

**MODEL KEPEMIMPINAN KOLEKTIF KOLEGIAL  
DALAM PENINGKATAN LOYALITAS KADER  
PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR PONOROGO**

**DISERTASI**

Diajukan kepada Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Doktor  
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

**HARIYANTO  
NPM. 2086031005**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG  
2023 M/ 1444 H**

**MODEL KEPEMIMPINAN KOLEKTIF KOLEGIAL  
DALAM PENINGKATAN LOYALITAS KADER  
PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR PONOROGO  
DISERTASI**

Diajukan kepada Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Doktor  
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

**HARIYANTO  
NPM. 2086031005**



**TIM PROMOTOR**

**Promotor : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.  
Co-Promotor 1 : Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd.  
Co-Promotor 2 : Prof. Dr. H. Ahmad Qurtubi, M.A.**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG  
2023 M/ 1444 H**

**KOMISI PROMOTOR  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI**

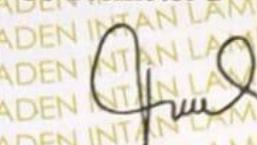
Promotor

Co-Promotor 1

Co-Promotor 2

  
Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd  
04 Desember 2023

  
Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd  
04 Desember 2023

  
Prof. Dr. H. Ahmad Qurtubi, M.A  
04 Desember 2023

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
PPs UIN Raden Intan Lampung

  
Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd  
NIP. 19640805 199103 1 008

Nama : Hariyanto

NPM : 2086031005

Angkatan : 2020

**PENGESAHAN**

Disertasi dengan judul **“Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial dalam Peningkatan Loyalitas Kader Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo”** ditulis oleh Hariyanto, Nomor Pokok Mahasiswa: 2086031005 telah diujikan pada Ujian Terbuka Disertasi/Promosi Doktor pada hari Senin Tanggal 27 November 2023 pukul 10.00 pada Program Pasa, Sarjana UIN Raden Intan Lampung.

**Tim Penguji:**

Ketua Sidang : Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si

Sekretaris : Dr. H. Muhammad Akmansyah, M.A

Penguji 1 : Prof. Dr. H. Sulthon Syahrir, M.A

Penguji 2 : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M. Pd.

Penguji 3 : Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M. Pd.

Penguji 4 : Prof. Dr. H. Ahmad Qurtubi, M. Ag

Penguji 5 : Dr. H. Imam Syafe'i, M. Ag



Direktur Program Pascasarjana  
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si  
NIP. 19800801 200312 1 001

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hariyanto  
NPM : 2086031005  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial dalam Peningkatan Loyalitas Kader Pondok Modern Gontor Ponorogo benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 07 November 2023

Yang menyatakan,



**HARIYANTO**  
NPM 2086031005

## ABSTRAK

Model kepemimpinan merupakan salah satu unsur terpenting dan sangat menentukan keberhasilan manajemen pendidikan Islam khususnya pesantren. Model yang tepat akan mendorong efektifitas kepemimpinan. Ada dua model yaitu kepemimpinan individual dan kolektif kolegial. Fakta dan data menunjukkan bahwa model individual seringkali berpotensi melahirkan konflik internal dan berujung pada kemunduran bahkan kepunahan pesantren setelah ditinggal kiai pendirinya, apalagi bila status lembaga tersebut belum diwakafkan dan para kadernya kurang memiliki loyalitas.

Tujuan penelitian ini untuk menemukan dan mendiskripsikan model kepemimpinan kolektif kolegial dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo dengan tiga subfokus yaitu model kepemimpinan kolektif kolegial, implementasikan model tersebut dalam peningkatan loyalitas kader dan implementasi model loyalitas kader terhadap pondoknya. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi dengan metode kualitatif deskriptif dan analisis induktif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. Model kepemimpinan yang dipegang oleh tiga pimpinan dalam status sama dan posisi setara merupakan *total collective collegial* yang diikat ide dan gagasan pendiri yang tertuang dalam amanat piagam wakaf 1958. Totalitas tersebut juga ditunjukkan pada proses suksesi kepemimpinan yang dipilih langsung oleh lembaga tertinggi, yaitu Badan Wakaf dengan mempertimbangkan kultur dan struktur pondok. **Model kubah kepemimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor** merupakan kebaruaran (novelty) penelitian sebagai manifestasi dari lima sudut landasan nilai, religius, idiil, filosofis, historis dan kultural. 2. Langkah implementatif dilakukan melalui pelimpahan wewenang, pemberdayaan, pengambilan keputusan, kepemimpinan bersama dan pengaruh keteladanan dan kharisma bersama dengan metode pemahaman, penugasan, pemerataan, pengawalan, evaluasi, pembentukan miliu dan pendekatan merupakan metode efektif yang mampu meningkatkan loyalitas kader. 3. Loyalitas kader yang diikat oleh amanat piagam wakaf, nilai, system, dan disiplin yang ketat ditunjukkan melalui ketaatan, komitmen, integritas yang tinggi dan upaya keras para kader dalam merekomendasikan jasa pendidikan pondok kepada keluarga dan lingkungannya merupakan langkah implementatif loyalitas kader terhadap pondoknya. Model kepemimpinan dengan loyalitas kader yang tinggi kepada pondok melahirkan kesejahteraan para kader dan kemajuan pondok.

**Kata Kunci:** Model, kepemimpinan kolektif kolegial, loyalitas kader, pondok

## ABSTRACT

The leadership model is one of the most important elements and really determines the success of Islamic education management, especially Islamic boarding schools. The right model will encourage leadership effectiveness. There are two models, namely individual leadership and collegial collective. Facts and data show that the individual model often has the potential to give rise to internal conflict and lead to the decline or even extinction of the Islamic boarding school after the founding kiai leaves, especially if the status of the institution has not been endowed and its cadres lack loyalty.

The aim of this research is to find and describe the collegial collective leadership model in increasing cadre loyalty at Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo with three sub-focuses, namely the collegial collective leadership model, implementing this model in increasing cadre loyalty and implementing the cadre loyalty model towards their lodge. Data collection used interview, observation and documentation techniques with descriptive qualitative methods and inductive analysis.

The results of the research show that: 1. The leadership model held by three leaders with the same status and equal positions is a total collegial collective bound by the ideas and ideas of the founders as stated in the mandate of the 1958 waqf charter. This totality is also shown in the leadership succession process which is directly selected by the highest institution, namely the Waqf Board, taking into account the culture and structure of the Islamic boarding school. The leadership dome model of Pondok Modern Darussalam Gontor is a novelty of research as a manifestation of the five basic aspects of values, religious, ideal, philosophical, historical and cultural. 2. Implementation steps are carried out through devolution Of power, empowerment, shared decision making, shared leadership and the influence of example and charisma together with methods of understanding, assignment, distribution, supervision, evaluation, formation and approach which are effective methods that are able to increase cadre loyalty. 3. The loyalty of cadres which is bound by the mandate of the waqf charter, values, system and strict discipline is demonstrated through obedience, commitment, high integrity and the hard efforts of the cadres in recommending the boarding school's educational services to their families and environment as an implementation step for cadres' loyalty to their boarding school. A leadership model with high cadre loyalty to the lodge gives rise to the welfare of the cadres and the progress of the lodge.

**Keywords:** Model, collegial collective leadership, cadre loyalty, Islamic boarding school

## التجريد

يعد نموذج القيادة من أهم العناصر ويقتر فعلا نجاح إدارة التربية الإسلامية، وخاصة المعهد. النموذج الصحيح يشجع فعالية القيادة. هناك نموذجان للقيادة، فردي وجماعي. تشير البيانات إلى أن النموذج الفردي غالبًا ما يكون لديه القدرة على إثارة صراع داخلي ويؤدي إلى التراجع أو حتى الانقراض بعد مغادرة المؤسسين، خاصة إذا لم يتم منح مكانة المؤسسة وكان كوادرها يفتقرون إلى الولاء. الهدف من هذا البحث هو اكتشاف ووصف نموذج القيادة الجماعية الذي نفذته مؤسسة بوندوك مودرن دار السلام كوتنور فونوروكو في زيادة ولاء كوادرها. يستخدم هذا البحث المنهج النوعي مع المنهج الوصفي. يستخدم جمع البيانات تقنيات المقابلة والملاحظة والتوثيق باستخدام التحليل الاستقرائي.

وأظهرت نتائج البحث ما يلي: 1. إن نموذج القيادة الذي يتبناه ثلاثة قادة متساوين في المكانة والمكانة هو جماعية ملزمة بميثاق الوقف وقيمه ونظامه وانضباطه الصارم. وتتجلى شمولية هذا النموذج في عملية تعاقب القيادة الذين يتم اختيارهم مباشرة من قبل أعلى مؤسسة، وهي المجلس الأعلى للمعهد العصري، مع الأخذ في الاعتبار ثقافة وقيم المعهد يعد نموذج القبة للقيادة بمثابة حادثة بحثية أدت إلى ولادة نظرية القيادة المثالية المشتركة نتيجة لنموذج القيادة الجماعية للمعهد دار السلام كوتنور. 2. خطوات التنفيذ من خلال تفويض السلطة والتمكين واتخاذ القرار والقيادة مع تأثير القدوة والهيبية الفردية مع أساليب الفهم والتكليف والتوزيع والإشراف والتقييم والمخالطة هي أساليب فعالة قادرة على زيادة ولاء الكوادر. 3. يظهر ولاء الكوادر المقيّد بولاية ميثاق الوقف وقيمه ونظامه وانضباطه الصارم من خلال الطاعة والالتزام والنزاهة العالية والجهود الحثيثة التي تبذلها الكوادر في ترقية الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة لأسرهم وذويهم. البيئة كخطوة تنفيذية لولاء الكوادر لمعهدهم.

نموذج القيادة والولاء المبني على الثقة العالية بالمعهد وقياداته يؤدي إلى رفاهية كوادر وتقدم المعهد.

الكلمات المفتاحية: نموذج ، قيادة جماعية ومساواة ، ولاء كادر ، معهد.

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Pengalihan hurub Arab-Indonesia dalam naskah ini didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (A Guide to Arabic Transliteration), INIS Fellow 1992.

### A. Konsonan

Arab	Latin	Arab	Latin
ا	a	ط	Th
ب	B	ظ	Zh
ت	T	ع	'
ث	Ts	غ	Gh
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	Dz	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
ش	Sy	ء	'
ص	Sh	ي	Y
ض	DI		

## B. Vokal Panjang dan Diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal fathah ditulis dengan “a”, kasrah dengan “i”, dlommah dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara berikut:

Vokal (a) panjang =  $\hat{A}$  misalnya قال menjadi qâla

Vokal (i) panjang =  $\hat{I}$  misalnya قيل menjadi qîla

Vokal (u) panjang =  $\hat{U}$  misalnya دون menjadi dûna

Khusus untuk bacaan ya“ nisbat, maka tidak boleh digantikan dengan “i”, melainkan tetap ditulis dengan “iy” agar dapat menggambarkan ya“ nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawu dan ya“ setelah fathah ditulis dengan “aw” dan “ay”. Perhatikan contoh berikut:

Diftong (aw) لو misalnya قول menjadi qawlun

Diftong (ay) = يِ ِ misalnya خير menjadu khayrun

## C. Ta'marbûthah (ة)

*Ta'marbûthah* ditransliterasikan dengan “t” jika berada di tengah kalimat, tetapi apabila *Ta'marbûthah* tersebut berada di akhir kalimat, maka ditransliterasikan dengan menggunakan “h” misalnya للرسالة المدرسة menjadi *alrisalat li al-mudarrisah*, atau apabila berada ditengah-tengah kalimat yang terdiri dari susunan *mudlaf* dan *mudlaf ilayh*, maka ditransliterasikan dengan menggunakan t yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya في رحمة الله menjadi *fi rahmatillâh*.

#### **D. Kata Sandang dan Lafadh al-Jalâlah**

Kata sandang berupa “al” (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan “al” dalam lafadh jalâlah yang berada di tengah-tengah kalimat yang disandarkan (idhafah) maka hilangkan. Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhâriy mengatakan...
2. Al-Bukhâriy dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan...
3. Masyâ` Allâh kâna wa mâ lam yasya` lam yakun

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah yang selalu melimpahkan kasih sayang-Nya. Kenikmatan yang tak ternilai ketika akhirnya disertasi ini dapat diselesaikan. Disertasi ini ditulis sebagai salah satu syarat terakhir untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam di Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.

Disertasi ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan diskriptif yang meneliti tentang Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial dalam Peningkatan Loyalitas Kader Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo dengan tujuan utama menemukan dan mendiskripsikan model kepemimpinan kolektif kolegial yang diimplementasikan oleh pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

Dengan segala kerendahan hati, disadari bahwa dalam penulisan disertasi ini penulis mengalami beberapa kendala, namun demikian peneliti tidak akan dapat berhasil tanpa arahan, bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, untuk itu peneliti mengucapkan ribuan terima kasih kepada:

1. Prof. Wan Jamaluddin, M.Ag., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si., selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Dr. Hj. Heni Noviarita, M.Si., selaku Wakil Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

4. Prof. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd., selaku Ketua Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, sekaligus sebagai Co-Promotor 1 dalam penyusunan Disertasi ini, yang selalu menyempatkan waktunya untuk membantu dan membimbing penulis dalam penyusunan disertasi ini.
5. Dr. H. Akmansyah, M.Ag., selaku Sekretaris Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
6. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd., sebagai Promotor yang selalu memberi bimbingan, arahan dan motivasi kepada penulis supaya cepat menyelesaikan disertasi ini.
7. Prof. Dr. H. Qurtubi M.Ag., selaku Co-Promotor 2 dalam penyusunan Disertasi ini, yang selalu membantu dan membimbing penulis dalam penyusunan disertasi ini.
8. Seluruh Dosen Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah banyak memberikan ilmunya kepada peneliti selama ini.
9. Segenap pegawai teknis administrasi, pustakawan, security, dan tenaga teknis lainnya di UIN Raden Intan Lampung yang telah membantu keperluan semua mahasiswa termasuk penulis dengan sangat baik.
10. Kakanwil Kementerian Agama Provinsi Lampung beserta jajaran stafnya.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya juga peneliti haturkan kepada:

11. Bapak-bapak Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo KH. Hasan Abdullah Sahal, Prof. Dr. KH. Amal Fathullah Zarkasyi, MA., Drs. KH. Akrim Maryat, Dipl. A. Ed., Rektor UNIDA Gontor, Prof. Dr. KH.

