua yayasan melakukan perubahan-perubahan di Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul secara bertahap. Dalam hal stimulus intelektual Kyai Mughni mengawalinya dengan melihat Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul tidak ada perkembangan dari tahun ke tahun. Ketua yayasan mempunyai inisiatif besar untuk merubahnya dan sedikit demi sedikit lembaga tersebut mengalami kemajuan dibandingkan dengan sebelumnya dan ditandai dengan sarana prasarana yang lengkap, prestasi semakin banyak yang diraih, dan minat masyarakat yang semakin tinggi untuk menyekolahkan anaknya ke lembaga pendidikan di bawah yayasan tersebut.<sup>153</sup>

Pernyataan diungkapkan oleh Utari Mulyani, Kepala TK Al-Ittihaad Pasir Kidul, bahwa:

“Ketua yayasan sangat ramah dan familiar dalam menjaga stabilitas lembaga pendidikan di bawah naungannya, juga mampu menjembatani antara ketua yayasan, guru dan karyawan dalam memberikan pemahaman untuk terus ditingkatkan proses belajar mengajar. Apalagi dalam soal administrasi, beliau “prosedural”, sangat teliti dan terkontrol dengan baik sehingga semua arsip yang mendukung untuk meningkatkan kualitas sekolah masih tersusun rapi”<sup>154</sup>.

Artinya ketua yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul sebagai pemimpi juga sebagai administrator handal, karena ketika ada pengetahuan yang *up to date* langsung disosialisasikan kepada semua pengurus, ustadz, guru dan karyawan. Misalnya seperti keinginan untuk mengembangkan kurikulum sesuai dengan perkembangan dan lingkungan sosial sekitar. Ini menjadi satu pertumbuhan sekolah yang setiap tahunnya siswa baru selalu bertambah. Indikator yang penting ialah inovasi (*joke*) dari ketua yayasan memotivasi semua elemen yayasan. Terutama pengurus yayasan dan para kepala lembaga pendidikan yang garis

---

<sup>153</sup> Wawancara dengan Kyai Mughni Labib Ketua yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016.

<sup>154</sup> Wawancara dengan Utari Mulyani, Kepala TK Diponegoro Al-Ittihaad Pasir Kidul pada tanggal 4 Desember 2016.

koordinasinya horizontal dengan ketua yayasan selalu diberi ruang agar pengembangan kurikulum berjalan dengan efektif.

Dalam banyak kesempatan ketua yayasan juga mengajak karyawannya untuk melihat persoalan dari perspektif yang baru, lebih tepat dan lebih baik. Perilaku semacam ini harus selalu dilakukan agar tercipta budayanya, dari sinilah energi positif akan lahir dan penyegaran bekerja akan muncul. Kultur memberi dan berkorban telah menjadi perspektif baru dalam membesarkan sebuah yayasan lembaga pendidikan Islam bernama Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul. Dia berusaha dan berhasil mengembangkan kultur ini di lembaga tersebut. Stimulasi intelektual dapat dilakukan dengan memberikan pemahaman bahwa perjuangan dan pengorbanan adalah penting dalam membesarkan lembaga. Memakai simbol-simbol inovasi juga merupakan perilaku ketua Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul, sebagai contoh dipasangnya penghargaan dan piala-piala atas prestasi-prestasi yang diperoleh yayasan dan beberapa kata-kata motivasi sebagai simbol kreatifitas dan inovasi lainnya seperti selamat atas diraih dan sebagainya.<sup>155</sup>

Ketua yayasan juga memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk memperoleh pendidikan yang lebih tinggi dan mengikutsertakan guru dan karyawan dalam pelatihan-pelatihan. Beliau juga menstimulasi bawahannya untuk mengaplikasikan apa yang telah diperoleh mereka dengan mengajak mereka berfikir mengenai rencana ke depan yang ingin dilakukan, serta mendelegasikan berbagai pekerjaan seperti menyusun program kerja masing-masing koordinator kelas.

#### **d. Perilaku *Individual Consideration***

Perilaku *individualized consideration*, merupakan perilaku pemimpin yang merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Ketua yayasan mampu menyerap semua spirasi konstruktif untuk meningkatkan mutu

---

<sup>155</sup> *Observasi* Peneliti pada tanggal 22 Desember 2016.

yayasan. Ini sangat penting dilaksanakan oleh semua pemimpin agar bisa berjalan secara demokratis. Proses komunikasi persuasif menjadi faktor pendukung dalam aktivitas kepemimpinan, terutama mampu mendengar pendapat yang dikeluarkan oleh siapapun orangnya yang memberikan nilai-nilai konstruktif bagi kemajuan sekolah.

Dalam bentuk lainnya perilaku ini merupakan perilaku kepemimpinan dengan mendekati diri kepada pengurus, kepala madrasah, ustadz, guru dan karyawan secara emosi. Beliau selalu berusaha hadir dalam setiap kesempatan untuk berkumpul bersama dengan bawahan, melalui sholat berjama'ah, kegiatan khatmil Qur'an, *ngaji* rutin malam Jumat dan sebagainya. Maka, pemimpin dapat memberikan perhatian secara individu terhadap karyawannya dengan sering menghadirkan dirinya dalam sholat berjama'ah, khatmil Qur'an, *ngaji* dan sebagainya. Ketua yayasan berusaha menyediakan dan menjadikan organisasi sebagai aktualisasi diri bagi para pengikutnya dengan aturan-aturan yang sudah disepakati agar tidak mengganggu kerja organisasi, misalnya adanya koordinator antara kelas bawah dan kelas atas dan setiap ketua koordinator kelas diberi kesempatan untuk berkreasi dan berinovasi terhadap kelas yang dipimpinnya.<sup>156</sup>

Ketua yayasan juga selalu berusaha memperhatikan secara seksama kebutuhan dan kemampuan karyawan. Sekalipun demikian ada prioritas-prioritas yang harus diambil olehnya. Pemimpin dapat memberikan perhatian secara individu terhadap karyawannya mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang memperhatikan kebutuhan mereka atau bahkan berkorban secara pribadi untuk memenuhinya, misalnya gaji, fasilitas belajar dan kerja. Kemampuan ketua yayasan dalam mendorong dan memberikan kesempatan dan ruang kepada karyawannya untuk belajar. Perilaku semacam ini akan menumbuhkan emosi mereka dengan baik karena mereka merasa diperhatikan oleh organisasi dan pemimpinnya. Pemimpin dapat memberikan perhatian secara individu terhadap karyawannya dengan memberikan kesempatan

---

<sup>156</sup> *Observasi* Peneliti pada tanggal 4 dan 13 Desember 2016.



dan memfasilitasinya untuk, mengikuti pelatihan-pelatihan, *workshop* dan sebagainya.<sup>157</sup>

Perilaku memberikan perlakuan yang adil dan memberikan pengakuan juga merupakan perilaku Kyai Mughni. Prinsip memberikan hadiah adalah sesuai dengan nilai relatif kontribusi yang diberikan terhadap organisasi. Sedangkan prinsip memberikan pengakuan adalah “beri pujian bila layak”. Pemimpin dapat memberikan perhatian secara individu terhadap yang dipimpinya dengan memberikan penghargaan kepada yang berprestasi (misalnya kenaikan pangkat yang sebelumnya sebagai guru percobaan menjadi guru tidak tetap dan menjadi guru tetap) dan menghukum yang melanggar.

Kyai Mughni adalah pemimpin yang memang fokus untuk melejitkan potensi yang dimiliki karyawannya. Sebagai contoh adalah memberikan mereka kesempatan untuk belajar dan berpengalaman, hal itu terjadi apabila pemimpin memberikan ruang bagi mereka, misalnya mendelegasikan wewenang bagi mereka. Ketua yayasan melatih dan memberikan umpan balik yang baik dan tepat kepada karyawan agar mereka sukses dalam tugasnya. Kyai Mughni adalah seorang pemimpin yang sudah dianggap sukses oleh karyawan maka ia tidak segan-segan memberikan rahasia keberhasilan kepemimpinannya dengan bertukar pengalaman dengan mereka.<sup>158</sup>

Berdasarkan uraian di atas, ketua yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul adalah pemimpin yang mampu menyediakan ruang, waktu, fasilitas yang dapat digunakan karyawannya untuk memberdayakan dan mengembangkan kemampuan dan keterampilannya agar *performance* organisasi menjadi lebih baik. Pemimpin dapat memberikan perhatian secara individu terhadap karyawannya dengan mengeluarkan kebijakan untuk mempergunakan fasilitas yang disediakan lembaga guna memotivasi mereka agar lebih optimal terhadap kemajuan lembaga.