Hamid Fahmy Zarkasyi, MA., beserta seluruh ketua lembaga dan para kader serta asatidz yang selalu mendorong penulis untuk terus maju dan semangat dalam penyelesaian studi bagi penulis. Juga telah memberikan kelancaran dan izin serta dengan ikhlas untuk membantu pengumpulan data dalam penelitian ini sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

12. Terkhusus kepada istriku tercinta Anik Faridhatus Sholekhah, M.Pd. dan anak-anakku tersayang Ella Safira Rahmania, Lc, Tsania Aisyah Maulida, Mohammad Taqiyuddin Hafidz Al-Mujahid juga kedua orang tuaku tercinta, H. Abdul Jalal dan Hj. Siti Khodijah dan seluruh keluarga besarku yang selalu memberikan doa, perhatian, kesabaran, semangat serta motivasi hingga selesainya studi dan disertasi penulis.

13. Juga seluruh teman-teman seperjuangan yang ada di Program Pascasarja UIN Raden Intan angkatan 2020, serta rekan-rekan dimanapun berada yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas kenangan indah dan kebersamaannya.

Akhirnya semoga disertasi dapat memberikan manfaat bagi kita semua, khususnya dalam peningkatan profesionalitas guru dan mutu lembaga pendidikan madrasah. Terimakasih.

Bandar Lampung, 07 November 2023



**HARIYANTO**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Model Kepemimpinan Individual Pesantren Tradisional.....	9
Gambar 1.2. Struktur Organisasi Pondok Modern Gontor Ponorogo.....	24
Gambar 1.3. Indikator Loyalitas Kader Pondok Modern Gontor Ponorogo..	29
Gambar 1.4. Konsep Relasi Struktural Model Kepemimpinan dan Loyalitas Kader .....	39
Gambar 2.1. Landasan Teori.....	61
Gambar 2.2. Indikator Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial .....	70
Gambar 2.3. Model <i>Empowerment</i> .....	85
Gambar 2.4. Kerangka Pikir.....	145
Gambar 3.1. Tehnik Pengambilan Data .....	158
Gambar 3.2. Langkah-Langkah Wawancara.....	161
Gambar 3.3. Skema Model Analisis Data Interaktif .....	168
Gambar 4.1. Pesantren Tegalsari dan Kiai Hasan Basari.....	177
Gambar 4.2 Gontor Baru.....	183
Gambar 4.3 Nilai-Nilai Kepemimpinan Pondok Modern Gontor.....	196
Gambar 4.4 Struktur Organisasi Pondok Modern Gontor .....	207
Gambar 4.5 Subfokus Penelitian.....	216
Gambar 4.6 Foto Trimurti Pendiri Pondok dan Pimpinan Pondok.....	219
Gambar 4.7 Landasan Kepemimpinan Kolektif Kolegial.....	227
Gambar 4.9 Ingritas Kader .....	252
Gambar 4.10 Siklus Rekomendasi .....	256

Gambar 4.11 Shared Decision Making .....	261
Gambar 4.12 Tertib Ketaatan Kader .....	273
Gambar 4.13 Model Shared Decision Making.....	277
Gambar 4.14 Komitmen Kader .....	279
Gambar 4.15 Alur Rekomendasi.....	293
Gambar 4. 16 Model Kolektifitas Kepemimpinan.....	310

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Dari Transformasional Menuju Kepemimpinan Kolektif Pendekatan Relasional .....	5
Tabel 1.2	Perbedaan Utama antara Kepemimpinan Tradisional dan Kepemimpinan Kolektif.....	7
Tabel 1.3	Temuan Pendahuluan .....	20
Tabel 1.4	Data Kampus Pondok Modern Gontor.....	25
Tabel 1.5.	Data Perkembangan Jumlah Kader .....	36
Tabel. 1.6.	Kasus Loyalitas Kader .....	36
Tabel 2.1	Kelebihan dan Kekurangan Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial .....	68
Tabel 3.1.	Jadwal Penelitian.....	156
Tabel 3.2.	Jenis Data .....	157
Tabel 3.3.	Tehnik Pengembangan Wawancara Tidak Terstruktur.....	159
Tabel 3.4.	Aspek Wawancara.....	161
Tabel 3.5.	Setting Peristiwa yang Diamati.....	164
Tabel 3.6.	Dokumen yang Diperlukan .....	166
Tabel 4.1	Alur Penelitian .....	217
Tabel 4.2	Definisi Kepemimpinan Kolektif Kolegial .....	222
Tabel 4.3	Urgensi Kepemimpinan Kolektif Kolegial .....	226
Tabel 4.5	Proses Peningkatan Ketaatan Kader.....	249
Tabel 4.6	Implementasi Pemberdayaan dalam Peningkatan Komitmen	250

Tabel 4.7	Model Pemeberdayaan .....	253
Tabel 4.8	Faktor-Faktor Melemahnya Integritas.....	254
Tabel 4.9	Data Kasus Integritas Kader .....	255
Tabel 4.10	Proses Peningkatan Rekomendasi.....	257
Tabel 4.11	Manfaat Pengambilan Keputusan Bersama .....	259
Tabel 4.12	Implementasi Pengambilan Keputusan Bersama.....	262
Tabel 4.13	Tertib Ketaatan (Loyalitas) .....	274
Tabel 4.14	Model Shared Decision Making.....	278
Tabel 4.15	Fokus Realisasi Amanat Piagam Wakaf .....	280

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	
TIM PEMBIMBING/PROMOTOR.....	i
PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING/PROMOTOR.....	ii
PERSETUJUAN TIM PENYELARAS.....	
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
ABSTRAK.....	iv
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	vii
KATA PENGANTAR.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR TABEL.....	xx
DAFTAR ISI.....	xxii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Fokus Dan Subfokus Penelitian.....	40
C. Rumusan Masalah.....	41
D. Tujuan Penelitian.....	41
E. Manfaat Penelitian.....	42
<b>BAB II KAJIAN TEORITIK.....</b>	<b>44</b>
A. Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial dan Loyalitas Kader.....	44
1. Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial.....	44

2. Loyalitas Kader.....	112
B. Hasil Penelitian yang Relevan .....	136
C. Kerangka Pikir .....	146
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>150</b>
A. Metode dan Prosedur Penelitian.....	150
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	154
C. Data dan Sumber Data .....	159
D. Metode dan Teknik Data.....	160
E. Teknik Analisis Data.....	169
F. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	1721
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> Error! Bookmark not defined.	
A. Gambaran Umum tentang Lokus Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1. Sejarah Berdiri Pondok Modern Gontor ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. Nilai-Nilai Kepemimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3. Sistem Pendidikan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4. Status Hukum dan Piagam Wakaf.....	200
5. Manajemen Kelembagaan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
B. Temuan Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

1. Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial dalam Peningkatan Loyalitas Kader Pondok Modern Darussalam Gontor **Error! Bookmark not defined.**
2. Implementasi Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial. **Error! Bookmark not defined.**
3. Implementasi Model Pengambilan Keputusan Bersama dalam Peningkatan Loyalitas Kader Pondok Modern Gontor. **Error! Bookmark not defined.**

C. Pembahasan Temuan Penelitian..... **Error! Bookmark not defined.**

1. Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial dalam Peningkatan Loyalitas Kader Pondok Modern Gontor Ponorogo. .... **Error! Bookmark not defined.**
2. Implementasi Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial dalam Peningkatan Loyalitas Kader Pondok Modern Gontor Ponorogo. .. **Error! Bookmark not defined.**
3. Implementasi Model Loyalitas Kader Terhadap Pondok Modern Gontor **Error! Bookmark not defined.**

D. Temuan Novelty..... **Error! Bookmark not defined.**

**BAB V PENUTUP**..... **Error! Bookmark not defined.**

Daftar Pustaka ..... 453

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat izin penelitian

Lampiran 2 Surat keterangan penelitian

Lampiran 3 Surat Keterangan bebas plagiasi

Lampiran 4 Pedoman observasi

Lampiran 5 Pedoman wawancara

Lampiran 6 Catatan lapangan hasil observasi

Lampiran 7 Catatan lapangan hasil wawancara

Lampiran 8 Dokumentasi pendukung (foto dan dokumen)

Lampiran 9 Hasil analisis data

**RIWAYAT HIDUP**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Model kepemimpinan merupakan salah satu unsur terpenting dalam kajian manajemen pendidikan Islam sekaligus faktor utama yang seringkali menjadi problema lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren. Dalam pengembangannya, banyak kendala yang dialami masing-masing lembaga tersebut, ada yang berkembang dan maju pesat pada awalnya bahkan mampu menembus beberapa abad, namun pada akhirnya menurun bahkan sampai punah. Ada pula yang sejak berdirinya kurang bisa berkembang dan sampai saat ini hanya berjalan di tempat, seperti kata pepatah “hidup enggan, matipun tak mau”.

Problema tersebut dialami oleh berbagai pesantren, sebagai misal, pondok pesantren Tegalsari Ponorogo tercatat sebagai pesantren yang sangat terkenal pada abad 18-19, disebut sebagai pesantren pertama di tanah air, pernah berjaya melahirkan para tokoh bangsa, seperti HOS Cokroaminoto, Raden Ngabehi Ronggowarsito pujangga Jawa, dan Susuhunan Paku Buwana II. Pesantren tersebut merupakan cikal bakal pesantren Gontor Lama. Kedua-duanya berakhir hanya tinggal nama dan kenangan sejarah.<sup>1</sup> Pondok Pesantren Kalobarang dan Jangkudu, keduanya di Serang Banten punah dan tinggal kenangan dikarenakan pola kepemimpinan dan lemahnya kaderisasi. Penelitian Erni Zuliana Iskandar terhadap empat pondok pesantren di Bandar Lampung salah satunya adalah Pondok Pesantren Darussalam Tegineneng mengungkapkan beberapa temuan

---

<sup>1</sup> Ayu, “Pesantren Tegalsari Ponorogo, Pondok Pertama di Tanah Air yang Kini Hanya Tinggal Kenangan”, <https://www.boombastis.com/pesantren-tegalsari-pnorogo/251832>, 2022.

bahwa lemahnya pola kepemimpinan berakibat pada lemahnya sendi-sendi kehidupan internal pesantren yang berdampak pada iklim kerja dan suasana kehidupan pesantren yang kurang kondusif.<sup>2</sup> Demikian juga Pondok Pesantren Matla'ul Anwar di Bandar Lampung punah dikarenakan oleh factor yang sama yaitu pola kepemimpinan dan kaderisasi. Dan masih banyak lagi sejarah kepunahan dan kemunduran pesantren di negeri ini karena beberapa factor tersebut diatas.<sup>3</sup>

Penelitian Mastuhu memperlihatkan bahwa pola kepemimpinan pesantren pada umumnya cenderung menggunakan pola hierarkis, sentralistik, otoriter, dan karismatik,<sup>4</sup> bahkan lebih mempertimbangkan popularitas ketokohan seseorang dengan tujuan agar segera dikenal dan maju. Model yang sedemikian itu disebut dalam istilah Abdurrahman Wahid kepemimpinan “mempribadi”, karena segala masalah kepesantrenan bertumpu pada pribadi tunggal seorang kyai.<sup>5</sup> Model inilah yang sesungguhnya banyak mewarnai pola hubungan di kalangan pesantren yang berlangsung lama, sejak pesantren berdiri hingga sekarang dalam kebanyakan kasus, sehingga terkesan *eksklusif*. Lantaran kepemimpinan individual kyai itu pula, banyak kasus putra kyai sendiri belum dikader untuk ikut serta mengambil peran dan fungsi kepemimpinan kalau kyai utamanya masih ada. Sehingga ketika kyai meninggal dunia, pesantren mengalami krisis kepemimpinan. Apalagi orang luar (bukan *dzurriyah*, keturunan) tidak mudah

---

<sup>2</sup> Erni Zuliana, “Manajemen Pondok Pesantren Modern”, *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, (2018), h. 15.

<sup>3</sup>Ihya Ulumuddin, “Wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Madarijul Ulum”, (Bandar Lampung, n.d.). di kediaman tanggal 12/11/2022

<sup>4</sup>Mastuhu, *Modernisasi Pondok Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1998), h. 22.

<sup>5</sup>Nur Kholis, “Telaah aspek kepemimpinan pondok pesantren”, *Penataran Tenaga Manajemen di Lingkungan Pondok Pesantren se Jawa Timur*, No. August 2001 (2017), h. 1-7.

masuk dalam struktur kepemimpinan karena doktrin *monarkhi*. Kalau ini yang terjadi, degradasi kualitas pesantren tidak bisa dihindari dan tutupnya pesantren seringkali disebabkan oleh model kepemimpinan individual yang dianut dan oleh karena krisis generasi.

Merujuk pada berbagai kasus tersebut, belakang ini kepemimpinan di beberapa pesantren tidak lagi merupakan kepemimpinan tunggal, dan manajemen organisasinya pun telah dimasukkan dalam bentuk yayasan. Dengan gejala baru ini, maka organisasi pesantren menjurus ke arah *impersonal*, tanpa mengurangi peranan kyai sebagai pemimpin tertinggi, maka kepemimpinan mengarah pada pola kolektif sesuai dengan hierarki kepemimpinan sebuah organisasi yayasan. Hal ini menunjukkan bahwa kelangsungan eksistensi pesantren tidak lagi bergantung kepada kyai sebagai pemimpin tertingginya secara manunggal, tetapi kyai juga mendelegasikan kepemimpinannya kepada bawahannya.

Penjelasan tersebut tidak bisa dimaknai bahwa peneliti menafikan model kepemimpinan individual yang selama ini berlangsung sebagai model yang kurang efektif, namun demikian, tuntutan perkembangan zaman yang begitu kompleks di satu sisi mengharuskan model kepemimpinan berubah menjadi kolaboratif, partisipatif, demokratis dan kolektif, model yang mampu membangun jaringan yang luas dan multi dimensi, di sisi lain, model individual ini sangat rawan dan berpotensi untuk tidak mempersiapkan para kader yang akan melanjutkan keberlangsungan pesantrennya.