---

<sup>157</sup> Wawancara dengan Utari Mulyani, Kepala TK Diponegoro Al-Ittihaad Pasir Kidul pada tanggal 4 Desember 2016.

<sup>158</sup> Wawancara dengan Muntasir, Sekertaris Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua yayasan dan informan, diperkuat hasil pengamatan penulis dan juga didukung data-data dokumen, penulis berpendapat bahwa gaya kepemimpinan Ketua Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kabupaten Banyumas lebih menekankan bagaimana cara memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran bawahan untuk mengembangkan organisasi. Ketua yayasan juga mampu mengembangkan inovasi, mampu memberdayakan staf dan organisasi sehingga guru dan karyawan di lembaga tersebut bekerja dengan penuh semangat untuk mencapai hasil yang maksimal. Ketua yayasan memulai kegiatan dengan mengedepankan visi yang merupakan suatu pandangan dan harapan ke depan yang akan dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan para pengikut. Kepemimpinan ketua yayasan dengan perilaku-perilaku tersebut, merupakan gaya dari kepemimpinan transformasional.

### **3. Implementasi Gaya Kepemimpinan KH. Mughni Labib dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan di Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas**

Gaya komunikasi pada kepemimpinan Kyai Mughni dalam mengelola Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul yang dibangun dengan pola yang dibagi sesuai dengan tingkatan dan kawasan kerja dan beratnya beban di yayasan itu sendiri. Baik dari aspek kepemimpinan juga dengan aspek tanggung jawab. Di samping itu juga kelabilan serta pola pondok pesantren klasik masih membayang-bayangi komunikasi antara Yayasan dengan pimpinan, terlihat juga kepada kepala Madrasah. Setidaknya ada dua hal yang sangat terlihat dari penerapan pola kepemimpinan Formal yaitu dilihat dari pola kerja dalam struktur organisasinya *pertama*, adanya penerapan pembagian kerja dan *kedua*, adanya sistem delegasi wewenang.

#### **a. Adanya pembagian kerja yang jelas**

Setiap pemimpin tidak mungkin bekerja sendirian dalam usaha mewujudkan tugas pokok organisasinya. Ia tidak akan mampu berbuat banyak, meskipun dengan mengerahkan seluruh tenaga, pikiran, dan

kemampuannya. Agar pekerjaan organisasi menjadi efektif dan efisien diperlukan pembagian kerja dimana setiap posisi dalam struktur kelompok memiliki peranan. Menurut penuturan salah seorang pimpinan mengenai pembagian tugas di yayasan ini, yaitu:

“Di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa’adah Pasir Kidul, pola kerja dibagi berdasarkan bidangnya. Di yayasan tersebut setidaknya terbagi dalam lima bidang yaitu bidang pendidikan, bidang sarana prasarana, bidang hubungan masyarakat, bidang usaha dan bidang pemberdayaan wanita. Di sinilah sesungguhnya telah terbangun “rasionalisasi” dalam berorganisasi sehingga kepemimpinan dalam Yayasan Al-Ittihaad dengan begitu bisa dikatakan bertipe formal. Tugas pengelolaan yayasan telah dibagi ke dalam pembidangan yang lebih spesifik, dimana dari *top manager* lebih banyak membutuhkan kecakapan konseptual, lalu semakin ke bawah semakin membutuhkan kecakapan teknis”.<sup>159</sup>

Dalam pelaksanaan aktivitas harian ada lima bidang yang menjadi pemilahan dalam struktur organisasi yayasan, masing-masing menunjukkan tanggung jawab yang harus ditangani, sekalipun memang dimungkinkan kerjasama antar bidang.

Menurut penuturan Sekretaris Yayasan tentang hirarki yayasan dengan kepala lembaga pendidikan yayasan, sebagai berikut:

“Secara hirarki struktural pembagian wewenang tersebut juga dapat dilihat, misalkan antara yayasan dan kepala lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan. Dalam struktur organisasi yayasan telah diatur bahwa yayasan diposisikan sebagai lembaga konseptual sedangkan Kepala lembaga pendidikan merupakan pelaksana dari apa yang telah dirumuskan oleh yayasan. Menurut Muntasir ada keputusan yang menjadi wilayah wewenang yayasan dan ada hal-hal yang menjadi wewenang kyai pengasuh. Sedangkan merumuskan visi-misi, sistem pendidikan, termasuk didalamnya aturan akademik, kurikulum, pengasuhan dan menentukan Kepala lembaga pendidikan itu merupakan wewenang dan tugas yayasan”.<sup>160</sup>

Wewenang Kepala lembaga pendidikan adalah hal yang bersifat manajerial teknis operasional di sekolah seperti penempatan pengabdian bagi alumni, penentuan guru bidang studi, pengaturan dana pembiayaan

---

<sup>159</sup> Wawancara dengan Rustanto, Wakil Ketua Yayasan Al-Ittihaad Darussa’adah Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016.

<sup>160</sup> Wawancara dengan Muntasir, Sekertaris Yayasan Al-Ittihaad Darussa’adah Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016.

sekolah, mengeluarkan siswa yang melanggar disiplin, serta hal yang berkaitan dengan sekolah. Selain itu, Kepala lembaga pendidikan diberi wewenang untuk berimprovisasi dalam pengelolaan sekolah seperti mendirikan LPMG.<sup>161</sup>

Mengenai pembagian tugas ini kepala MTs Al-Ittihaad menuturkan sebagai berikut:

“Pembagian tugas yang dilimpahkan oleh yayasan kepada setiap kepala madrasah (baik itu MTs, MI, TK dan Madin) merupakan petunjuk baku dalam mengatur madrasah yang kami pimpin dan semua itu berdasarkan petunjuk yayasan kepada kami”.<sup>162</sup>

Unsur-unsur pembagian tugas demikian semakin memperjelas adanya unsur kepemimpinan Formal dalam Yayasan Al-Ittihaad Darussa’adah Pasir Kidul. Sebuah kewenangan bidang dijalankan dengan fungsi kerja tim (*team work*), sehingga setiap tugas akan dijabarkan, dikalkulasi berdasarkan pembagian wilayah garapan masing-masing. Pembagian semacam ini dari awal berdirinya telah terpola di dalam kerja-kerja struktur kepemimpinan di Yayasan Al-Ittihaad dan berlaku dalam beberapa tingkatan manajemen.

b. Delegasi Wewenang

Sistem delegasi kewenangan pada dasarnya merupakan salah satu unsur kepemimpinan formal. Dengan dilakukannya pendelegasian wewenang, segala macam urusan tidak tertimbun di pundak pimpinan tertinggi, sekalipun sang pemimpin menduduki struktur kewenangan tertinggi dalam piramida kekuasaan organisasi. Pendelegasian memungkinkan seorang pemimpin berbagi peran dengan bawahannya dalam bentuk yang bisa dievaluasi, terukur dan bisa sewaktu-waktu kewenangan yang didelegasikan lagi ditarik kembali apabila memang dirasa perlu.

Adapun dalam kepemimpinan di Yayasan Al-Ittihaad menurut pemaparan kepala MTs Al-Ittihaad, sebagai berikut:

---

<sup>161</sup> Wawancara dengan Muntasir, Sekertaris Yayasan Al-Ittihaad Darussa’adah Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016.

<sup>162</sup> Wawancara dengan Fuad Zen, Kepala MTs Al-Ittihaad Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016.

“Praktek pendelegasian telah dimulai dari pelimpahan kewenangan dari pihak yayasan kepada Kepala Madrasah. Kepala Madrasah tidak lain merupakan mandataris kebijakan yayasan, terutama terkait dengan program pendidikan siswa reguler dan siswa unggulan yang diharapkan kelak mampu menjadi corong-corong madrasah kepada masyarakat umum. Kepala Madrasah diberi kewenangan untuk mendidik para siswa.<sup>163</sup>

Pada tatanan ini komunikasi kepemimpinan masih sangat terlihat jelas dalam Yayasan Al-Ittihaad Darussa’adah Pasir Kidul. Pendelegasian tersebut dilakukan berdasarkan pos yang telah ditentukan dalam pembagian kerja. Secara umum, hal tersebut terlihat misalnya dalam pembatasan masa jabatan, mekanisme pergantian kepemimpinan dan cara pertanggungjawaban kepemimpinan tersebut seperti dijelaskan di atas. Kepala MTs ditunjuk sebagai Kepala MTs al-Ittihaad sekaligus mendapatkan pelimpahan kewenangan menjalankan misi mendidik siswa MTs Al-Ittihaad selama masa jabatan lima tahun dan setelah itu kepemimpinannya akan ditinjau kembali oleh pihak yayasan.

Peneliti melakukan wawancara dengan Sekretaris Yayasan Al-Ittihaad Darussa’adah Pasir Kidul mengenai periode kepala madrasah: Proses periode kepemimpinan kepala madrasah akan diganti atau mungkin akan ditunjuk kembali sesuai dengan mekanisme pergantian kepemimpinan yang prosedural. Dan yang terpenting, Kepala Madrasah tersebut mendapatkan kesempatan untuk melaporkan hasil kerjanya dengan cara-cara yang dinilai dan terukur dari sudut pandang visi dan misi, serta garis besar haluan yang telah dirumuskan oleh yayasan. Upaya menerapkan unsur-unsur formalitas dalam kepemimpinan di Yayasan Al-Ittihaad Darussa’adah Pasir Kidul merupakan sebuah eksperimentasi kepemimpinan yayasan sekaligus kritik terhadap pola kepemimpinan yang berlaku di yayasan pada umumnya yang berpola karismatik.<sup>164</sup>

Faktor efisiensi dalam struktur kepemimpinan formal merupakan unsur pokok. Oleh karenanya kepemimpinan formal selalu berhubungan

---

<sup>163</sup> Wawancara dengan Fuad Zen, Kepala MTs Al-Ittihaad Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016.

<sup>164</sup> Wawancara dengan Muntasir, Sekertaris Yayasan Al-Ittihaad Darussa’adah Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016.

dengan pertimbangan-pertimbangan efisiensi pula dalam setiap keputusan baik terkait pada penetapan personal maupun dalam hal kinerja. Untuk penempatan personal dalam struktur kepemimpinan formal idealnya berpijak pada individu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sedangkan pada kinerja bersandarkan pada satu penilaian kerja yang dapat diukur dan dievaluasi. Kedua hal ini dapat dilaksanakan secara efektif apabila birokrasi yang dibangun mampu melakukan pemisahan yang tegas dan sistematis antara apa yang bersifat pribadi, seperti emosi, perasaan, hubungan sosial pribadi.

Perbedaan kepemimpinan formal dengan kepemimpinan informal yayasan lembaga pendidikan adalah bahwa kepemimpinan informal digerakkan oleh simpati, kemurahan hati, lamban dan penuh perasaan. Sedangkan birokrasi modern rasional atau formal memerlukan keahlian atau profesional yang lepas dari emosi dan penempatan yang tepat sesuai dengan profesionalisme yang dimilikinya. Pola Kepemimpinan Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul terhadap Kepala lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan yayasan, meski dibangun berdasarkan unsur-unsur serta pola formal ternyata pada prakteknya masih tetap melahirkan inkonsistensi. Praktek-praktek inkonsistensi tersebut terjadi dan dapat dilihat dari dua hal sebagai berikut:

a. Penentuan kepala lembaga pendidikan, guru, ustadz dan staf

Penentuan kepala lembaga pendidikan, guru, ustadz dan staf di dalam pelaksanaan kebijakan lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan. Penentuan personil dalam melaksanakan tugas dan fungsi didalam sebuah organisasi pada kepemimpinan formal, sangat tergantung kepada penilaian dan kompetensi seseorang. Dalam hal ini penelitian melakukan wawancara dengan wakil ketua yayasan, sebagai berikut:

“Sistem rekrutmen bagi mereka yang akan duduk dalam jajaran lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan. Mereka yang duduk di jajaran tersebut bukan merupakan hasil seleksi atas dasar kualifikasi dan kopetensi tertentu melainkan didasari oleh jabatan struktural yang bersangkutan dalam struktur organisasi didalam lingkungan yayasan. Contoh penempatan orang yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan fungsinya adalah pengangkatan dan penempatan struktur lembaga pendidikan yang didominasi oleh

kehendak Yayasan Al-Ittihaad, baik yang memiliki kualifikasi keilmuan tertentu sesuai dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya atau yang tidak memiliki sama sekali”.<sup>165</sup>

Senada dengan itu pemaparan Kepala Seksi Pendidikan Yayasan Al-Ittihaad sebagai berikut: “Kepemimpinan di setiap lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan dan staf berdasarkan lama pengabdian dan potensi dalam memimpin, bukan hirarki dan latar belakang pendidikannya”.<sup>166</sup>

Berdasarkan hasil temuan di atas dapat disimpulkan bahwa pengangkatan beberapa guru dan staf pada lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Yayasan Al-Ittihaad yang tidak memiliki kompetensi yang di dalam manajemen lembaga pendidikan merupakan kebijakan dari yayasan yang menilai dari lama tugas dan kompetensi dalam memimpin. Ketidaksesuaian ini dapat dilihat dari jenjang pendidikan yang dimilikinya guru di pendidikan kebanyakan lulusan pondok pesantren sendiri.

b. Koordinasi Pelaksanaan kontroling.

Koordinasi merupakan suatu usaha yang sinkron/teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang tepat. Hal ini terlihat jelas pola kepemimpinan informal pada Yayasan Al-Ittihaad dalam melaksanakan koordinasi kontroling dalam pengawasan kepala lembaga pendidikan, pengurus yayasan, ustadz, guru dan karyawan, hasil belajar dan sarana dan prasarana lembaga pendidikan. Dalam hal ini yayasan melakukan tindakan langsung dalam kontrolnya untuk pembinaan kepada kepala lembaga pendidikan, pengurus yayasan, ustadz, guru dan karyawan di lingkungan lembaga pendidikan setelah itu baru yayasan melakukan koordinasi. Pada dasarnya kepala lembaga pendidikan telah dibagi SOP yang jelas tentang kawasan

---

<sup>165</sup> Wawancara dengan Rustanto, Wakil Ketua Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016.

<sup>166</sup> Wawancara dengan Amin Zuhdi, Kepala Seksi Bidang Pendidikan Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016.

kebijakan, pembinaan serta evaluasi kurikulum, staf dan dewan guru yang dilakukan oleh kepala lembaga pendidikan.<sup>167</sup>

Di sini ditemukan inkonsistensi pada bentuk organisasinya. Ketika yayasan dibentuk yang difungsikan sebagai pabrik dari berbagai kebijakan yayasan atau perumus garis-garis besar haluan yayasa, namun pada pelaksanaannya justru sebagian di antara mereka menjadi pelaksana kebijakan di tingkat operasional. Dari sinilah kemudian fungsi evaluasi untuk mengkaji kembali pendelegasian menjadi tidak berjalan. Dalam sistem komunikasi formal segala hubungan antar struktur diatur secara jelas. Makna rasionalitas sesungguhnya dapat pula diartikan dengan makna terorganisir secara formal dan luas. Oleh karenanya kerja-kerja pemimpin dalam sebuah organisasi sesungguhnya harus dilandasi oleh garis struktur yang terorganisir pula, seperti siapa melimpahkan ke siapa? dan kewenangan apa yang dilimpahkan?, kapan berlaku pendelegasian?, bagaimana pendelegasian itu dinilai dan kepada siapa harus dipertanggung jawabkan?

Pola demikian harus diatur secara jelas dalam struktur organisasi. Dengan begitu pertanggung jawaban setiap pejabat dalam memimpin bidangnya jelas serta dapat diukur dan dievaluasi. Menurut penuturan sekretaris yayasan tentang kontroling bahwa:

“Di Yayasan Al-Ittihaad berlaku seseorang yang diangkat menjadi kepala lembaga pendidikan dengan sendirinya menjadi anggota yayasan dan ini sudah di atur secara tertulis dalam aturan organisasi. Kerancuan ini sudah terjadi sejak kepemimpinan kepala lembaga pendidikan pada periode pertama sampai kepemimpinan periode saat ini”.<sup>168</sup>

Perubahan tersebut terutama dalam memperjelas wewenang dan tugas masing-masing strukturnya. Setidaknya bentuk organisasi harus bisa menjelaskan, siapa melimpahkan kepada siapa? dan kewenangan apa yang dilimpahkan? kapan berlaku pendelegasian? Bagaimana pendelegasian itu dinilai dan kepada siapa harus dipertanggung

---

<sup>167</sup> Wawancara dengan Amin Zuhdi, Kepala Seksi Bidang Pendidikan Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016.