Kepemimpinan efektif dengan kemampuan tersebut diatas, dapat dikategorikan sebagai model kepemimpinan bersama atau kolektif kolegial. Karena itulah, peneliti menawarkan model kepemimpinan tersebut sebagai salah satu solusi model kepemimpinan pondok pesantren. Dan salah satu pondok pesantren yang diasumsikan telah mengaplikasikan model tersebut adalah Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo. Tawaran tersebut tentu beralasan, ada dua alasan yang melatarbelakangi, yaitu alasan konseptual dan faktual.

Alasan konseptual dilatarbelakangi oleh berbagai penelitian yang menyebutkan bahwa model kepemimpinan kolektif kolegial merupakan salah satu *megatrend* dalam dunia pendidikan abad ini.<sup>6</sup> Brundrett dan para penganjurnya percaya bahwa model tersebut bisa menyembuhkan sindrom kanker dan menjadi solusi terbaik bagi problema kepemimpinan di bidang pendidikan.<sup>7</sup>

Menurut Tamara L. Friedrich, kepemimpinan kolektif kolegial adalah upaya bersama dalam mempengaruhi, menggerakkan dan memanfaatkan keahlian orang lain secara selektif dengan mendistribusikan peran kepemimpinan dengan memberdayakan individu dalam tim untuk mencapai tujuan bersama.<sup>8</sup> Sementara makna kolegial menurut Otto Scharmer dalam *Theory U: Leading From the Future as it Emerges* menjelaskan tentang gagasan kepemimpinan “melingkar”

---

<sup>6</sup> Mark Brundrett, “Developing Successful Leadership”, *Developing Successful Leadership*, 2010, h. 99-114, <https://doi.org/10.1007/978-90-481-9106-2>.

<sup>7</sup> Ambros Leonangung Edu, “Kepemimpinan Kolegial Perguruan Tinggi Katolik Di Flores (Studi Kasus Di Stkip Santu Paulus Ruteng Dan Stfk Ledalero) Petrus Redy Partus Jaya. 3 Abstrak”, n.d., h. 35.

<sup>8</sup> Tamara L. Friedrich dan Mingdong Pauline Zhong, “Collective leadership as a facilitator of innovation”, *Handbook of Research on Leadership and Creativity*, 2017, h. 298, <https://doi.org/10.4337/9781784715465.00022>.

seperti huruf U. Teori ini menggambarkan tentang tehnik pengambilan kebijakan berdasarkan pertimbangan bersama dalam relasi kesetaraan, menumbuhkan tanggungjawab bersama karena masing-masing individu merasa terlibat dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.<sup>9</sup>

Dalam sejarahnya, model tersebut merupakan penemuan baru yang dikembangkan oleh Friedrich pada tahun 2009 sebagai kelanjutan dari model kepemimpinan sebelumnya sejak tahun 1990-an dalam menjalin relasi dengan publik.<sup>10</sup> Ada empat model kepemimpinan yang berkembang sejak tahun tersebut, seperti model *transformational leadership*, *Leader Member Exchange (LMX)*, *Shared/distributed leadership* dan *collective leadership*. Model ini menjelaskan hubungan (relasi) dari model transformasional sampai dengan model kolektif.<sup>11</sup>

Tabel: 1.1

Dari Transformasional menuju Kepemimpinan Kolektif Kolegial, Pendekatan Relasional.

Tiga Pertanyaan	Empat Model Kepemimpinan				
	Pertanyaan	Transformasional	LMX	Shared/ Distributed	Collective Collegial
	Apakah Sumber Kepemimpinan	Pemimpin	Hubungan dua arah pemimpin dan anggota	Peran Kepemimpinan	Banyak pemimpin, Kebersamaan, Kesetaraan
Apakah Objek tugas Kepemimpinan	Pengikut	Kualitas hubungan	Kelompok (Individu mengambil peran)	Tugas menciptakan lingkungan kepemimpinan	

<sup>9</sup> C. Otto Scharmer, *Theory U: Leading From the Future as it Emerges*, (San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, 2009), h. 72.

<sup>10</sup> Tamara L. Friedrich dan Mingdong Pauline Zhong, *Op.Cit.* h. 299.

<sup>11</sup> Sonia M. Ospina, "Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies", *Public Administration Review*, Vol. Vol. 77, I (2016), h. 275-287.

	Apakah Hasil Kerja Kepemimpinan	Pengaruh yang menghasilkan keterlibatan	timbal balik dan akses ke manfaat mitra	Tanggungjawab bersama untuk pekerjaan bersama	Kapasitas untuk berkolaborasi dan menghasilkan prestasi kolektif
--	---------------------------------	---	---	---	--

**Sumber:** Sonia M. Ospina<sup>12</sup>

Tabel tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan kolektif merupakan hasil kritik dan evaluasi panjang dari berbagai macam model kepemimpinan. Ditinjau dari beberapa sudut, model kolektif memiliki keunggulan dibanding dengan lainnya, yaitu: 1) Sumber kepemimpinan model kolektif memiliki banyak pimpinan berdasarkan kebersamaan dan relasi kesetaraan. 2) Objek tugas kepemimpinan model ini menciptakan lingkungan dan kultur kepemimpinan yang positif. 3) Ditinjau dari hasil kinerja kepemimpinan, model ini menghasilkan kapasitas kolaborasi dan prestasi kolektif.

Dalam konteks perbedaan model kepemimpinan diatas, Margaret Wheatley dan Debbie Frieze dalam *Leadership in the Age of Complexity* lebih detail menjelaskan bahwa model kepemimpinan tradisional atau individual menghasilkan pemimpin sebagai “*hero*” (pahlawan) yang diharapkan bisa menyelesaikan semua masalah, mampu memperbaiki segalanya untuk orang lain, dinamis, karismatik dan brilliant. Dalam menjalankan roda organisasi, memakai model perintah, solusi cepat oleh segelintir orang yang berkuasa. Sebaliknya model kolektif, menghasilkan pemimpin “*host*” (tuan rumah) dengan ketrampilan mempromosikan pembelajaran bersama, pengambilan keputusan kelompok yang efektif, reflektif, visi dan penetapan tujuan dan tanggungjawab bersama. Seperti

---

<sup>12</sup> *Ibid.*

apa pergeseran dari pemimpin “hero” ke “host” ini, berikut tabel menunjukkan perbedaan utama antara kepemimpinan tradisional dan kepemimpinan kolektif.<sup>13</sup>

Tabel:1.2  
Perbedaan Utama antara Kepemimpinan Tradisional dan Kepemimpinan Kolektif.

<i>5 Elements</i>	<i>Traditional Leadership</i>	<i>Collective leadership</i>
<i>View of Organizations</i> (Pandangan Organisasi)	<i>Organizations as Machines</i> (Organisasi sebagai mekanik/mesin.)	<i>Organizations as System</i> (Organisasi sebagai sebuah sistem)
Structure (struktur)	<i>Hierarchy, Pyramid</i> (Model Hirarki dan Piramida)	<i>Connected Networks</i> (Berhubungan jaringan kerja)
<i>Decision making</i> (Pengambilan keputusan)	<i>Top-down</i> (atas ke bawah)	<i>Shared and/or rotated</i> (bersama dan atau bergantian)
<i>Assumptions about people's capacity</i> (Asumsi tentang kapasitas orang)	<i>People need to be told what to do</i> (orang membutuhkan untuk diberitahu apa yang harus dikerjakan)	<i>Peopel are inherently capable and can be trusted to do the right thing</i> (Orang pada dasarnya mampu dan dapat dipercaya untuk melakukan hal yang benar)
<i>Belief about how success is created</i> (percaya tentang bagaimana sukses itu diciptakan)	<i>Oner person has the skill or talent to create</i> (satu orang memiliki ketrampilan atau bakat untuk mencipta)	<i>Success comes from the diverse perspectives and skills of many.</i> (Sukses datang dari beragam perspektif dan keterampilan banyak orang)

**Sumber:** *Cassandra O'Neill and Monica Brinkerhoff*<sup>14</sup>

Tabel diatas menjelaskan bahwa kelima elemen perbedaan antara model kepemimpinan tradisional (individual) dan kepemimpinan kolektif terletak pada pandangan terhadap organisasi, bentuk struktur organisasi, proses pengambilan keputusan, asumsi terhadap kapasitas seseorang dan bagaimana meraih kesuksesan bersama.

Model kepemimpinan kolektif memiliki berbagai manfaat, sebagian besar dihasilkan dari fakta bahwa model ini dapat menghasilkan pertimbangan yang

<sup>13</sup> Margaret Wheatley dan Deborah Frieze, “Leadership in the Age of Complexity : From Hero to Host”, *Berkana Institute*, 2011, h. 3-6.

<sup>14</sup> Cassandra O'Neill and Monica Brinkerhoff, “Five Elements of Collective Leadership”, <https://nonprofitquarterly.org/five-elements-collective-leadership/>, n.d. diakses pada 30/11/2022

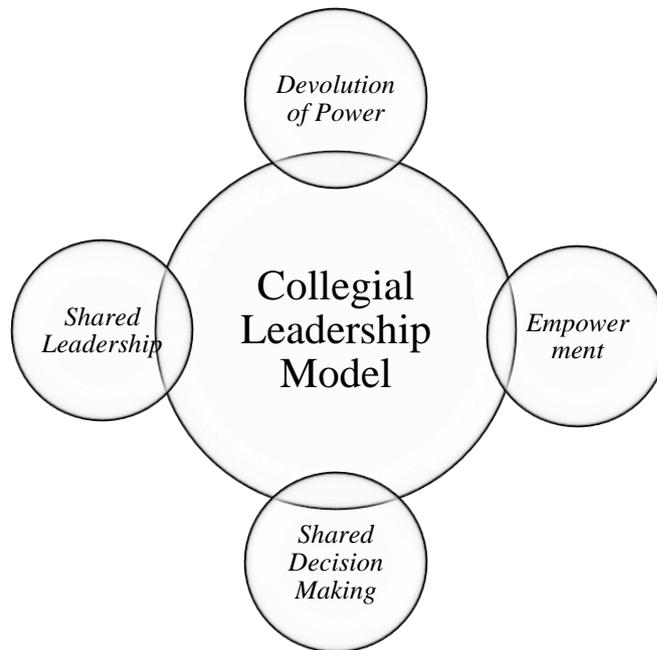
lebih matang dan baik dari berbagai perspektif, berbagi tanggungjawab bersama, membangun kekuatan dari dalam team dan meningkatkan motivasi internal dengan pola pemberdayaan dan pemerataan.

Karena itu, untuk mendapatkan gambaran yang lebih detail tentang model kepemimpinan tersebut, peneliti menggunakan indikator P. Singh dalam penelitian yang berjudul *Use of Collegial Leadership Model of Emancipation to Transform Traditional Management Practices in Secondary School* yang disingkat dengan COLME (*Collegial Leadership Model of Emancipation*). P. Singh<sup>15</sup> dalam penelitiannya menggunakan empat indikator yaitu *Devolution of power, empowerment, shared decision making, dan shared leadership*.

Merujuk keempat indikator tersebut, peneliti mencoba untuk mendiskripsikan sekaligus menemukan model kepemimpinan kolektif kolegal Pondok Modern Darussalam Gontor. Apakah keempat indikator tersebut telah diimplementasikan oleh pimpinan dan menjadi gambaran model tersebut, atau masih ada kekurangan indikator tersebut. Berikut gambar indikator P. Singh.

---

<sup>15</sup> P Singh, *Use of the Collegial Leadership Model of Emancipation to transform traditional management practices in secondary schools*, *South African Journal of Education*, vol. 25, 2005.



Gambar 1.1: Indikator Model Kepemimpinan Kolegial

Yang dimaksud dengan *devolution of power* adalah penyerahan atau pelimpahan wewenang. Pelimpahan tersebut tidak dalam arti legalistis bahwa staf menggantikan peran pemimpin utama, tetapi merupakan desentralisasi kekuatan untuk mendapatkan energi dan hasil kinerja yang lebih besar ketika dilakukan secara bersama. *Empowerment* atau pemberdayaan adalah suatu proses dan upaya untuk memperoleh atau memberikan daya, kekuatan atau kemampuan kepada individu atau kelompok lemah agar dapat mengidentifikasi, menganalisis, menetapkan kebutuhan dan potensi serta masalah yang dihadapi dan sekaligus memilih alternatif pemecahannya dengan mengoptimalkan sumber daya dan potensi yang dimiliki secara mandiri.<sup>16</sup> *Shared Decision Making* atau pengambilan keputusan bersama adalah proses pembagian wewenang untuk

---

<sup>16</sup> Kesi Widjajanti, "Jurnal Ekonomi Pembangunan Model pemberdayaan masyarakat", Vol. 12 (2011), h. 11.

menentukan dan mengambil keputusan bersama yang sesuai dengan kehendak dan kapasitasnya guna mencapai tujuan bersama. *Shared Leadership* atau kepemimpinan bersama adalah Proses memaksimalkan sumber daya yang dimiliki organisasi dengan memberikan kesempatan untuk menjadi pemimpin dalam bidangnya dengan menciptakan sistem kerja dinamis sehingga terhindar perasaan stagnan dan bosan.<sup>17</sup>

Indikator tersebut digunakan oleh peneliti dengan alasan, bahwa dalam penelitian pendahuluan perilaku kepemimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor tergambar dalam indikator tersebut, sebagai misal, pola kepemimpinan yang memberikan wewenang kepada para pimpinan lembaga dan kader untuk mengelola berbagai kegiatan dengan tetap berpegang teguh dengan prinsip-prinsip kultur dan struktur pondok merupakan gambaran indikator *devolution of power*. Bahkan tidak saja pelimpahan wewenang, kepemimpinan tersebut memberdayakan seluruh potensi para kadernya dengan berbagai pelatihan, pendidikan dan penugasan serta melibatkan mereka dalam pengambilan berbagai keputusan dan pemerataan dalam kepemimpinan merupakan gambaran manifestasi dari indikator tersebut.<sup>18</sup> Dan bila ditinjau dari perspektif manajemen pendidikan Islam, maka beberapa unsur manajemen tersebut terpenuhi dalam manajemen kepemimpinan pondok khususnya pada aspek implementasi model kepemimpinan.

---

<sup>17</sup> P Singh, *Op.Cit.* h. 11.

<sup>18</sup> Pengamatan peneliti pada aspek perilaku kepemimpinan para pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo selama beberapa tahun berkhidmah di dalam pondok sejak tahun 2005 hingga sekarang.

Alasan konseptual yang paling mendasar, bahwa dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, pemimpin dan model kepemimpinan ini telah banyak dijelaskan dalam al-Qur'an dan al-Hadits dengan indikator utamanya yaitu pengambilan keputusan dan kebijakan bersama dengan system musyawarah mufakat.

Kepemimpinan dalam Al-Qur'an dikenal dengan berbagai sebutan istilah *khalifah* yang berarti wakil atau *Ulil Amri*, yang berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam atau Rasulullah SAW menyebut "ra'in" dengan amanat dan tanggungjawab yang dibebankan kepada setiap manusia, khususnya muslim. Dalam Al-Qur'an, istilah *khalifah* bisa ditemukan dalam surah al-Baqarah ayat 30.

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

Artinya: "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"<sup>19</sup>

Bila ditelisik *asbabun nuzul* ayat diatas di berbagai kitab tafsir, seperti *Tafsir al-Dur al-Matsur* karangan al-Suyuthi, *Tafsir Jalalain* karangan Jalaluddin al-Suyuthi dan Jalaluddin al-Mahalli, *Tafsir Ibnu Katsir* karangan Imam Ibnu

---

<sup>19</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemah Dilengkapi dengan Asbabun Nuzul dan Hadists Sahih*, (Bandung: PT. Sigma Examedia, 2010), h. 6.

Katsir, peneliti tidak menemukan *asbabun nuzulnya*. Namun demikian, ia tetap berfungsi sebagai petunjuk dan peringatan, bahwa manusia adalah makhluk pilihan Allah yang akan memangku jabatan sebagai khalifah Allah di muka bumi. Ayat ini tergolong ayat-ayat *madaniyah* yang menjelaskan peran dan fungsi khalifah.<sup>20</sup> Menurut Ibnu Katsir, *khalifah* berarti kaum yang silih berganti, menghuni, berkuasa dan membangun bumi.<sup>21</sup> Muhammad Ali Al-Shabuni menjelaskan bahwa khalifah yang diciptakan adalah *khalifah* yang menggantikan Aku dalam melaksanakan hukum-hukum-Ku.<sup>22</sup> Al-Qurtubi menjadikan ayat ini sebagai dalil kewajiban mengangkat khalifah yang wajib diikuti dan ditaati.<sup>23</sup>

Dari keterangan tersebut bisa dimaknai bahwa yang dimaksud oleh *khalifah* adalah pemimpin sebagai pengganti Rasulullah yang bertugas untuk memakmurkan bumi ini, menjalankan amanat ilahiyah dari Allah untuk menjalankan syariat agama. Karena itu, tepat sekali bahwa kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepemimpinan yang menjalankan amanat untuk memakmurkan bumi.

Sementara istilah *ulil 'amri* bisa didapatkan pada surah an-Nisa' ayat 59:

---

<sup>20</sup> Rasyad Rasyad, "Konsep Khalifah dalam Al-Qur'an (Kajian Ayat 30 Surat al-Baqarah dan Ayat 26 Surat Shaad)", *Jurnal Ilmiah Al-Mu'ashirah*, Vol. 19 No. 1 (2022), h. 20, <https://doi.org/10.22373/jim.v19i1.12308>.

<sup>21</sup> Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir, H. Salim Bahreisy dan H. Said Bahreisy (pent), jilid 1, cet-2*, (Surabaya: PT, Bina Ilmu, 1993), h. 81.

<sup>22</sup> Muhammad Ali Al-Shabuni, *Shafwah al-Tafasir, juz.1 Jilid 3*, (Kairo: Daruss Shobuni, 2009). h. 12

<sup>23</sup> Al-Qurthubi, *al-Jami' Li Ahkam al-Qur'an, jilid 1*, (Kairo: Darul Kutub Al-Misyriyah, 1950). h. 45

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا.

Artinya : “Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan *Ulil Amri* (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”<sup>24</sup>

Selain kedua istilah diatas, Rasulullah menyebut istilah pemimpin dijumpai dalam kata “*ra'in*”, seperti yang disebutkan dalam hadits yang diriwayatkan Bukhari Muslim yaitu :

Ayat tersebut merupakan perintah supaya manusia taat kepada Allah, Rasul dan para pemimpin. Sehingga para pemimpin sebenarnya adalah penerus perjuangan para rasul utusan Allah sekaligus menjadi khalifah di muka bumi. Ayat ini diperjelas oleh Ibnu Katsir dalam tafsirnya berkenaan dengan Abdullah bin Hudzafah bin Qais ketika diutus oleh Rasulullah Shallallahu ‘alaihi wa sallam untuk memimpin suatu pasukan khusus. Abdullah memerintahkan pasukannya untuk mengumpulkan kayu bakar dan membakarnya. Ketika api sudah menyala, ia menyuruh pasukannya untuk memasuki api itu. Lalu salah seorang pasukan menjawab, “Sesungguhnya jalan keluar dari api ini hanya Rasulullah. Jangan tergesa-gesa sebelum menemui Rasulullah. Jika Rasulullah memerintahkan

---

<sup>24</sup> Kementerian Agama RI, *Op.Cit.* h. 87.

kaloian untuk masuk a;pi itu, maka masukilah.” Lantas mereka menghadap Rasulullah dan menceritakan hal itu Rasulullah melarang memasuki api itu dan menegaskan bahwa ketaatan hanya dalam kebaikan. Sebagaimana diriwayatkan oleh Bukhori dan Muslim, Rasulullah menegaskan bahwa sesungguhnya ketaatan itu hanya dalam masalah kebaikan.<sup>25</sup>

Berkaitan dengan ketaatan dalam ayat ini, Ibnu Katsir menegaskan bahwa orang yang memiliki iman di hati diperintahkan untuk mentaati Allah dan Nabi Muhammad Saw. Ketaatan ini mutlak dilakukan tak bisa ditawar. Orang yang taat kepada Rasulullah pada hakekatnya taat kepada Allah. Sebab tidak ada satupun perintah Rasulullah yang bertentangan dengan perintah Allah.<sup>26</sup> Sayyid Qutub dalam Tafsir *Fi Zhilalil Qur'an* menjelaskan Allah wajib ditaati. Diantara hak prerogatif uluhiyah adalah membuah syariat. Orang yang beriman wajib taat kepada Allah dan taat pula kepada Rasulullah.<sup>27</sup>

Dalam konteks ketaatan kepada pemimpin, menurut Ibnu Abbas, Muhajid, Atha', Hasan Al-Basri, dan Abdul Aliyah, *ulil amri* adalah para ulama. Menurut Ibnu Katsir *ulil amri* itu bersifat umum baik pemerintah maupun ulama. Sedangkan menurut Syaikh Wahbah Az-Zuhaili dalam Tafsir *Munir*, *ulil amri* adalah pemimpin dan para ulama.<sup>28</sup> Menurut Quraish Shihab dalam tafsir *al-*

---

<sup>25</sup> Ensiklopedia Tafsir Al-Qur'an, "Ensiklopedia Tafsir Al-Qur'an, Tafsir Ibnu Katsir Surah An-nisa ayat 29", <https://tafsirpedia.blogspot.com/2018/01/tafsir-ibnu-katsir-surat-an-nisa-ayat-59>, 2023. diakses pada 08/02/2023

<sup>26</sup> Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir*, (Beirut: Darul Kotob Al-Ilmiyah, 2017), h. 341.

<sup>27</sup> Sayyid Qutb, *Tafsir Fi Zilalil Qur'an (Terj.)*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), h. 125.

<sup>28</sup> Muhammad Nawawi al-Jawi, *Tafsir Al-Munir (Terj.)*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2011), h. 584.

*Misbah* Kepemimpinan dalam Islam harus berdasarkan pada prinsip tauhid, adil, tanggung jawab, musyawarah, amanah dan memiliki kemampuan.<sup>29</sup>

Ibnu Hajar Al-Asqalani menjelaskan surat An-Nisa ini turun berkenaan dengan hal ini, menjelaskan bahwa jika ada perbedaan dalam suatu masalah maka harus dikembalikan kepada al-Qur'an dan Hadist.<sup>30</sup>

Kedua ayat dan satu hadits tersebut dengan berbagai *asbabun nuzul* dan tafsirnya dari berbagai ulama dan mufassirin menjelaskan bahwa konsep kepemimpinan yang dikaitkan dengan peran dan fungsi kyai dalam pesantren diyakini merupakan amanat yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan Allah untuk mengatur, mendidik, memakmurkan kehidupan ini dengan pengelolaan pondok pesantren yang baik dan benar agar tercapai tujuan yang diinginkan dengan berbagai prinsip seperti tauhid, jujur, adil, tanggungjawab, musyawarah bersama yang melandasi kepemimpinan dalam Islam.

Dalam konteks kolektif kolegal, point utama model tersebut adalah kepemimpinan bersama dengan pengambilan kebijakan dan keputusan secara bersama pula dengan system musyawarah mufakat. Banyak ayat yang menjelaskan tentang musyawarah, yakni. Q.S Al-Syura (42):23 dengan menggunakan term *syura* (شورى), Q.S Al-Baqarah (2): 233 dengan menggunakan term *tasyawur* (تشاور) dan Q.S Ali Imran (3):159 menggunakan term *syawir*

---

<sup>29</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah, Pesan, Kesan dan Kesertiasan al-Qur'an*, Volume 2 (Tangerang: (Tangerang: PT. Lentera Hati, 2016), h. 132.

<sup>30</sup> Arini Saadah, "Surah An Nisa Ayat 59: Arab, Latin, Terjemahan, Asbabun Nuzul dan Tafsir, <https://www.dream.co.id/stories/surat-an-nisa-ayat-59-arab-latin-terjemahan-asbabun-nuzul-dan-tafsir-210104n.html>, diakses pada 30/01/2023", n.d.

(شاور).<sup>31</sup> Ayat 38 Al-Syuraa adalah yang pertama kali diturunkan dan termasuk kelompok ayat/surah Makkiyah sedang dua ayat lain termasuk kelompok ayat/surah Madaniyah atau setelah Rasulullah hijrah ke Madinah.

Ayat pertama Q.S Al-Syura ayat 38

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antar mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang kami berikan kepada mereka.”<sup>32</sup>

Ayat ini diturunkan sebagai pujian kepada kelompok muslim Madinah (kaum Anshor) yang bersedia membela nabi SAW dan menyepakati hal tersebut melalui musyawarah yang mereka laksanakan di rumah Abu Ayyub Al-Anshari.<sup>33</sup> Namun demikian ayat ini juga berlaku umum mencakup setiap kelompok yang melakukan musyawarah. Dalam konteks penelitian ini, maka ayat ini menegaskan pentingnya kepemimpinan yang dijalankan berdasarkan musyawarah dalam pengambilan keputusan organisasi atau pendidikan.

Ayat kedua, Q.S. Al-Baqarah ayat 233

فَإِنْ أَرَادَ فِصَالًا عَنِ تَرَاضٍ مِنْهُمَا وَتَشَاوُرٍ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْهِمَا وَإِنْ أَرَدْتُمْ أَنْ تَسْتَرْضِعُوا أَوْلَادَكُمْ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ

<sup>31</sup> Muhammad abd. Al-Baqiry Fuad, *al-Mu'jam Li al-Fazh al-Qur'an al-Karim*, (Beirut: Dar al-Fikr, 1987), h.391.

<sup>32</sup> Kementerian Agama RI, *Op.Cit.* h.487.

<sup>33</sup> M. Quraisy Shihab, *Wawasan Al-Qur'an*, (Bandung: Mizan, 2001), h.469.

Artinya: Apabila keduanya ingin menyapah (sebelum dua tahun) dengan kerelaan keduanya dari permusyawaratan, maka tidak ada dosa atas keduanya”.<sup>34</sup>

Ayat ini membicarakan bagaimana seharusnya hubungan suami istri saat mengambil keputusan yang berkaitan dengan masalah rumah tangga dan hal yang berkaitan dengan anak-anak, seperti menyapah pengurusan anak.<sup>35</sup>

Pola musyawarah dalam mengambil keputusan tersebut dicontohkan oleh Rasulullah SAW sebagaimana tersurat dalam hadis

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: مَا رَأَيْتُ أَحَدًا أَكْثَرَ مَشُورَةً مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

“Dari Abu Hurairah r.a dia berkata: “saya tidak pernah melihat seseorang yang paling sering melakukan musyawarah selain dari Rasulullah SAW.”<sup>36</sup>

Tradisi musyawarah dipraktekkan pula oleh para sahabat, khususnya para khulafa al Rasyidin pada masa kepemimpinan mereka, yang mengalami perkembangan yang cukup signifikan.

Musyarawarah dalam konteks terminologi terdapat perbedaan pandangan dalam memberikan definisi. Abdul Hamid Al-Anshari mengatakan bahwa *syura* (musyawarah) berarti saling merundingkan atau bertukar pendapat mengenai suatu masalah atau meminta pendapat dari berbagai pihak untuk kemudian dipertimbangkan diambil yang terbaik demi kemaslahatan bersama.<sup>37</sup> Al-Qur’an memberi petunjuk agar persoalan itu dan juga persoalan lainnya

---

<sup>34</sup> Kementerian Agama RI, *Op.Cit.* h. 37.

<sup>35</sup> Ibnu Katsir, *Tafsir Al-Qur’anul Adzim*, (Mesir: Darul Hadis, 2002), h. 284.

<sup>36</sup> Al-Tirmidziy, *Jami Al-Shalih – Sunan Al-Tirmidziy, IV*, (Musthafa Al-Babi Al-Halab, 1962), h. 214.

<sup>37</sup> Abd. Al-Hamid Ismail al-Anshariy, *Nizham al-Hukmi fi al-Islam*, (Qothar: Dar al-Qatharayin al-Fujaah, 1095), h. 45.

dimusyawarahkan dengan baik antara suami-istri. Ayat ketiga Q.S Ali Imran ayat 159.

فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ  
وَاسْتَغْفِرُوا لَهُمْ وَسَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ.