<sup>168</sup> Wawancara dengan Muntasir, Sekertaris Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul pada tanggal 28 November 2016.



jawabkan? dengan demikian semua pekerjaan yang dilakukan oleh setiap staf berjalan efektif karena memiliki kejelasan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Komunikasi formal lahir didasarkan oleh kebangkitan sains, teknologi dan seni berorganisasi yang terdiri dari penalaran yang cermat. Tetapi harus diakui komulasi dari produk-produk dari pemikiran rasional, di sisi lain menghasilkan efek-efek yang tidak diharapkan dan sering berlawanan, yang tidak dapat dikatakan rasional dalam pengertian defenitif apa pun dari istilah ini. Seperti yang terjadi didalam kepemimpinan Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul, walaupun secara struktural diatur menurut norma-norma hukum, dan sifat hubungan dengan bidang-bidang atau struktur lainnya diatur dengan seksama, namun dalam tindakan-tindakan kepemimpinan masih terjadi inkonsistensi-inkonsistensi terhadap tipe kepemimpinan formal itu sendiri.

Dalam konteks ini pola kepemimpinan campuran yaitu kombinasi formal dan informal, ditemukan dalam pola kepemimpinan di Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul, namun unsur-unsur informalnya bukan dari aspek sumber otoritasnya, melainkan pada praktek-praktek atau prosedur kerja dan wewenang antar struktur kepemimpinannya yang masih berpola tradisional. Di Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul pola kerja dibagi berdasarkan bidangnya yaitu bidang pendidikan, sarana prasarana, hubungan masyarakat, usaha dan pemberdayaan perempuan, di sinilah sesungguhnya telah terbangun formalitas dalam berorganisasi sehingga pola kepemimpinan dalam Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul dengan begitu bisa dikatakan bertipe Formal. Tugas pengelolaan yayasan telah dibagi ke dalam pembidangan yang lebih spesifik, dimana dari top manager lebih banyak membutuhkan kecakapan konseptual, lalu semakin kebawah semakin membutuhkan kecakapan teknis. Lima bidang yang menjadi pemilahan dalam struktur organisasi Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul, masing-masing menunjukkan tanggungjawab yang harus ditangani, sekalipun dimungkinkan kerja sama antar bidang.

## **B. Pembahasan**

### **1. Analisis Gaya Kepemimpinan KH. Mughni Labib**

*Gaya kepemimpinan yang mana yang sebaiknya dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasinya sangat tergantung pada kondisi anggota organisasi itu sendiri. Pada dasarnya tiap gaya kepemimpinan hanya cocok untuk kondisi tertentu saja. Dengan mengetahui kondisi nyata anggota, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda untuk divisi atau seksi yang berbeda. Gaya setiap pemimpin tentunya berbeda-beda, demikian juga dengan para pengikutnya. Ini merupakan cara lain untuk mengatakan bahwa situasi-situasi tertentu menuntut satu gaya kepemimpinan tertentu, sedangkan situasi lainnya menuntut gaya yang lain pula. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seseorang berbeda satu sama lain.*

*Pada suatu waktu tertentu kebutuhan-kebutuhan kepemimpinan dari suatu organisasi mungkin berbeda dengan waktu lainnya, karena organisasi-organisasi akan mendapatkan kesulitan bila terus-menerus berganti pimpinan, maka para pemimpinlah yang membutuhkan gaya yang berbeda pada waktu yang berbeda. Gaya yang cocok sangat tergantung pada tugas organisasi, tahapan kehidupan organisasi, dan kebutuhan-kebutuhan pada saat itu. Organisasi-organisasi perlu memperbarui diri mereka sendiri, dan gaya kepemimpinan yang berbeda seringkali dibutuhkan.*

*Seringkali seorang pemimpin harus bertindak secara sepihak. Organisasi-organisasi harus melewati tahap-tahap yang berbeda dalam hidup mereka. Selama periode-periode pertumbuhan dan perkembangan yang cepat, kepemimpinan otokrasi mungkin akan bekerja dengan baik. Misalnya, pendiri suatu organisasi keagamaan yang baru, sering merupakan tokoh kharismatik yang mengetahui secara intuitif apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Karena itu adalah visinya, maka ialah yang paling sanggup untuk menanamkannya kepada orang lain tanpa diskusi. Tetapi selama periode pertumbuhan yang lambat atau konsolidasi, organisasi tersebut perlu menyediakan waktu lebih untuk merenung dan berusaha agar lebih berdaya guna. Ketika organisasi tersebut masih baru, pendirinya dapat mengandalkan kekuatan visinya untuk menarik orang-orang lain yang mempunyai sasaran yang sama. Namun, pada waktu organisasi itu berhasil, maka cara-cara lain untuk mempertahankan persamaan visi akan diperlukan. Bila gaya kepemimpinan tidak disesuaikan,*

sehingga mencakup penyamaan sasaran dengan peran serta penuh, sering organisasi tersebut mengalami kegagalan.

Seorang pemimpin yang baik harus mempunyai keberanian untuk mengambil keputusan dan memikul tanggung jawab atas akibat dan resiko yang timbul sebagai konsekuensi daripada keputusan yang diambilnya. Seorang pemimpin harus punya pengetahuan, keterampilan, informasi yang mendalam dalam proses menyaring satu keputusan yang tepat. Di samping itu, gaya kepemimpinan yang dijalankannya dalam mengelola suatu organisasi harus dapat mempengaruhi dan mengarahkan segala tingkah laku dari bawahan sedemikian rupa, sehingga segala tingkah laku bawahan sesuai dengan keinginan pimpinan yang bersangkutan. Apapun gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasi yang dipimpinnya harus dapat memberikan motivasi serta kenyamanan bagi para anggotanya. Hanya dengan jalan demikian pencapaian tujuan dapat terlaksana. Apapun gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasi yang dipimpinnya, dia harus dapat memberikan motivasi, kenyamanan dan perubahan ke arah kebaikan bagi anggotanya.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan empat indikator perilaku dalam mengkaji gaya kepemimpinan ketua yayasan di Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas, yaitu: (a) *Charisma-Idealized Influence*, yaitu perilaku atau kemampuan seorang pemimpin memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya; (b) *Inspirational Motivation*, yaitu perilaku atau kemampuan seorang pemimpin menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana; (c) *Intellectual Stimulation*, yaitu perilaku atau kemampuan seorang pemimpin meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama; dan (d) *Individualized Consideration*, yaitu perilaku atau kemampuan seorang pemimpin memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua yayasan dan informan, diperkuat hasil pengamatan penulis dan juga didukung data-data dokumen,

penulis berpendapat bahwa gaya kepemimpinan ketua Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas lebih menekankan bagaimana cara memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran bawahan untuk mengembangkan organisasi. Ketua yayasan juga mampu mengembangkan inovasi, mampu memberdayakan staf dan organisasi sehingga kepala lembaga pendidikan, ustadz, guru dan karyawan di bawah naungan yayasan tersebut bekerja dengan penuh semangat untuk mencapai hasil yang maksimal. Ketua yayasan memulai kegiatan dengan mengedepankan visi yang merupakan suatu pandangan dan harapan ke depan yang akan dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan para pengikut. Kepemimpinan ketua yayasan dengan perilaku-perilaku tersebut, merupakan gaya dari kepemimpinan transformasional.

Keberadaan pemimpin memegang peranan penting di dalam jalannya roda organisasi, sesuai dengan perannya sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan, agen perubahan, negosiator dan sebagai pembina. Orientasi kepemimpinan efektif pada proses membangun komitmen menuju sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Menurut Rahmat, Teori kepemimpinan mempelajari bagaimana cara pemimpin mengubah budaya organisasi dan menata struktur organisasi serta menempuh strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi tersebut. Organisasi yang dimaksud di sini adalah organisasi pendidikan yang tentunya ada beberapa unsur yang bekerja di dalamnya, unsur yang paling mendominasi yaitu pemimpin organisasi. Oleh karenanya pemimpin organisasi dituntut untuk bekerja semaksimal dan seprofesional mungkin dalam mengkondisikan bawahannya.

Adanya label atasan dan bawahan, tidaklah cukup bagi pemimpin untuk mencapai keberhasilan lembaga pendidikannya. Pada dasarnya para pegawai ingin diperlakukan sebagai manusia individu tidak hanya sebagai manusia yang akan mewujudkan cita-cita pimpinannya. Dengan melihat kembali 4I's dimensi kepemimpinan transformasional dari Bass dan Avolio dalam Komariah, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*,

*intellectual stimulation* dan *individualized consideration*, maka kepemimpinan transformasional akan terlaksana dengan baik apabila:

- a. Mengidealisasikan pengaruh dengan standar etika dan moral yang cukup tinggi dengan tetap mengembangkan dan memelihara rasa percaya di antara pimpinan dan seluruh komunitas sekolah sebagai landasannya;
- b. Inspirasi yang menumbuhkan motivasi seperti tantangan dalam tugas dan memberi makna pada pekerjaan tersebut;
- c. Stimuli intelektual dengan tujuan untuk menumbuhkan kreativitas, terutama kreativitas di dalam memecahkan masalah dan mencapai tujuan bersama;
- d. Pertimbangan individu dengan menyadari bahwa setiap pegawai memiliki karakteristik yang unik dan akan berdampak pada perbedaan perlakuan, karena pada hakikatnya setiap individu membutuhkan aktualisasi diri, penghargaan diri dan pemenuhan berbagai keinginan pribadi.

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, kepemimpinan yang terjadi di Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul adalah kepemimpinan transformasional, dimana kepemimpinan di sini cenderung pada melaksanakan tindakan-tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya, memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal, hal ini terbukti saat rapat kerja Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul, dewan guru dilibatkan langsung dalam menyusun program untuk kemajuan pendidikan. Tidak gegabah dalam bersikap dan mengambil keputusan, selalu mengakomodasi seluruh kekuatan yang ada secara objektif, hal ini pun bisa dilihat adanya komunikasi langsung antara guru dengan ketua yayasan baik secara individu maupun kelompok.

Kepemimpinan transformasional ketua yayasan dapat diartikan sebagai bentuk atau gaya yang diterapkan ketua yayasan dalam mempengaruhi bawahannya (guru, tenaga administrasi, siswa, dan orang tua peserta didik) untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Transformasi esensinya adalah mengubah potensi menjadi energi nyata. Ketua yayasan yang mampu melakukan transformasi kepemimpinan berarti

dapat mengubah potensi institusinya menjadi energi untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa.

Potensi yang dimiliki oleh sekolah harus dikonkritkan dalam bentuk praksis, ini menjadi langkah kolektif agar tercapai secara menyeluruh. Keinginan untuk mengubah itu terjadi karena adanya adaptasi yang progress dalam melakukan kepemimpinan, terutama oleh ketua yayasan. Semua yang menjadi tanggung jawab banyak didominasi oleh ketua yayasan. Dalam kepemimpinan transformasional kita kenal istilah perubahan, artinya strategi kepemimpinan yang dilakukan oleh ketua yayasan harus dinamis tidak monoton. Karena ketika kepemimpinan melakukan proses adaptasi yang kuat dengan ilmu pengetahuan dan gaya yang ada akan terjadi pergesekan yang proses, dan bisa menjadikan sekolah bermutu.

Dalam hal ini implementasi kepemimpinan transformasional yang paling urgen adalah dimulai dari tauladan yang dilakukan oleh ketua yayasan. Karena ketua yayasan merupakan pimpinan yang bisa mengoperasikan kendali dari arah kebijakan yayasan. Sehingga elemen yang ada didalamnya mampu menyerap dengan bahasa verbal. Bahasa verbal merupakan salah satu bagian dari proses komunikasi konstruktif untuk memberikan perubahan dari proses peningkatan mutu lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan.

Namun yang lebih diprioritaskan adalah kesadaran tanggung jawab yang harus dimiliki oleh semua elemen yayasan dan lembaga pendidikan di bawahnya. Ketika tanggung jawab disadari sebagai proses pembelajaran serta penguatan persepsi masyarakat akan memberikan *image* yang bagus, oleh karena itu lembaga pendidikan akan menjadi baik dan guru-guru serta murid ikut didalamnya. Tanggung jawab ini harus dilakukan profesional dengan pembagian tugas yang jelas dari yayasan. Dalam hal ini dilakukan oleh ketua yayasan, sehingga semua persoalan yang menyangkut dengan tugas tidak tumpang tindih antara satu dengan yang lainnya. Juga ketua yayasan tidak serta merta bertindak sewenang-wenang ketika ada tugas yang tidak sesuai dengan rencana. Karena semua perencanaan yang dilakukan telah disepakati secara merata (kontrak pasti). Apabila ini terjadi, harus cepat dipecahkan dengan membentuk team yang bisa dipercaya untuk mendapatkan keputusan

yang saling menguntungkan. Kepemimpinan transformasional memberikan satu kemudahan komunikasi, baik komunikasi yang bersifat vertical maupun komunikasi horizontal, sehingga memberikan motivasi tersendiri untuk terus meningkatkan proses kegiatan belajar mengajar serta mutu pada lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan tersebut.

Proses komunikasi yang dilakukan oleh ketua yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul dengan semua pengurus, kepala lembaga pendidikan, ustadz, guru, dan karyawan diklasifikasi. Artinya tidak menjadi satu kerangka komunikasi aktif dengan semua elemen yang ada di sekolah. Misalnya komunikasi dengan pengurus yayasan dan kepala lembaga pendidikan dilakukan dengan akomodatif-persuasif yang bersifat kerjasama sehingga ketua yayasan tidak serta merta melakukan intruksi murni ketika ada persoalan. Maksud dari komunikasi ini agar memberikan satu pembelajaran pemikiran kepada pengurus yayasan dan kepala lembaga pendidikan sehingga tidak menimbulkan kecurigaan dalam keterpaksaan.

Ketua yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya dan mempercayai, berusaha menciptakan saling menghargai, simpati terhadap sikap bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan pengarahannya, selain itu tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Dengan sikap pemimpin ketua yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul membuka otonomi terhadap kepala lembaga pendidikan yang seluas-luasnya untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan yang mereka pimpin. Ketua yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul telah menjalankan tugasnya dengan baik yaitu memberikan dorongan kepada pengurus yayasan dan kepala lembaga pendidikan agar aktif bekerja menurut prosedur dan metode tertentu, sehingga pekerjaan itu berjalan dengan lancar dan mencapai sasaran yaitu meningkatkan mutu lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan.

Kendala atau kelemahan dari kepemimpinan ketua yayasan adalah adanya pengurus yang kurang sepaham dengan ketua yayasan, orang tua peserta didik yang menitipkan anaknya secara penuh terhadap pihak lembaga pendidikan meskipun di luar jam sekolah, pengaruh budaya buruk dari luar dan fasilitas yang kurang dengan melihat jumlah peserta didik dan jumlah guru yang ada di lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul. Akan tetapi kelemahan tersebut dapat diminimalisir dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh ketua yayasan. Jadi kendala atau kelemahan yang ada bukanlah suatu masalah dalam kepemimpinan ketua yayasan di Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul.

Ketua yayasan melakukan pendekatan secara emosional, dengan cara beliau menyempatkan diri untuk hadir dalam acara-acara yang diadakan lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan, baik yang diselenggarakan di dalam maupun luar sekolah. Dengan kehadiran beliau secara tidak langsung para bawahan akan merasa diperhatikan, di samping itu beliau juga bisa mengawasi secara langsung kegiatan tersebut yang untuk kemudian dievaluasi. Di samping itu, beliau juga memperhatikan kesejahteraan bawahannya, seperti masalah gaji, fasilitas belajar dan kerja. Berarti tidak hanya membebani dengan kebijakan-kebijakan yang diamanatkan pada bawahannya akan tetapi beliau juga memberi imbalan (*reward*) sebagai penghargaan atas jerih payah bawahannya. Dengan cara seperti itu bisa *support* para bawahan untuk berlomba-lomba adukreasi sebaik mungkin.

Kepemimpinan yang diterapkan ketua yayasan Al-Ittihaad, menurut Moh. Roqib, juga menjadi dasar dari format dan desain pendidikan profetik, yang memanfaatkan dasar pengembangan pendidikan yang digerakan melalui penguatan pada aspek-aspek subjektif atau objektif kinerja guru dan karyawan.<sup>169</sup> Dengan kata lain, ketua yayasan dapat melakukan penguatan dengan memberikan stimulus, penghargaan setinggi-tingginya pada bawahan untuk dapat memotivasi bawahan lebih berprestasi sebagai wujud penghargaan dari tingkah laku, keyakinan, dan sikapnya. Karena perubahan

---

<sup>169</sup> Moh. Roqib, *Filsafat Pendidikan Profetik: Pendidikan Islam Integratif dalam Perspektif Kenabian Muhammad* (Purwokerto: Pisma An-Najah Press, 2016), hlm. 170.



pada aspek subjektif bawahan, menurut Moh Roqib, dapat mendorong perubahan aspek objektif sebagai konsekuensi logis dari perubahan aspek subjektif. Dengan perubahan kedua aspek tersebut memungkinkan terwujudnya nilai-nilai profetik dan pendidikan berkembang dengan baik.<sup>170</sup>