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentunya mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampunan bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.<sup>38</sup>

Secara lafzhiyah (redaksional), ayat ini ditujukan kepada Rasulullah SAW agar memiliki sikap lemah lembut dalam memperlakukan umatnya dan bersikap tegas dalam menghadapi lawan dengan selalu memberikan maaf kepada mereka yang bersalah dan memohonkan ampunan kepada Allah kemudian memusyawarahkan persoalan-persoalan tertentu dengan para sahabat atau anggota masyarakatnya. Tetapi ayat ini juga memaparkan kepada setiap muslim khususnya kepada setiap pemimpin agar bermusyawarah dengan anggotanya.<sup>39</sup>

Ayat ini turun setelah terjadinya peperangan uhud (*ghawati Uhud*) yang kurang menguntungkan bagi kaum muslimin karena dipecundangi oleh kaum kafir Quraisy. Namun nabi tetap sabar dalam menghadapi musibah tersebut,

---

<sup>38</sup> Kementerian Agama RI, *Op.Cit.* h. 67.

<sup>39</sup> Al-Sayyid Muhammad Rasyid Ridha, *Tafsir al-Qur'an Al-Hakim- al-Manar, IV*, (Beirut: Daar al-Ma'arif, n.d.), h. 198.

bersikap lemah lembut dan tidak mencibir kesalahan sahabat-sahabatnya dan nabi tetap bermusyawarah baik dalam keadaan gawat maupun dalam keadaan damai (*fi al harb wa al silmi*).<sup>40</sup>

Beberapa ayat dan hadits diatas menegaskan akan pentingnya model kepemimpinan kolektif kolegial, karena model tersebut sangat ideal bagi keberlangsungan kepemimpinan yang menjadi amanat dan akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah dan umat yang dipimpinnya. Disisi lain, bahwa model kolektif bertujuan untuk menjaga kebersamaan, kesetaraan, berbagai kebijakan akan semakin kuat dan lebih mendatangkan keadilan dan ketenangan bagi yang dipimpin setelah mendapatkan keputusan dari hasil musyawarah bersama.

Alasan kedua adalah alasan faktual, yaitu keunggulan dan keberhasilan model kebersamaan dan kesetaraan yang diasumsikan sebagai model kolektif kolegial yang diimplementasikan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo dalam peningkatan loyalitas kadernya.

Pondok Modern Gontor sebagai lembaga pendidikan Islam dikenal telah membangun kualitas kepemimpinan sejak berdirinya dengan pola kebersamaan dan kesetaraan yang dicontohkan oleh para pendiri pondok dan diikuti oleh generasi penerus hingga saat ini. Proses tersebut dilakukan dengan cara melebarkan sayap-sayap kekuatan ke samping untuk menarik potensi dan sinergisitas para kadernya dengan modernisasi manajemen kelembagaannya. Model inilah yang menjadi kekuatan dan keunggulan serta keunikan yang dimiliki

---

<sup>40</sup> Dudung Abdullah, "Musyawarah dalam Al-Quran (Suatu Kajian Tafsir Tematik)", *Al Daulah : Jurnal Hukum Pidana dan Ketatanegaraan*, Vol. 3 No. 2 (2014), h. 242, tersedia pada [https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/al\\_daulah/article/view/1509](https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/al_daulah/article/view/1509) (2014).

Pondok Modern Gontor yang mendorong dan menarik peneliti untuk mengungkap lebih mendalam dan detail rahasia model kepemimpinan yang diterapkan sehingga menjadi jalan bagi kemajuan dan keberhasilan Pondok Modern Gontor menjelang 1 abad berdirinya.

Dalam kajian pendahuluan, peneliti menemukan keunikan dan keunggulan model tersebut yang bisa dilihat dalam tabel berikut.

Tabel:1.3  
Temuan Pendahuluan Keunggulan  
Model Kepemimpinan Pondok Modern Gontor.

No.	Temuan Keunggulan dan Keunikan Kajian Pendahuluan
1.	Model Kepemimpinan bersama bukan saja sebagai gaya dan pola atau metode, tetapi lebih merupakan watak dan karakter bahkan jiwa para pendiri Pondok, memimpin bersama tiga bersaudara (Trimurti) <sup>41</sup> yang diteladani dan menjadi model kepemimpinan selanjutnya.
2.	Model kepemimpinan yang diterapkan di Pondok Modern Gontor adalah total kolektif kolegial yang dibuktikan dengan peran dan posisi yang sama dalam relasi kesetaraan diantara ketiga pimpinan tersebut tanpa bergantung pada faktor keturunan ( <i>dzurriyah</i> ) semata.
3..	Perilaku kepemimpinan bersumber pada amanat Piagam Wakaf Pondok Modern Gontor. <sup>42</sup> merupakan mandataris Badan Wakaf sebagai lembaga tertinggi yang bertanggungjawab atas Pondok Modern Gontor yang berjumlah 15 orang dengan pola kepemimpinan kolektif kolegial. <sup>43</sup> Pimpinan dipilih 5 tahun sekali dan bisa dipilih kembali bila memenuhi syarat.
4.	Seluruh produk keputusan dilakukan melalui musyawarah mufakat oleh pimpinan dan ketua-ketua lembaga. <sup>44</sup>

<sup>41</sup> Istilah Trimurti merupakan 3 bersaudara kakak beradik pendiri Pondok Modern Darussalam Gontor, Kh. Ahmad Sahal, KH. Zaenuddin Fannani dan KH. Imam Zarkasyi.

<sup>42</sup>Piagam wakaf ditandatangani pada tahun 1958 yang dibacakan dihadapan umat Islam yang diwakili oleh wakil Perdana Menteri RI,

<sup>43</sup> Model ini telah disepakati oleh bersaudara pendiri Pondok Modern Darussalam Gontor, Kh. Ahmad Sahal, KH. Zaenuddin Fannani dan KH. Imam Zarkasyi.

<sup>44</sup>Piagam wakaf ditandatangani pada lembaga tertinggi Pondok Modern Gontor, yaitu Badan Wakaf dan disosialisasikan melalui maklumat pimpinan. Wawancara dengan para pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, KH. Hasan Abdullah Sahal, KH. Prof. Dr. Amal Fathullah Zarkasyi, KH. Drs. Akrim Maryat, pada tanggal 15 Oktober 2021. Maklumat tersebut dikeluarkan oleh pimpinan pada 6 Pebruari 2021/24 J. Tsaniyah 1442.

<sup>44</sup> Ada lima lembaga dibawah pimpinan yang selalu diajak musyawarah oleh pimpinan, yaitu; Universitas Darussalam Gontor (UNIDA), KMI, Pengasuhan Santri, Yayasan Pemeliharaan perluasan wakaf Pondok Modern (YPPWPM), Ikatan Keluarga Pondok Modern (IKPM).

5.	Model kepemimpinan ini merupakan manifestasi dari visi dan misi pondok sebagai lembaga kaderisasi pemimpin. Hal ini sesuai dengan konsep kepemimpinan kolektif sebagai <i>“the work to create a leaderful environment”</i> <sup>45</sup> yaitu kepemimpinan yang menciptakan lingkungan kepemimpinan
6.	Model kepemimpinan ini memperkuat legitimasi wewenang, kebijakan dan keputusan karena dihasilkan dari musyawarah bersama dan bisa diterima dengan penuh kepercayaan oleh seluruh anggota organisasi.

**Sumber:** Observasi Pendahuluan<sup>46</sup>

Tabel diatas menjelaskan bahwa model kepemimpinan tersebut dibangun diatas spirit, watak dan karakter yang diwariskan oleh para pendiri pondok yaitu jiwa kebersamaan, kesetaraan, musyawarah mufakat, saling menghormati, menghargai, saling mempercayai yang dilandasi oleh panca jiwa, yaitu keikhlasan, kemandirian, kesederhanaan, ukhuwah Islamiyah dan kebebasan.

Penelitian tentang kepemimpinan kolektif kolegial yang diimplementasikan di Pondok Pesantren banyak ditemukan di berbagai jurnal, seperti penelitian Atiqullah dengan judul Perilaku kepemimpinan kolektif pondok pesantren dengan latar studi multisitus pada Pesantren Bani Djauhani, Pesantren Bani Syarqawi di Sumenep dan Pesantren Bani Basyaiban di Pasuruan menjelaskan bahwa model kepemimpinan<sup>47</sup> ketiga pesantren tersebut dianggap sebagai model kolektif dengan spesifikasi masing-masing dan istilah yang berbeda, tetapi memiliki pola yang sama, yaitu kepemimpinan kolektif yang didasarkan pada tanggungjawab bersama dengan temuan bahwa kepemimpinan kolektif tersebut berbasis pada pembagian kekuasaan dalam rangka

<sup>45</sup> Sonia M. Ospina, *Op.Cit.* h. 27.

<sup>46</sup> Hasil pengamatan sebelum pelaksanaan proses penelitian mulai bulan Juni sampai Agustus 2022 di kampus Pusat Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo

<sup>47</sup> Leila Shrifian, “Collegial management to improve the effectiveness of managers, organizational behavior in educational institutions”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 29 (2011), h. 87, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.351>.

kesinambungan pesantren (*collective leadership based on power sharing for continuity of pesantren*) yang disederhanakan dengan suatu teori "*continual leadership*". Kolektifitas kepemimpinan ketiga pesantren diatas nampak didominasi oleh struktur dan kultur kekeluargaan (*dzurriyah*) yang masih bergantung pada sosok sentral kyai tersepuh dalam menentukan keputusan strategis pesantren.

Penelitian senada juga dilakukan oleh Devi Pramitha dengan judul Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren (Studi Multisitus di PP. Tebuireng, PP. Bahrul Ulum Tambakberas Jombang dan PP. Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang. Perspektif kepemimpinan kolektif kolegial yang diasumsikan sebagai pola kepemimpinan keenam pesantren di Jawa Timur tersebut adalah kepemimpinan bersama para *masyayikh* (dewan kiai sepuh) dalam bentuk yayasan dari garis kekerabatan (*kinship/dzurriyah*) dalam organisasi pesantren. Namun demikian kolektifitas ini masih bersifat pasif, karena kolektifitas kepemimpinan di pondok pesantren tersebut masih sering didominasi seorang kyai yang dianggap paling sepuh.

Penelitian yang dilakukan Kasful Anwar US dengan judul Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi mengambil latar tiga pesantren yaitu: Pondok Pesantren Nurul Iman, Pondok Pesantren As'ad dan Pondok Karya Pembangunan Al-Hidayah. Penelitian ini menemukan ketiga pesantren tersebut memakai model kepemimpinan kolektif, namun demikian, dalam implementasinya, kepemimpinannya masih bercorak individual. Sistem pemilihan pimpinan masih memegang tradisi dan system "kepemimpinan turun-

temurun” kecuali Pesantren Modern Al-Hidayah dengan sistem penunjukkan oleh yayasan.<sup>48</sup>

Berbeda dengan temuan awal dari penelitian ini, peneliti menemukan model kepemimpinan yang diterapkan di Pondok Modern Gontor adalah *total collective collegial* yang dibuktikan dengan peran dan posisi yang sama dalam relasi kesetaraan diantara ketiga pimpinan tersebut tanpa bergantung pada faktor keturunan (*dzurriyah*) saja.<sup>49</sup> Tiga pimpinan memiliki hubungan dalam relasi kesetaraan dan kebersamaan dalam musyawarah penentuan kepemimpinan tersebut juga menjadi pembeda dan keunikan tersendiri yang tidak terjadi di pesantren lain. Perbedaan fokus penelitian yang lain juga nampak pada pembatasan perilaku kepemimpinan yang lebih berefek pada pola pengambilan keputusan dan kebijakan secara global dan strategis saja. Sementara pada penelitian ini, lebih fokus pada model kepemimpinan kolektif kolegial dengan nilai-nilai, sistem, disiplin, kebijakan dan keputusan yang berefek pada peningkatan loyalitas para kader pesantren.

Perbedaan yang lebih menyolok dari beberapa pondok pesantren diatas, adalah Perilaku kepemimpinan selalu merujuk kepada amanat piagam wakaf yang direpresentasikan dalam bentuk lembaga tertinggi, yaitu Badan Wakaf.<sup>50</sup> Badan

---

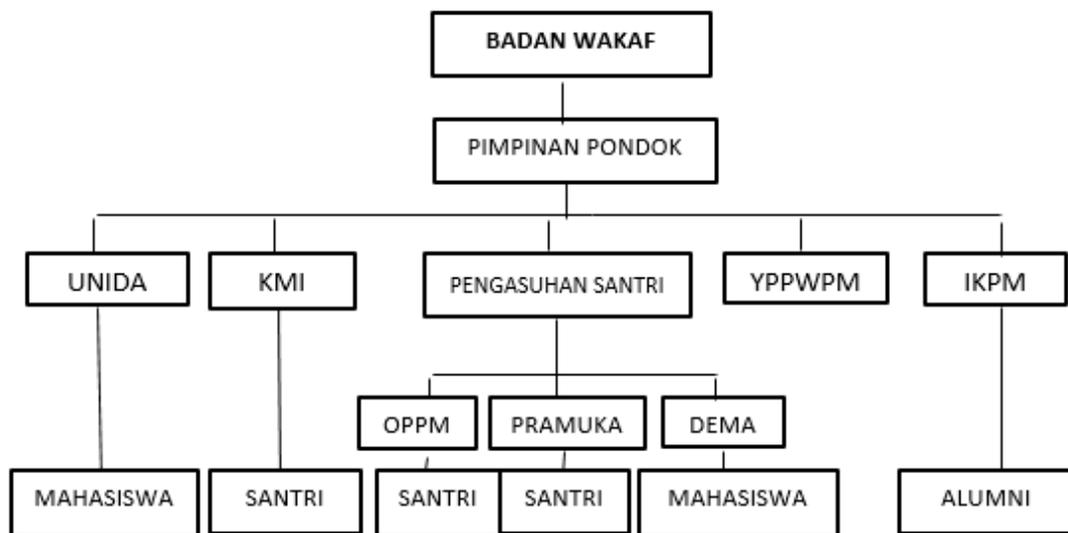
<sup>48</sup> Kasyful Anwar US, “Kepemimpinan Kiai Pesantren : Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi”, *Kontekstualitas*, Vol. 25 No. 2 (2010), h. 225.

<sup>49</sup> Sejak berdirinya, Pondok Modern Gontor dipimpin oleh tiga orang kyai sebagai pendiri yang disebut dengan “Trimurti” tiga bersaudara kakak beradik. Setelah wafatnya Trimurti, tradisi tiga pimpinan dilanjutkan hingga saat ini dengan komposisi, dua orang dari keturunan pendiri, satu orang bukan dari keturunan (non *dzurriyah*). Ketiga pimpinan tersebut merupakan mandataris Badan Wakaf yang ditunjuk secara berkala 5 tahun sekali.