Seorang ketua yayasan dapat dikatakan menerapkan kepemimpinan transformasional, jika ia mampu menjalankan tugas pokok dan fungsi mengubah energi yang ada di dalam diri guru dari potensial menjadi aktual dan dari minimal menjadi maksimal. Pemimpin transformasional adalah seorang diagnosis handal. Oleh karena itu, Ketua yayasan harus beradaptasi secara terus-menerus dan selalu siap dengan perubahan yang sedang terjadi maupun yang akan terjadi. Fokus pada perubahan bukan berarti tindakan pemimpin transformasional tidak konsisten. Seperti halnya pernyataan Staw dalam Setiawan dan Muhith, bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang konsisten tetapi tidak untuk berbagai upaya yang menghalangi proses penemuan metode-metode baru.<sup>171</sup>

Dengan kepemimpinan transformasional tidak hanya potensi diri pribadi (ketua yayasan) yang dapat dioptimalkan, melainkan juga dapat mengakses sumber-sumber dari luar. Kemampuan mengakses sumber dari luar hanya mungkin terjadi jika sekolah dan komunitasnya menjadi organisasi yang terbuka. Keterbukaan itu bisa dilihat dari seberapa instansi tersebut menerima masukan dari luar sekaligus melakukan respon terhadap perubahan secara terus menerus. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan secara bertahap menuju budaya pendidikan yang ideal atau paling tidak sesuai dengan apa yang dikehendaki. Pendidikan yang ideal ini tercermin pada kebutuhan para siswanya, jika kebutuhan individu masing-masing mereka belum terpenuhi maka institusi tersebut belum bisa dikatakan ideal.

## **2. Analisis Implementasi Gaya Kepemimpinan KH. Mughni Labib dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan**

Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul merupakan yayasan lembaga pendidikan yang menaungi 6 (enam) lembaga pendidikan

---

<sup>170</sup> Moh. Roqib, *Filsafat.*, hlm. 171.

<sup>171</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership* (Jakarta: Grafindo Persada, 2013), hlm. 26.

baik formal maupun informal, yaitu TK Diponegoro Al-Ittihaad, MI Al-Ittihaad, MTs (Al-Ittihaad) Ma'arif NU 1 Purwokerto Barat, Madrasah Diniyah Al-Ittihaad dan Pondok Pesantren Al-Ittihaad. Corak kepemimpinan di Yayasan Al-Ittihaad ini pun masih kental dengan corak kharisma seorang kiai. Tetapi seberapa pandai seorang pimpinan atau kiai sebuah pondok pesantren dan yayasan pendidikan mampu memanfaatkan kharisma yang dimiliki tersebut untuk kemajuan lembaganya. Perkembangan dan eksisnya Al-Ittihaad banyak dinilai disebabkan oleh kharisma yang dimiliki oleh pimpinannya yang merupakan figure sentral yaitu KH. Drs. Mughni Labib, M.Si. Meski demikian menurut Muntasir, Sekretaris Yayasan, Kyai Mughni merupakan sosok yang bersikap moderat. Dalam menjalankan kepemimpinannya, Beliau tidak memaksakan ide yang dikehendaknya. Beliau memusyawarahkan setiap masalah yang terjadi pada lembaga pendidikan yang di bawah naungan yayasan.

Banyak yang mengatakan bahwa corak kepemimpinan kharismatik dapat mengancam kemajuan suatu lembaga atau pesantren namun, di sisi lain kharisma kiai dalam pesantren mampu menjadi lembaga strategis penggerak pembangunan pedesaan. Melalui gaya kepemimpinan kharismatik ini pula instruksi dari kiai dapat begitu lancar dijalankan oleh para Ustadz atau santrinya tanpa hambatan psikologis seperti tindakan indisipliner. Dengan kharismatik ini pula Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad mempunyai daya pikat tersendiri yang membuat lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan yayasan menjadi terkenal dan dikunjungi oleh calon santri atau siswa dari berbagai penjuru.

Penyelenggaraan pendidikan di Yayasan al-Ittihaad merupakan komunitas tersendiri di bawah kepemimpinan Kyai Mughni. Bentuk kepemimpinannya fleksibel, dengan menggunakan gaya kepemimpinan kharismatik yang diwarnai corak demokratis. Kepemimpinan demokratis Kyai Mughni terlihat dalam memutuskan segala sesuatu yang berkaitan dengan pengelolaan Yayasan Pendidikan al-Ittihaad yang diputuskan dengan musyawarah, hal ini terwujud dengan adanya musyawarah sebagai bentuk kepemimpinan beliau yang demokratis.

Kyai Mughni dengan pola kepemimpinannya mampu mengkomunikasikan visi dan misi lembaga yang dipimpinnya kepada komunitas Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad. Dengan visi misi mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dalam keimanan dan ketaqwaan dengan penguasaan dan pemahaman terhadap ajaran agama, melaksanakan pendidikan, pengajaran, dakwah dan menyiapkan santri/siswa untuk mampu mengimplementasikan IMTAQ dalam kehidupan sehari-hari, Kyai Mughni mampu memberikan rangsangan kepada guru dan karyawan untuk giat bekerja dan memberi peluang kepada karyawan untuk berpartisipasi pada program pendidikan yayasan al-Ittihaad, dengan melibatkan mereka dalam proses pembuatan keputusan meskipun perannya dapat dikatakan sangat sedikit.

Karismatik yang dimiliki Kyai Mughni terletak pada pandangan para bawahannya. Walaupun kepemimpinan kharismatik memiliki kekurangan, tetapi tidak serta merta hal ini harus dihilangkan karena kenyataannya lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan yayasan, bisa eksis hingga sekarang juga dengan kepemimpinan kharismatik tersebut. Yang dibutuhkan adalah penerapan pola kepemimpinan yang lebih direncanakan dan dipersiapkan sebelumnya. Kharisma yang ada, dengan demikian akan diperkuat dengan beberapa sifat baru yang akan mampu menghilangkan kerugian dari kepemimpinan kharismatik. Prinsip utama yang digunakan adalah diktum yang sudah lama dikenal dipesantren sendiri, yaitu “*al-Muhāfazhatu `ala al-qadīm al-ṣālih wal-akhzu bil-jadīd al-aṣlah*” (Memelihara warisan lama yang masih baik, namun jika ada kreasi baru yang lebih baik, maka yang baru itulah yang dipakai). Apalagi pola kepemimpinan kiai didapat secara alami, sehingga kemungkinan kepemimpinan yang relatif stabil atau baik susah ditemui. Tetapi, jika dilihat peran Kyai Mughni membangun yayasan al-Ittihaad dan mengembangkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya juga dengan karisma yang ada pada diri beliau, sehingga mampu menciptakan lulusan yang handal dan mumpuni. Maka dari itu yang lebih penting bagaimana kharismatik tersebut dikelola dengan baik sehingga menimbulkan kemajuan yang luas diberbagai bidang.

Kesuksesan Kyai Mughni dalam memajukan yayasan al-Ittihaad dengan kharismanya ini karena kharismanya digunakan tidak untuk kelanggengan kepemimpinan dia, tetapi digunakan secara tepat untuk simbolisasi perjuangan mereka. Kiai sebagai pemimpin sekaligus pengasuh, dalam mengelola yayasan berdasarkan atas kesepakatan bersama anggota lain dalam struktur kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat pada berbagai program yang telah diselenggarakan, seperti halnya peningkatan kualitas sumber daya yang dimiliki, pengembangan gedung-gedung dan fasilitas yayasan yang lain, pengembangan pemantapan kurikulum, program studi yang bermacam-macam dan sebagainya.

Manajemen atau pengelolaan terhadap sumber daya yang ada, dapat dipahami dan dirumuskan sebagai proses pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya, terutama yang terfokus bagaimana pola kepemimpinan Kyai Mughni secara efektif dan efisien. Efektif dalam arti mampu memilih tujuan yang hendak dicapai dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki, untuk memperoleh hasil yang memuaskan. Sedangkan efisien berarti menggunakan segenap kemampuan yang ada dengan cara yang baik dan benar.

Pola komunikasi kepemimpinan ketua yayasan dengan kepala lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul dilakukan melalui rapat tahunan, semester, bulanan dan mingguan. Dalam rapat tersebut disampaikan tentang pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab kepala madrasah dan stafnya. Pola komunikasi formal seperti ini bermanfaat dalam menjalankan fungsi organisasi dan mengembangkannya sehingga seluruh staf dari kepala lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan dapat melakukan pola pembinaan yang lebih baik.