<sup>50</sup> Anggota Badan Wakaf terdiri dari 15 orang alumni Pondok Modern Darussalam Gontor dengan komposisi maksimal 6 orang dari *dhurriyah* Trimurti pendiri pondok dan 9 orang dari luar *dhurriyah*. Kesemua anggotanya adalah alumni Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

Wakaf adalah lembaga tertinggi di balai pendidikan Pondok Modern Darussalam Gontor, semacam badan legistalif yang bertanggungjawab atas kelangsungan dan kemajuan Pondok Modern. Sementara itu untuk tugas dan kewajiban kesehariannya, amanat ini dijalankan oleh Pimpinan Pondok. Pimpinan Pondok merupakan badan eksekutif (setelah wafatnya para pendiri pondok) yang dipilih oleh Badan Wakaf setiap 5 tahun sekali.

Berikut gambar struktur organisasi pondok dengan posisi pimpinan sebagai mandataris Badan Wakaf.



**Gambar 1.2:** Struktur Organisasi Pondok Modern Darussalam Gontor

Struktur tersebut menjelaskan bahwa posisi pimpinan sebagai mandataris Badan Wakaf memiliki tanggungjawab terhadap pondok dan harus dipertanggungjawabkan kepada lembaga tertinggi tersebut. Dalam prakteknya, struktur organisasi tersebut tidak akan bisa berjalan dengan baik tanpa nilai-nilai kultur

pesantren yang melandasi, keteladanan yang menginspirasi dan kedisiplinan yang menegasi dari para pimpinan tersebut. Ketiga unsur tersebut merupakan pintu masuk sekaligus menjadi kunci sukses dalam manajemen kepemimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo dan ini pula yang mendorong para guru dan alumninya untuk menjadi kader penerus pondok.<sup>51</sup> Menjelang 1 abad umurnya, Gontor memiliki 20 pondok cabang dengan jumlah kader 241 orang ditugaskan di kampus pusat dan kampus-kampus cabang di berbagai wilayah dan 2 kampus putra dan putri Universitas Darussalam Gontor. Hal ini bisa dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.4: Data Kampus Pondok Modern Gontor

Kampus PA	Daerah	Jumlah Siswa	Jumlah Kader	Kampus PI	Daerah	Jumlah Siswi	Jumlah Kader
1.	Gontor	3964	133	1	Ngawi	3770	10
2.	Madusari	1451	5	2	Ngawi	2268	5
3.	Kediri	1681	7	3	Ngawi	2517	6
4.	Banyuwangi	1754	3	4	Sultra	365	2
5.	Magelang	1290	7	5	Kediri	1756	7
6.	Kendari Sultra	526	3	6	Poso	191	3
7.	Lampung	889	4	7	Pekanbaru	956	6
8.	Aceh	307	3	8	Lam-Tim	467	3
9.	Padang	337	3	Jumlah Santri		25.427	
10.	Jambi	305	3	Unida			22
11.	Poso	272	3	Jumlah Kader			<b>241</b>
12.	Siak	361	3				

Sumber : Wardun<sup>52</sup>

<sup>51</sup> Hasan Abdullah Sahal, *علمتي الحياة, Kehidupan Mengajariku*, (Ponorogo: Darussalam Press, 2022), h. 25.

<sup>52</sup> Team Redaksi Wardun, *Wardun (Warta Dunia) Pondok Modern Darussalam Gontor*, (Ponorogo: Darussalam Press, 2020), h. 25.

Data tersebut menjelaskan bahwa model kepemimpinan yang didukung oleh para kader tersebut mampu menumbuhkan kekuatan yang dahsyat dalam pengembangan Pondok Modern Gontor hingga saat ini. Pada temuan pendahuluan, peneliti melihat bahwa model kepemimpinan ini sangat berpotensi dalam peningkatan loyalitas kader, menjadi ‘magnet’ atau daya tarik tersendiri bagi para guru dan santri, karena model ini menumbuhkan kepercayaan, ketaatan, komitmen, integritas, rasa memiliki, kebersamaan, kesetaraan dan tanggungjawab bersama. Hal ini pula yang menjadi motivasi para guru untuk mengabdikan diri mereka beberapa tahun bahkan memutuskan untuk menjadi kader yang loyal atau setia kepada pondok seumur hidup dengan istilah ‘wakaf diri’ (wakaf *basyari*).<sup>53</sup> Loyalitas kader merupakan pondasi bahkan unsur yang sangat penting dan menentukan bagi kesuksesan lembaga pendidikan seperti pesantren. Pesantren dengan loyalitas kadernya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang unggul dan etos kerja yang berkualitas,

Loyalitas atau kesetiaan merupakan sumber nilai, rumah besar yang menaungi berbagai nilai kehidupan, Josiah Royce menggambarkan hal tersebut dalam bukunya, *The Philosophy of Loyalty*, bahwa, “*loyalty is the heart of all the virtues, the central duty amongst all duties. The spirit of loyalty as the central spirit of the moral reasonable life of man,*”<sup>54</sup> Pengertian diatas menjelaskan bahwa Loyalitas merupakan pusat dari jiwa yang melandasi kehidupan manusia, jantung semua kemuliaan, tugas utama diantara semua tugas. Ia juga merupakan prinsip

---

<sup>53</sup> Satu penyebutan yang dipakai oleh seorang guru Pondok Modern Gontor yang telah mengikrarkan diri untuk menjadi kader seumur hidup yang ikut bertanggungjawab atas keberlangsungan Pondok.

<sup>54</sup> Josiah Royce, *The Philosophy of Loyalty*, (New York: The Macmillan Company, 1908), h. vii.

moral dasar, darinya semua prinsip lain dapat diturunkan seperti ketaatan, kejujuran, konsistensi (*istiqomah*), pengabdian, komitmen, pengorbanan, tanggungjawab dan kerja keras.

Nilai-nilai keutamaan dan kebajikan tersebut diatas bisa dilihat dari berbagai definisi yang diungkapkan para tokoh, seperti Rich Oliver bahwa: “*customer loyalty is a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product or service consistently in the future, despite situational influence and marketing efforts having potential to cause switching behaviour.*”<sup>55</sup> Pengertian Oliver tersebut bila dikaitkan dengan loyalitas kader, mengisyaratkan bahwa kader yang loyal merupakan kader yang memiliki komitmen yang sangat tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab secara konsisten dalam jangka panjang, meskipun mendapatkan berbagai pengaruh atau tawaran lain dari jasa/produk pendidikan pesaing. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kader yang loyal mempunyai “fanatisme permanen” terhadap produk/jasa pendidikan yang telah menjadi pilihannya.

Seperti Oliver, Jill Griffin dalam bukunya *Customer Loyalty* menjelaskan bahwa loyalitas adalah kesediaan atau kesetiaan seorang konsumen dalam menunjukkan perilaku pembelian barang atau jasa<sup>56</sup> seperti pembelian berulang-ulang secara teratur, membeli antar lini produk dan jasa, merekomendasikan

---

<sup>55</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Hand Book of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia.*, (Jakarta: PrenadaMedia Group, 2018), h. 286.

<sup>56</sup> Hye Kyoung Kim, “Work-Life Balance and Employees’ Performance: The Mediating Role of Affective Commitment”, *An International Journal*, Vol. 6 No. 1 (2014), h. 37-51.

kepada orang lain, dan menunjukkan kekebalan terhadap tarikan dari pesaing.<sup>57</sup> Definisi Jill Griffin tersebut diatas tidak jauh berbeda dengan Oliver, hanya saja Jill Griffin memberikan tambahan penting bahwa pelanggan yang loyal adalah pelanggan yang telah menyatu dengan produk dan tidak tergoyahkan dengan tarikan pesaing serta mau merekomendasikan produk/jasa kepada orang lain. Berarti, bila dikaitkan dengan kader, pengertian ini menjelaskan bahwa kader yang loyal adalah kader yang telah menyatu dengan lembaganya, tidak mau berpindah ke tempat lain walaupun mendapatkan tarikan pesaing yang kuat. Kader dengan sikap dan perilaku seperti ini disebut kader yang memiliki integritas terhadap lembaganya dan siap merekomendasikan atau mempromosikan produk/jasa pendidikan pesantren kepada orang lain, apakah itu kepada keluarga, kerabat, tetangga atau masyarakat yang lebih luas.

Senada dengan pendapat ini, B. Siswanto lebih memperinci bahwa loyalitas adalah suatu tekad untuk mentaati segala peraturan, memiliki kemauan keras untuk bekerja, tanggungjawab, memiliki *sence of belonging* terhadap institusinya yang dilandasi dengan penuh kesadaran dalam upaya mencapai tujuan organisasi.<sup>58</sup> Pendapat ini menegaskan bahwa seorang kader yang loyal ditandai dengan tekad dan kesanggupan untuk mentaati segala peraturan yang telah digariskan dan perintah yang diberikan pimpinan, bekerja keras dan bertanggungjawab dengan penuh kesadaran terhadap tugas-tugas yang diamanatkan dalam upaya mencapai tujuan.

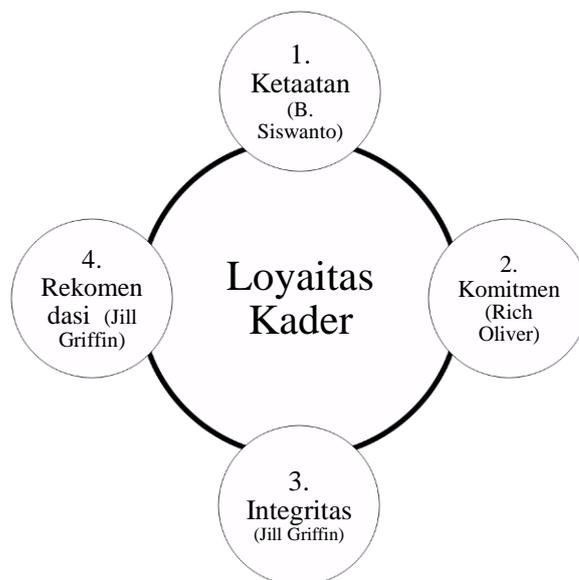
---

<sup>57</sup> Jill Griffin, *Customer Loyalty How To earn it, Howa to Keep It*, (Kentucky: Mc Graw Hill, 2002), h. 31.

<sup>58</sup> B. Siswanato Sastrohadiwiryono dan Asrie Hadaningsih Syuhada, , *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), h. 44.

Beberapa pengertian, definisi dan indikator diatas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa loyalitas kader adalah suatu tekad seorang kader Pondok untuk mentaati segala aturan, memiliki komitmen dan integritas dalam memperjuangkan cita-cita dan tujuan lembaga serta berupaya untuk merekomendasikan jasa pendidikan kepada orang lain.

Dalam konteks inilah, peneliti berupaya mengelaborasi dan mengkombinasikan empat indikator penting dari berbagai teori loyalitas untuk membaca, mengukur dan menilai sejauhmana tingkat loyalitas kader terhadap pondok sebagai hasil/efek dari model kepemimpinan kolektif kolegal yaitu: ketaatan, komitmen, integritas dan rekomendasi terhadap jasa pendidikan. Indikator ketaatan diambil dari teori B. Siswanto, komitmen dari Rich Oliver, Integritas dan rekomendasi terhadap jasa/produk dari Jill Griffin. Berikut gambar loyalitas kader sebagai hasil dari elaborasi dan kombinasi berbagai indikator.



Gambar 1.3: Indikator Loyalitas Kader

Indikator ketaatan adalah sikap patuh terhadap aturan yang telah ditentukan oleh pemilik otoritas baik itu otoritas Tuhan atau pemimpin yang memiliki konsekuensi atas kepatuhannya. Komitmen adalah sikap yang merefleksikan keyakinan kuat dan kokoh dengan janji yang mengikat kader pada tugas dan tanggungjawab yang ada di lembaga pendidikannya dan berusaha keras untuk memperjuangkan tercapainya tujuan lembaganya. Integritas adalah sikap menyatunya kader dengan cita-cita, ide, gagasan sendiri, nilai-nilai dan sistem pondok. Dan rekomendasi merupakan upaya kader dalam mempromosikan jasa pendidikan pondok kepada orang lain.

Bila ditinjau dari perspektif Manajemen Pendidikan Islam, konsep loyalitas merupakan nilai-nilai melingkupi dan mewarnai dalam proses pendidikan Islam. Manajemen yang dilandasi oleh nilai-nilai pendidikan Islam akan melahirkan manajemen yang kokoh, efektif dan efisien. Ramaliyus menjelaskan konsep manajemen pendidikan Islam sebagai proses pemanfaatan sumber daya umat Islam yang dilakukan dengan kerja sama yang efektif dan produktif demi mencapai kesejahteraan hidup, baik di dunia maupun di akherat.<sup>59</sup> Pengertian tentang proses pemanfaatan sumber daya umat Islam tidak akan berhasil bila sumber daya tersebut tidak diisi dengan nilai-nilai loyalitas seperti ketaatan, komitmen dan integritas. Karenanya, loyalitas sangat penting bagi proses pengembangan lembaga pendidikan seperti pesantren.

Konsep loyalitas kader dalam perspektif Islam bisa dilihat dari akar bahasa Arab yaitu *Al-wala'* memiliki beberapa makna, antara lain mencintai,

---

<sup>59</sup> Ramayulis, *Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2017), h. 8.

menolong, mengikuti, mentaati dan mendekat kepada sesuatu. Pengertian tersebut menjelaskan bahwa dalam ajaran agama, loyalitas yang paling utama dan pertama adalah kepada Allah, Rasul dan para pemimpin diantara mereka sebagaimana dijelaskan pada ayat diatas. Dalam Surah An-Nisaa' ayat 69 Allah menegaskan :

وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَالرَّسُولَ فَأُولَٰئِكَ مَعَ الَّذِينَ أَنْعَمَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ مِنَ النَّبِيِّينَ وَالصِّدِّيقِينَ وَالشُّهَدَاءِ  
وَالصَّالِحِينَ وَحَسُنَ أُولَٰئِكَ رَفِيقًا

Artinya: "Dan barangsiapa mentaati Allah dan Rasul (Muhammad) maka mereka itu akan bersama-sama dengan orang yang diberikan nikmat oleh Allah, (yaitu) para nabi, para pencinta kebenaran, orang-orang yang mati syahid, dan orang-orang saleh. Mereka itulah teman yang sebaik-baiknya."<sup>60</sup>

Ayat tersebut diturunkan sebagaimana diriwayatkan oleh Aisyah ia berkata bahwa ada seseorang yang datang kepada Rasulullah dan berkata bahwa dia lebih mencintai Rasulullah daripada dirinya bahkan diri anaknya sendiri. Di saat dia berada di rumahnya, lalu teringat akan Rasulullah, dia tidak sabar untuk segera menemuinya, bahkan bila teringat akan kematian dan masuk surga, khawatir akan tidak bisa melihat Rasulullah. Perkataan tersebut tidak ditanggapi oleh Rasulullah, sampai malaikat Jibril turun dengan ayat tersebut.<sup>61</sup> Wahbah az-Zuhaili dalam tafsir Al-Wajiz menjelaskan bahwa ayat ini diturunkan untuk sahabat Tsauban, seroang sahabat Rasulullah yang sangat menyayangi, tidak

---

<sup>60</sup> Kementerian Agama RI, *Op.Cit.* h. 89.

<sup>61</sup> Muhammad Sulaiman Al Asyqar, *Zubdatut Tafsir Min Fathil Qadir*, (Madinah: Referensi : <https://tafsirweb.com/1601-surat-an-nisa-ayat-69.html>, n.d.).

sabar ingin berjumpa dengan Rasulullah sebagaimana diriwayatkan oleh Aisyah diatas.<sup>62</sup>

Dalam Al Qur-an surat Al-Maaidah ayat 55 Allah menjelaskan lebih detail tentang konsep loyalitas dan kriterianya:

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ.

Artinya : “Sesungguhnya *wali* (penolong) kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah)”.<sup>63</sup>

Dalam tafsir Al-Wajiz karangan Syaikh Prof. Dr. Wahbah Az-Zuhaili pakar fiqih dan tafsir negeri Suriah dijelaskan bahwa tiada penolong bagi orang-orang mukmin selain Allah, Rasulullah dan orang-orang mukmin yang menunaikan shalat dengan sempurna pada waktunya, menunaikan zakat yang diwajibkan untuk orang-orang yang berhak menerimanya, mereka itulah orang-orang yang tunduk kepada perintah Tuhannya, sehingga tidak akan meremehkan orang fakir. Al-Wali adalah orang yang harus didekati, dan yang dimaksud dengan ruku' di sini adalah khusyu' dan khudu'. Ayat ini turun untuk orang-orang dari beberapa suku yang mengkhianati janji Nabi SAW. Mereka itu ialah Bani Midlaj, Bani Hanifah dan Bani Asad. Jabir berkata: “Ayat ini turun terkait Abdullah bin Salam dan para sahabatnya yang mengeluh kepada Nabi tentang datangnya bani Quraidzah dan Bani Nadhir kepada mereka, dan bersumpah tidak

---

<sup>62</sup> Wahabah Az-Zuhaili, *Tafsir Al-Wajiz*, (Lebanon: Darul Fikr, 1996), h. 221.

<sup>63</sup> Kementerian Agama RI, *Op.Cit.* h. 109.

akan duduk bersama mereka, lalu Ibnu Salam berkata: “Kami ridha dengan Allah, Rasulullah dan orang-orang mukmin sebagai wali (kami)”.

Tafsir dan *asbabun nuzul* ayat tersebut menjelaskan bahwa ridha yang dimaksud adalah loyalitas Abdullah bin Salam dan para sahabatnya hanya ditujukan kepada Allah, Rasulullah dan orang-orang mukmin sebagai jawaban atas penolakan untuk loyal kepada Bani Midlaj, Bani Hanifah dan Bani Asad yang telah mengkhianati janji Nabi SAW.

Demikian pula sabda Rasulullah *shallallahu ‘alaihi wa sallam*,

مَنْ أَحَبَّ لِلَّهِ وَأَبْغَضَ لِلَّهِ وَأَعْطَى لِلَّهِ وَمَمَعَ لِلَّهِ فَقَدْ اسْتَكْمَلَ الْإِيمَانُ

Artinya: “Barangsiapa yang mencintai karena Allah, membenci karena Allah, memberi karena Allah, dan tidak memberi karena-Nya, maka sungguh telah sempurna keimanannya”.<sup>64</sup>

Kelima ayat dan hadist tersebut menjelaskan posisi loyalitas dalam ajaran Islam. Bahwa ketaatan atau kesetiaan kepada Allah dan Rasulnya merupakan landasan, rukun dan syarat mutlak dalam menjalankan berbagai ajaran agama dan tata kehidupan. Ketaatan merupakan manifestasi dari keimanan atau ketauhidan seseorang kepada Allah. Tidak sah seseorang menjalankan berbagai syariah, bila tidak sah keimanan atau ketauhidan kepada Allah dan RasulNya.<sup>65</sup>

Istilah kader pada mulanya berasal dari istilah militer atau perjuangan yang berasal dari kata *carde* yang didefinisikan sebagai pembinaan yang tetap

---

<sup>64</sup> “HR Abu Dawud (no. 4681) dan al-Hakim (no. 2694), dinyatakan shahih oleh al-Hakim, adz-Dzahabi dan al-Albani.”, n.d.

<sup>65</sup> Muhammad Said Al-Qahthani, *Al-Wala' wal-Bara' fil Islam (Konsep Loyalitas & Permusuhan dalam Islam)*, (Jakarta: Ummul Qura', 2010), h. 28.

sebuah pasukan inti yang sewaktu-waktu diperlukan.<sup>66</sup> Menurut kamus ilmiah populer, kader adalah orang yang dididik untuk melanjutkan tongkat estapet dari suatu partai atau organisasi. Dalam kata lain, kader diartikan sebagai orang yang diharapkan dapat memegang peranan penting dalam sebuah organisasi.<sup>67</sup>

Dalam proses pendidikan Pondok Modern Gontor, ungkapan kader sering disampaikan oleh pimpinan pondok. Banyak macam kader, seperti; kader pondok pesantren, kader masyarakat dan kader Gontor. Kader pondok pesantren adalah santri atau guru yang dididik oleh Gontor untuk disiapkan menjadi kader di pondok pesantren yang mengirimkannya. Kader masyarakat adalah, santri atau guru yang dididik oleh Gontor, kelak akan kembali ke masyarakat sebagai calon pemimpin di masyarakatnya.<sup>68</sup> Sementara Kader Gontor berarti guru yang mewakafkan dirinya dengan proses penandatanganan wakaf diri yang disaksikan oleh pimpinan pondok, ketua-ketua lembaga dan orang tua serta saksi.<sup>69</sup> Kader adalah seorang guru Pondok Modern Gontor yang terpanggil mengajukan diri untuk siap dibina, dilatih, diberi tugas dengan berbagai macam ujian sehingga mereka siap menerima estafet nilai-nilai, ajaran, filsafat hidup dan siap berjuang mengabdikan diri selama hidupnya di Pondok Modern Gontor. Tugas seorang kader bukan hanya mengajar, melainkan juga harus selalu siap untuk

---

<sup>66</sup> Nanang Fattah, *Nanang Fattah,.. Landasan Management Pendidikan. Cet ke-3.* (Bandung: PT. Remaja Rosada Karya 2000), h.54-56

<sup>67</sup> M. Dahlan A- Barry Pius A Partanto, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: t.p, 1994). h. 23

<sup>68</sup> Ahmad Suharto, *Butir-Butir Mutiara Perjuangan Sebagai Bekal Kepemimpinan di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo* Dr. KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA., (Ponorogo: Darussalam Press, 2005). h. 26

<sup>69</sup> Sekretariat Pimpinan, *Dokumentasi Penandatanganan Kader Pondok Modern Darussalam Gontor*”, (Ponorogo: Ponorogo, 2009). h. 1

melaksanakan tugas apapun dan dimanapun.<sup>70</sup> Kader Gontor yang dimaksud dalam konteks penelitian ini adalah kader sebagai pembantu langsung pimpinan Pondok yang berada di barisan paling depan untuk melanjutkan dan memajukan Pondok. Kader harus mempunyai idealisme, cita-cita, dan filsafat hidup yang integral dengan tujuan Pondok, sehingga seluruh sepak terjangnya selaras dengan arah perjuangan pondok secara total.<sup>71</sup>

Dalam kajian awal terhadap loyalitas kader yang tengah berlangsung di Pondok Modern Gontor, peneliti menemukan beberapa fenomena berikut ini :

- 1) Jumlah kader terus meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan tingkat kepercayaan dan animo guru untuk menjadi kader terus meningkat. (lihat pada tabel berikut ini).
- 2) Mayoritas kader yang memiliki loyalitas tinggi terhadap lembaganya masih tetap eksis dan terus bertahan di dalam pesantren. Hal ini memberikan citra baik tentang kader dan proses kaderisasi, sehingga banyak guru-guru yang berminat untuk menjadi kader.
- 3) Ada beberapa kader yang harus mengundurkan diri karena tidak bisa mentaati atau mengikuti aturan pondok yang telah ditetapkan serta perintah pimpinan Pondok yang harus dijalankan.
- 4) Adanya pengaruh positif banyaknya kader yang loyal terhadap perkembangan Pondok Modern Darussalam Gontor. Hal ini bisa dilihat dari perkembangan pondok baik dari sisi kuantitas maupun kualitas lulusan.

---

<sup>70</sup> Ahmad Suharto, *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor*, (Ponorogo: Darussalam Press, 2017), h. 21.

<sup>71</sup> Team Redaksi Wardun, *Op.Cit.* h. 49.

- 5) Bangunan kultur dan struktur pesantren yang berjalan beriringan memberikan suasana kehidupan yang kondusif, sehingga para kadernya merasa nyaman dalam mengembangkan diri dan mengembangkan kehidupan pesantren.

Berkaitan dengan perkembangan jumlah kader, Dalam catatan data yang peneliti peroleh menunjukkan bahwa pembinaan dan proses kaderisasi telah berhasil dilakukan dengan jumlah kader yang terus meningkat dari tahun 1985 hingga saat ini, tahun 2021.<sup>72</sup>

Tabel 1.11: Data Perkembangan Jumlah Kader

No.	Tahun	Jumlah
1.	1985 – 1995	20 Orang
2.	1995 – 2005	40 Orang
3.	2006- 2010	48 Orang
4.	2011 – 2015	63 Orang
5.	2016 – 2021	70 Orang
Jumlah		241 Orang

Sumber: Sekretariat Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo<sup>73</sup>

Bila merujuk dari beberapa indikator loyalitas diatas, dalam penelitian awal, peneliti menemukan beberapa kasus yang berkaitan dengan indikator tersebut. Kasus ketaatan misalnya, terdapat fakta dan catatan data di lapangan menunjukkan ada beberapa kader yang harus mengundurkan diri karena faktor ketaatan terhadap tata aturan dan perintah pimpinan Pondok yang harus

<sup>72</sup> “Dokumentasi Kader Diakses dari Staf Sekretariat Pondok Modern Darussalam Gontor pada Tanggal 04/09/2021”

<sup>73</sup> Data diperoleh dari Kantor Kesekretariatan Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo pada tanggal 15 Juni 2022

dijalankan. Dari jumlah kader, 241 orang, dalam catatan data di sekretariat pimpinan, yang keluar adalah 10 orang atau 4 persen dengan berbagai macam latar belakang kasus.

Tabel: 1.6 Kasus Loyalitas Kader

No.	Kader	Kasus	Penjelasan
1.	Kader Senior (1)	Ketaatan	Dikeluarkan, tidak mengikuti Apel Tahunan Pekan Perkenalan Khutbatul 'Arsy
2.	Kader Senior (2)	Ketaatan & Komitmen	Dikeluarkan, memilih untuk poligami daripada kepentingan pondok.
3.	Kader semi senior (3)	Ketaatan & Komitmen	Keluar, tidak kuat terhadap ujian yang diberikan pimpinan
4.	Kader semi senior (4)	Ketaatan & Komitmen	Keluar, tidak kuat terhadap ujian yang diberikan pimpinan.
5.	Kader Yuniior (5)	Ketaatan & Komitmen	Keluar, memilih calon istri yang belum disetujui pimpinan
6.	Kader Yuniior (6)	Ketaatan & Komitmen	Keluar, memilih calon istri yang belum disetujui pimpinan
7.	Kader Yuniior (7)	Ketaatan & Komitmen	Keluar, memilih calon istri yang belum disetujui pimpinan
8.	Kader Senior (8)	Komitmen	Dikeluarkan, investasi yang melibatkan kerugian materiil dan moril guru-guru senior lainnya.
9.	Kader semi senior (9)	Ketaatan & Komitmen	Keluar, mengikuti kepentingan istri untuk keluar pondok
10.	Kader Yuniior (10)	Ketaatan & Komitmen	Keluar, memilih calon istri yang belum disetujui pimpinan

Sumber: Wawancara<sup>74</sup>

Mayoritas kasus adalah masalah pilihan pasangan hidup yang tidak disetujui oleh pimpinan dengan keputusan, apakah memilih pasangan hidup atau memilih pondok. Mereka yang memilih pasangan hidup tanpa persetujuan pimpinan, dipersilahkan untuk meninggalkan pondok. Pada prinsipnya, pesantren memiliki aturan, kader memiliki pilihan dan landasan menjadi kader adalah keterpanggilan. Dari data yang peneliti peroleh, dari jumlah tersebut, kader yang

<sup>74</sup> Data diperoleh dari pengamatan peneliti selama proses penelitian dan wawancara beberapa kader baik senior maupun yuniior seperti Ustadz Masykur Hasan, M.Pd, di kampus Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 7 Kalianda Lampung Selatan.

berkasus dan keluar atau dikeluarkan dari status keluarga Pondok Modern Gontor tidak lebih dari 2%. Artinya, bahwa tingkat loyalitas kader dalam pengamatan pendahuluan sangat tinggi. Hal ini disebabkan proses rekrutmen kader dilakukan bukan dengan paksaan atau faktor materiil, akan tetapi didasarkan pada keterpanggilan dengan melakukan kontrak kader.