Mencermati temuan tersebut yang menunjukkan komunikasi yang dilakukan yayasan terhadap kepala madrasah merupakan aturan yang harus dibicarakan di awal kesepakatan serta dibarengi dengan SOP (*Standard Operating Procedure*), sehingga prosedur kerja dan garis komando intruksi di antara keduanya tidak saling tumpang tindih dan saling mendahului. Proses dan tahapan diperlukan sehingga hasil tidak menjadi instan dan terkesan terburu. Temuan di atas sejalan dengan pendapat Pamoedji yang menjelaskan

bahwa rangkaian dari suatu tata kerja yang berurut, tahap demi tahap serta jelas menunjukkan jalan atau arus (*flow*) yang harus ditempuh dari mana pekerjaan berasal, kemana diteruskan dan kapan atau dimana selesainya, dalam rangka penyelesaian sesuatu bidang pekerjaan/tugas. Prosedur kerja juga adalah perincian langkah-langkah dari serangkaian fungsi yang diarahkan untuk mencapai hasil yang dikehendaki. Dengan kata lain prosedur kerja dapat diartikan sebagai rincian dinamika mekanisme organisasi.<sup>172</sup>

Pamoedji juga menambahkan bahwa sistem dan prosedur merupakan bagian integral dari pekerjaan setiap manajer. Ini dimaksudkan bahwa setiap orang mengawasi, membimbing, mengurus kegiatan-kegiatan dari bawahan mempunyai pertanggungjawaban yang sejalan dengan pekerjaannya bagi sistem dan prosedur yang dipergunakannya dengan bawahannya.<sup>173</sup> Namun memberikan batasan prosedur kerja sebagai serangkaian tugas-tugas yang berhubungan satu sama lain serta merupakan urutan kronologis dan cara yang telah digariskan untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan. Normal dalam sebuah prosedur, tercantum cara bagaimana setiap tugas akan dilakukan, untuk mengerjakan tugas administrasi tertentu, di dalam organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

Prosedur-prosedur biasanya digunakan terhadap pekerjaan yang berulang. Sebaiknya untuk menempatkan limit-limit waktu, untuk setiap tindakan dalam sebuah prosedur. Acuan mengenai hubungan tersebut dalam Alquran antara lain dapat dilihat pada surah Saba' ayat 24-26:

قُلْ مَنْ يَرْزُقُكُمْ مِنَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ قُلِ اللَّهُ وَإِنَّا أَوْ إِيَّاكُمْ  
 لَعَلَىٰ هُدًى أَوْ فِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿٢٤﴾ قُلْ لَا تَسْأَلُونَ عَمَّا أَجْرَمْنَا وَلَا  
 نَسْأَلُ عَمَّا تَعْمَلُونَ ﴿٢٥﴾ قُلْ تَجْمَعُ بَيْنَنَا رَبُّنَا ثُمَّ يَفْتَحُ بَيْنَنَا بِالْحَقِّ وَهُوَ  
 الْفَاتِحُ الْعَلِيمُ ﴿٢٦﴾

“(24) Katakanlah: "Siapa yang memberi rezeki kepadamu dari langit dan dari bumi?" Katakanlah: "Allah", dan Sesungguhnya Kami atau kamu (orang-orang musyrik), pasti berada dalam kebenaran atau

<sup>172</sup> Pamoedji, *Tata Kerja Organisasi* (Jakarta: Bina Aksara, 1996), hlm. 36.

<sup>173</sup> Pamoedji, *Tata...*, hlm. 40.

dalam kesesatan yang nyata. (25) Katakanlah: "Kamu tidak akan ditanya (bertanggung jawab) tentang dosa yang Kami perbuat dan Kami tidak akan ditanya (pula) tentang apa yang kamu perbuat". (26) Katakanlah: "Tuhan kita akan mengumpulkan kita semua, kemudian Dia memberi keputusan antara kita dengan benar. dan Dia-lah Maha pemberi keputusan lagi Maha Mengetahui". (QS. Saba' [34]: 24-26)

Berdasarkan dalil Al-Qur'an di atas, terdapat pesan bagi masing-masing individu agar memiliki komitmen yang tinggi terhadap keyakinan agamanya. Di sisi lain, menjadi tanggungjawab bersama untuk membudayakan sikap keterbukaan, menerima perbedaan dan menghormati kemajemukan agama, serta dibarengi loyalitas dan komitmen terhadap agama masing-masing.

Dalam permasalahan komunikasi kepala lembaga pendidikan terhadap yayasan yang pada tatanan konsep sangat ideal, namun dalam tatanan pelaksanaan masih terjadi pengambilan tugas dan tanggung jawab yang didasari kepentingan bersama, namun hal ini masih penulis sayangkan, sebab seperti yang dikemukakan penulis di awal bahwa didalam komunikasi juga sangat dibutuhkan kejelasan prosedur, saling menghargai prosedur tersebut.

Senada dengan ini, Siagian menyatakan akan pentingnya kejelasan, sebab prosedur kerja berkaitan erat dengan pengelolaan suatu organisasi dengan pendekatan kesisteman yang berlaku. Dikatakan demikian karena tiga alasan pokok yaitu sebagai berikut: *Pertama*, Prosedur kerja merupakan "peraturan main" yang harus ditaati dalam penyelesaian tugas lintas sektoral dan multidimensional. Karena itu menyangkut interaksi, interdependensi, dan koordinasi antar instansi di samping berlaku secara internal dalam lingkungan satu satuan kerja. *Kedua*, Kebenaran pandangan ini juga terlihat dalam teori organisasi yang mengatakan bahwa dalam menjalankan roda suatu organisasi, harus terjawab pertanyaan-pertanyaan: (a) Siapa yang melakukan kegiatan apa; (b) Siapa bertanggung jawab kepada siapa; (c) Siapa berinteraksi dengan siapa; (d) Jaringan informasi apa yang terdapat dalam organisasi; dan (e) Saluran komunikasi apa yang tersedia bagi siapa dan untuk kepentingan apa. *Ketiga*, Kejelasan prosedur kerja berkaitan erat dengan transparansi dan keterbukaan pemerintah dalam penyelenggaraan fungsi dan kegiatannya, termasuk dalam hal penegakan hukum dan peraturan perundangan yang

berlaku, perumusan dan penentuan kebijakan, penegakan disiplin masyarakat, dalam melakukan pemunggutan dana dari masyarakat serta penggunaannya, dan dalam memberikan pelayanan umum kepada masyarakat luas.<sup>174</sup>

Dari penjelasan di atas jelas sudah bahwa dalam komunikasi perlu juga ditekankan kepada:

- a. Secara implisit kejelasan prosedur kerja dan komunikasi juga mengandung pengertian kesederhanaan, baik dalam arti proses perumusannya maupun materinya;
- b. Prosedur yang telah ditetapkan disebar luaskan kepada pihak-pihak yang akan menggunakan dan menjadi obyeknya;
- c. Perlu konsistensi dalam penerapannya;
- d. Ketaatan penuh semua pihak mutlak diperlukan; dan
- e. Kejelasan sanksi disiplin bagi yang melanggarnya.

Dengan demikian komunikasi kerja didalam organisasi sebaiknya disusun baku agar dapat dilaksanakan secara konsekuen, namun tidak menutup kemungkinan untuk dilaksanakan perubahan apabila sudah tidak sesuai lagi dengan situasi dan kondisi yang ada. Sehingga perubahan di dalam rangkaian prosedur kerja tetap diutamakan untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan para warga organisasi.

IAIN PURWOKERTO

---

<sup>174</sup> S.P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gramedia, 2001), hlm. 177.

## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan data yang pembahasan hasil penelitian tentang pola kepemimpinan formal dan informal di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas, yang telah penulis lakukan, maka penulis menarik kesimpulan, sebagai berikut:

1. *Gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dalam pengelolaan Yayasan*

Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas, *diamati menggunakan 4 indikator perilaku (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration), menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, tercermin dari perilaku yang cenderung pada melaksanakan tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya dan memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal dengan melibatkannya langsung dalam menyusun program untuk kemajuan pendidikan. Ketua Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya dan mempercayai, berusaha menciptakan saling menghargai, simpati terhadap sikap bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan pengarahannya, selain itu tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Ketua yayasan juga selalu mengakomodasi seluruh kekuatan yang ada secara objektif, hal ini pun bisa dilihat adanya komunikasi langsung antara pengurus dan kepala lembaga pendidikan dengan ketua yayasan, baik secara individu maupun kelompok. Kepemimpinan ketua Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul memberikan kesempatan atau mendorong semua unsur yang ada dalam yayasan untuk selalu berkarya atas dasar nilai yang luhur sehingga bekerja tidak ada paksaan untuk mencapai tujuan ideal lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan*



Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.

2. Implementasi gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dalam pengembangan lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas, ditemukan dalam gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib, namun unsur-unsur informalnya bukan dari aspek sumber otoritasnya, melainkan pada praktek-praktek atau prosedur kerja dan wewenang antar struktur kepemimpinannya yang masih berpola informal. Di Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul pola kerja dibagi berdasarkan bidangnya yaitu bidang pendidikan, sarana prasarana, hubungan masyarakat, usaha dan pemberdayaan perempuan, di sinilah sesungguhnya telah terbangun formalitas dalam berorganisasi sehingga pola kepemimpinan dalam Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul dengan begitu bisa dikatakan bertipe Formal. Tugas pengelolaan yayasan telah dibagi ke dalam pembidangan yang lebih spesifik, dimana dari top manager lebih banyak membutuhkan kecakapan konseptual, lalu semakin kebawah semakin membutuhkan kecakapan teknis. Lima bidang yang menjadi pemilahan dalam struktur organisasi Yayasan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul, masing-masing menunjukkan tanggungjawab yang harus ditangani, sekalipun dimungkinkan kerja sama antar bidang.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan dari penelitian tentang gaya kepemimpinan KH. Mughni Labib dan implementasinya di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas, maka peneliti memberikan saran yang dapat dipertimbangkan dalam peningkatan mutu Lembaga Pendidikan Islam, sebagai berikut:

1. Kepada Yayasan lembaga pendidikan Islam, penelitian ini merupakan potret dari perilaku kepemimpinan Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas. Oleh karena itu, hendaknya dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk mengembangkan lembaga pendidikan dengan mempertahankan berbagai gaya

kepemimpinan transformasional yang sudah ada dan selalu berkreasi dengan gaya kepemimpinan tersebut seiring perubahan dan perkembangan zaman.

2. Ketua Yayasan atau Pengurus Yayasan perlu melakukan sosialisasi terhadap pola komunikasi yang berlaku di Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul pada umumnya, dan pada lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan pada khususnya beserta alur komunikasi tersebut. Hal ini memudahkan para *stakeholder* yayasan untuk mengetahui alur komunikasi yang telah dibangun.
3. Dalam komunikasi baik formal maupun informal, dibutuhkan kedewasaan dalam menunggu proses terciptanya komunikasi yang ideal, sebab segala sesuatu itu ada prosedur dan prosesnya. Komunikasi itu diciptakan untuk sistem yang bergerak dan berperan dalam merumuskan tujuan pendewasaan manusia sebagai makhluk sosial agar mampu berinteraksi dengan lingkungan.
4. Disarankan agar Yayasan Pendidikan Al-Ittihaad Darussa'adah Pasir Kidul menyediakan ruangan khusus untuk pengurus, para ustadz, para guru dan karyawan menyampaikan informasi, dan menyediakan sarana berupa kotak saran sebagai media untuk lebih mengutarakan isi pikirannya juga dapat menampung saran dan kritik dari guru yang kurang memiliki keberanian untuk menyampaikan langsung apa yang ada dalam pikirannya, karena tidak semua guru berani berbicara langsung terhadap atasan.

IAIN PURWOKERTO

## DAFTAR PUSTAKA

- al-Buraey, Muhammad Abdullah. *Islam Landasan Alternatif Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Rajawali Press, 1986.
- Amali, Afiati Nur. “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu di MTs Al-Khoiriyyah”. *Tesis*. Semarang: UIN Walisongo Semarang, tidak diterbitkan, 2010.
- Amrozi, Shoni Rahmatullan. *The Power of Rasulullah’s Leadership*. Yogyakarta: Sabil, 2012.
- Anwar, Kasful US. “Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi Terhadap Pondok Pesantren Kota Jambi”. *Jurnal Kontektualita*, Vol. 25, No. 2, 2010.
- Anwar, Saefuddin. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998.
- Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng)*. Malang: Kalimasada Press, 2003.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Perlengkapan Sekolah (Teori dan Aplikasi)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012.
- Bruinessen, Martin Van. *NU Tradisi Relasi-Relasi Kuasa Pencarian Wacana Baru*. Terj. LKIS. Yogyakarta: LKIS, 1994.
- Danim, Sudarwan. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- \_\_\_\_\_. dan Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Darsitun. “Kepemimpinan Kreatif SMP Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto”. *Tesis*. Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2015.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES, 1994.
- Fadjar, A. Malik. *Holistika Pemikiran Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005.
- Fattah, Nanang . *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.

- Hadi HM., Syamsul. *Strategi Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: Tesis PP UIIS, 2003.
- Haedari, Amin. *Masa Depan Pesantren: Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*. Jakarta: IRD PRESS, 2004.
- Herujito, Yayat M. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Grasindo, 2001.
- Horikoshi, Hiroko. *Kiai dan Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M, 1987.
- Istijanto. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Kartajaya, Hermawan. *Syari'at Marketing*. Bandung: Mizan, 2006.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Kementerian Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Bandung: Penerbit Diponegoro, 2010.
- Khaeroni dkk. (Eds.) *Islam dan Hegemoni Sosial*. Jakarta: Proyek Pengembangan Penelitian pada Perguruan Tinggi Agama Islam Direktorat Perguruan Tinggi Agama Islam Departemen Agama RI, 2001.
- Komariah, Aan dan Triatna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Kusumaningtias, Inten Mustika. "Implementasi Kepemimpinan Profetik di Pesantren Mahasiswa An-Najah dan Pondok Pesantren Ath-Thohiriyyah", *Tesis. Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2017*.
- Mardiyah. *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditya Media Publishing, 2012.
- Marno dan Supriyatno, Triyo. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Rafika Aditama, 2008).
- Maryati, Solihah. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas". *Tesis. Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2015*.
- Masyhud, M. Sulthon dan Khusnurdilo, Moh. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka, 2005.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Mufaizah, Anik. "Kepemimpinan Visioner untuk meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Negeri Kendal". *Tesis*. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, tidak diterbitkan, 2014.

- Muhaimin, dkk. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah*. Jakarta: Kencana, 2009.
- Mulia, Musdah. *Kemuliaan Perempuan dalam Islam*. Jakarta: Megawati Institute, 2014.
- Nata, Abudin. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana, 2010.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2004.
- Owens, R. G. *Organizational Behavior In Education*. Boston: Allin and Bacon, 1995.
- Pamoedji. *Tata Kerja Organisasi*. Jakarta: Bina Aksara, 1996.
- Priansa dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Priyanto. “Karakteristik Kepemimpinan Sekolah Islam (Studi Multikasus pada SMP al-Irsyad al-Islamiyyah, SMP Muhammadiyah 1, dan SMP Ma’arif NU 1 Purwokerto)”. Tesis. *Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2016*.
- Purwanto, M. Ngalim. *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: Erlangga, 2007.
- Rahim, Husni. *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2001.
- Rahman, Afzalur. *Nabi Muhammad Sebagai Seorang Pemimpin Militer*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Raihani. *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*. Yogyakarta: LKiS, 2011.
- Ritzer, George. *Teori Sosisologi Dari Sosiologi Klasik Sampai Perkembangan Terakhir Posmodern*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014. Rivai, Veithzal & Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007.
- \_\_\_\_\_. & Arviyan Arifin. *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Keceerdasan Spritual*. Jakarta: Bumi Askara, 2009.
- Roqib, Moh. *Filsafat Pendidikan Profetik: Pendidikan Islam Integratif dalam Perspektif Kenabian Muhammad*. Purwokerto: Pesma An-Najah Press, 2016.

- Ruslan, Haedar. *Dinamika Kepemimpinan Kyai di Pesantren*. Bandung; Pondok Pesantren Darul Ma'arif, t.t.
- Sukamto. *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia, 1999.
- Saefullah, U. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Sarwono. *Psikologi Sosial, Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan*. Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Setiawan, Bahar Agus dan Muhith, Abd. *Transformational Leadership*. Jakarta: Grafindo Persada, 2013.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia, 2001.
- Soekanto, Soerjono. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Bina Aksara, 2001.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sukardi. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Prakteknya*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Suprayogo, Imam. *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.
- Syafaruddin. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Terry, George R. *Principles of Management*. INC. Homewood, Irwin, Dorsey Limited Georgetown, Ontario L7G 4B3, 1977.
- Toha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung, Alfabeta, 2012.
- Walgito. *Psikologi Sosial Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Andi Ofset, 2003.
- Wirawan. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014.
- Wuradji. *The Education Leadership: Kepemimpinan Transformasional*. Yogyakarta: Gema Media, 2009