Istilah kaderpun dijelaskan dalam al-Qur'an dan Rasul sebagai satu paket antara kepemimpinan, loyalitas dan kader. sebagaimana dijelaskan pada surah An-Nisa' ayat 9:

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ ضِعْفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا

سَدِيدًا

Artinya: “Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar”.<sup>75</sup>

Dalam surat Al-Baqarah ayat 124 Allah menegaskan tentang kriteria kader yang tidak boleh berbuat kedzoliman :

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۗ قَالَ لَا يَبْتَلُوكَ ۚ وَعَهْدِي الظَّالِمِينَ .

Artinya : “Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat, lalu dia melaksanakannya dengan sempurna. Dia (Allah)

---

<sup>75</sup> Kementerian Agama RI, *Op.Cit.* h. 78.

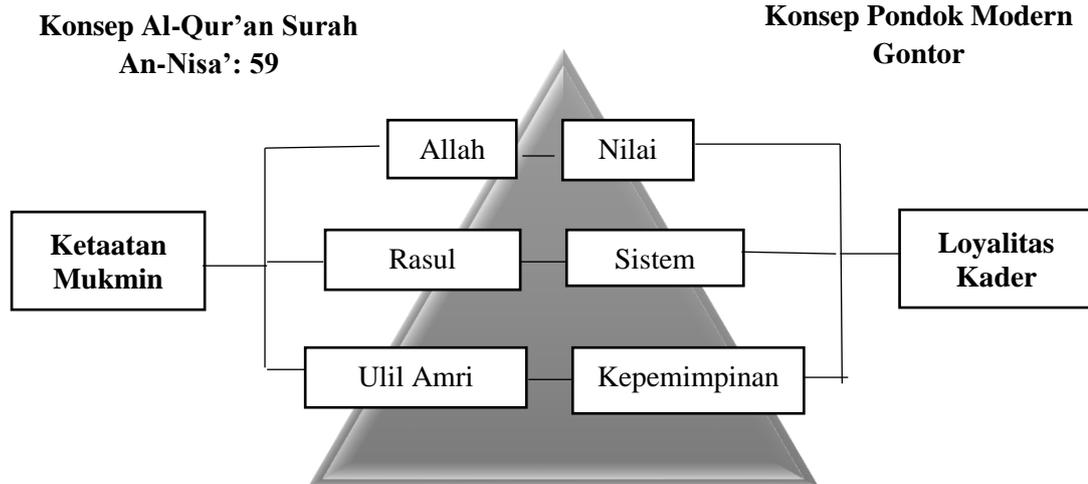
berfirman, “Sesungguhnya Aku menjadikan engkau sebagai pemimpin bagi seluruh manusia.” Dia (Ibrahim) berkata, “Dan (juga) dari anak cucuku?” Allah berfirman, “(Benar, tetapi) janji-Ku tidak berlaku bagi orang-orang zalim.”<sup>76</sup>

Ketiga ayat tersebut menggambarkan betapa pentingnya kader dan kaderisasi dalam Islam. Kader dalam perspektif Islam, haruslah kader yang kuat, baik iman, ilmu dan amalnya. Karena Allah sangat mencintai hambaNya yang kuat. Hal ini bukan saja sebagai suatu keharusan, tetapi ia merupakan sunnatullah yang terus berjalan. “Patah tumbuh hilang berganti, sebelum patah sudah tumbuh”. Bila dikaitkan ayat-ayat diatas dengan loyalitas kader Pondok Modern Gontor, maka loyalitas kader wajib hukumnya berlandaskan al-Qur’an dan As-Sunnah, yaitu taat kepada seluruh perintah Allah dan RasulNya, selanjutnya mentaati tata aturan pondok dan pimpinannya.

Dari beberapa sumber ayat kepemimpinan, loyalitas dan kader diatas, peneliti bisa mengkaitkan dalam satu konsep relasi structural antara orang-orang beriman, ketaatan, Allah, Rasul dan ulil amri dengan kader, loyalitas, nilai, system dan kepemimpinan yang tidak bisa dipisahkan satu dengan lainnya yang terdapat dalam surah An-Nisa’ ayat 59. Konsep relasi structural tersebut merupakan gambaran tentang model kepemimpinan, loyalitas dan kader Pondok Modern Gontor yang bersumber dan berlandaskan konsep Islam. Hal ini bisa dilihat dalam gambar berikut.

---

<sup>76</sup> *Ibid.*, h. 19.



Gambar 1.4: Konsep Relasi Struktural Model Kepemimpinan dan Loyalitas Kader

Dari latar belakang penelitian diatas, peneliti melihat betapa pentingnya meneliti model kepemimpinan kolektif kolegial dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Gontor Ponorogo, sejauhmana model kepemimpinan tersebut diimplementasikan oleh para pimpinan dan sejauhmana model loyalitas yang diimplementasikan kader pada Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, karena penelitian ini mengandung banyak keunggulan, keunikan, karakteristik tersendiri sebagai *sibghoh khossh* atau identitas khusus bagi Gontor.

## B. Fokus Dan Subfokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka fokus penelitian ini adalah model kepemimpinan kolektif kolegial dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo. Fokus tersebut memiliki tiga subfokusnya: 1. Model kepemimpinan kolektif kolegial dan loyalitas kader Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo. 2. Implementasi model kepemimpinan kolektif kolegial 3. Implementasi model loyalitas kader pada Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada uraian fokus dan subfokus diatas, maka rumusan masalah utama sekaligus pertanyaan utama pada penelitian ini yaitu: “Bagaimanakah model kepemimpinan kolektif kolegial dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Gontor Ponorogo.?” Adapun rumusan masalah utama tersebut peneliti jabarkan kedalam beberapa kajian rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah model kepemimpinan kolektif kolegial dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo?
2. Bagaimanakah implementasi kepemimpinan kolektif kolegial dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo?
3. Bagaimanakah implementasi loyalitas kader pada Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian pokok diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menemukan dan mendiskripsikan model kepemimpinan kolektif kolegial dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

2. Untuk menemukan dan mendiskripsikan model kepemimpinan kolektif kolegal yang diimplementasikan dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.
3. Untuk menemukan dan mendiskripsikan model loyalitas yang diimplementasikan kader pada Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

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

Dalam setiap tindakan memiliki manfaat dan kegunaan, begitu juga dengan penelitian ini, Ada dua kegunaan dari hasil penelitian, yaitu :

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

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan rumusan dan model kepemimpinan kolektif kolegal dalam peningkatan loyalitas kader pondok pesantren yang bisa dijadikan referensi secara akademik dan konsep baru dalam pengembangan pesantren dengan indikator-indikator yang ada di dalamnya.

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

- a. Memberikan gambaran tentang model kepemimpinan kolektif kolegal dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo sehingga dapat menjadi acuan para penyelenggara dan pengelola pesantren khususnya dan pendidikan pada umumnya.

- b. Memberikan masukan kepada Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan Nasional, yayasan pendidikan, dan organisasi keagamaan akan pentingnya model kepemimpinan kolektif kolegial dalam peningkatan loyalitas kader untuk menjaga keberlangsungan institusi, sekaligus pengembangannya,

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIK**

#### **A. Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial dan Loyalitas Kader**

##### **1. Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial**

Untuk menjelaskan kajian teoritik dalam penelitian ini, peneliti menggunakan rangkaian teori yang menggambarkan secara runtut, mulai dari *grand theory*, *middle theory* sampai *applied theory*. *Grand theory* digunakan sebagai sarana untuk mencari landasan teori utama dalam menentukan konsep penelitian. *Middle theory* digunakan untuk menghubungkan pemisah antara hipotesis terbatas dari studi empirisme dan juga teori besar yang abstrak. Sementara *applied theory* adalah suatu teori yang berada di level mikro dan siap untuk diaplikasikan dalam konseptualisasi. Ketiga macam teori tersebut adalah satu kesatuan teori yang dijadikan sebagai landasan dalam penyusunan sebuah penelitian.

*Grand theory* dalam penelitian model kepemimpinan kolektif kolegial dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Gontor Ponorogo adalah Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai bagian penting dalam penelitian Manajemen Pendidikan Islam. Sementara *middle theory* menggunakan teori kepemimpinan dan sebagai *applied theory* adalah kolektif kolegial.

## **a. Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial dalam Manajemen Pendidikan Islam**

Model kepemimpinan dalam perspektif manajemen bisa diartikan sebagai gaya atau kecenderungan pemimpin dalam memperlakukan bawahannya. Sebuah paradigma kebiasaan yang membentuk karakteristik seorang pemimpin sejalan munculnya kesan yang diperoleh bagi para pengikutnya.<sup>1</sup> Miftah Thoha mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.<sup>2</sup>

Pengertian tersebut mengisyaratkan bahwa gaya kepemimpinan direalisasikan dengan perilaku dan strategi sebagai hasil komposisi dan falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Singkatnya gaya kepemimpinan adalah keahlian seorang pemimpin yakni dalam hal ini pemimpin lembaga pendidikan Islam untuk dapat memberi dorongan atau (motivasi) kepada para tenaga kependidikan agar mau bekerja secara tulus, tuntas dan maksimal tanpa ada rasa paksaan dari pihak-pihak terkait.

Model tersebut sangat menentukan keberhasilan tata kelola pendidikan. Model yang tepat akan mendorong efektifitas kepemimpinan pendidikan. Model

---

<sup>1</sup> Nursam, "Mengembangkan Kinerja Pendidik Pendahuluan Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan menghadapi tanggung jawab yang berat, dalam menghadapi segala permasalahan dan tantangan menciptakan proses pembelajaran efektif dan tepat sasaran. Dalam proses dalam", *Journal of Islamic Education Management*, Vol. 5 No. 1 (2020), h. 27–38.

<sup>2</sup> Nisfu Kurniyatillah, "Kepemimpinan Otoriter dalam Manajemen Pendidikan Islam", 2020, h. 160

kolektif kolegial adalah salah satu alternatif model kepemimpinan yang menjadi kajian penelitian dalam manajemen pendidikan Islam.

Manajemen Pendidikan Islam adalah upaya menggali dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki umat Islam melalui kerja sama secara efektif agar potensi yang dimiliki dapat ditumbuhkembangkan demi tercapainya insan yang terdidik, berkhak mulia, berguna dan selamat.<sup>3</sup> Ramayulis, sebagaimana dikutip Saefullah, mendefinisikan manajemen pendidikan Islam sebagai proses pemanfaatan sumber daya umat Islam yang dilakukan dengan kerja sama yang efektif dan produktif demi mencapai kesejahteraan hidup, baik di dunia maupun di akhirat.<sup>4</sup> Mujamil Qomar mengartikan sebagai suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara Islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.<sup>5</sup>

Ketiga perspektif tersebut, peneliti melihat bahwa sumber daya umat Islam sebagai input pendidikan harus diproses dengan digerakkan dan diberdayakan secara maksimal dengan manajemen yang efektif sehingga mampu menghasilkan outcome sebagai umat yang unggul menjadi pemimpin pembawa peradaban Islam yang mensejahterakan dunia akherat.

Sementara makna kepemimpinan dalam manajemen pendidikan Islam adalah seluruh kegiatan yang dilakukan sebagai upaya mempengaruhi personel di

---

<sup>3</sup> Muh. Hambali dan Mu'allimin, *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer Strategi Pengelolaan dan Pemasalah Pendidikan Islam di Era Industri 4.0*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2020), h. 28.

<sup>4</sup> U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 2.

<sup>5</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam.*, (Jakarta: Erlangga, 2008), h. 12.

lingkungan pendidikan Islam pada situasi tertentu melalui kerja sama yang penuh tanggungjawab demi tercapainya tujuan pendidikan Islam.<sup>6</sup>

Pengertian model, kepemimpinan kolektif kolegial dan manajemen pendidikan Islam diatas bisa tarik benang merah bahwa kepemimpinan kolektif kolegial merupakan gaya yang dipakai oleh pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan anggota untuk tercapainya tujuan pendidikan Islam dengan pola kebersamaan, kesetaraan melalui musyawarah dengan melibatkan sebanyak mungkin anggota dalam pendidikan.

Model kepemimpinan bersama ini sangat penting untuk mengatasi berbagai problem pendidikan, karena model ini akan mengupayakan proses sinergitas dan kolaborasi seluruh potensi yang dimiliki oleh pendidikan. Kebersamaan dalam mengatasi problema tersebut akan meringankan beban pendidikan. Terlebih seluruh potensi yang dimiliki diberdayakan dan dilibatkan sesuai dengan kapasitas dan kopetensi masing-masing dalam rangka mengatasi berbagai tantangan dan isu yang krusial dalam pendidikan Islam seperti mutu pendidikan, relevansi pendidikan, akuntabilitas, profesionalisme, efisiensi, dan debirokrasi. Problema tersebut akan bisa dicarikan solusinya bila melibatkan manajemen pendidikan Islam yang baik dan model kepemimpinan yang efektif, yaitu kolektif kolegial dengan berbagai dimensi dan indikatornya.

---

<sup>6</sup> Muh. Hambali dan Mu'allimin, *Op.Cit.* h. 173.

## **b. Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting dalam setiap kegiatan organisasi, apakah itu organisasi pemerintahan, politik, sosial khususnya kegiatan pendidikan Islam. Sumber daya tersebut perlu dikelola dengan baik agar mendapatkan hasil yang maksimal.<sup>7</sup> Frederick W. Taylor sebagai bapak manajemen dalam bukunya *The Principles of Scientific Management*, menjelaskan bahwa manajemen adalah seni untuk mengetahui apa yang ingin dilakukan kemudian melihat bahwa hal tersebut dilakukan menggunakan cara terbaik dan ekonomis. Dalam analisis ilmiahnya, sebagai Taylorisme menegaskan bahwa gerakan manajemen sebagai gerakan upaya meningkatkan efisiensi serta produktivitas ekonomi dalam manufaktur.<sup>8</sup> Sementara fokus utama dari manajemen adalah sumber daya manusia yang menggerakkan semua unsur manajemen. Menurut Edwin Flippo bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.<sup>9</sup> Menurut Dessler MSDM adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi pegawai,

---

<sup>7</sup> Subhi R.M. Zeebaree et al., "Human resource management systems for enterprise organizations: A review", *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, Vol. 7 No. 2 (2019), h. 660, <https://doi.org/10.21533/pen.v7i2.428>.

<sup>8</sup> Vincent Obedgiu, "Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development", *Journal of Management Development*, Vol. 36 No. 8 (2017), h. 986 <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>.

<sup>9</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2019), h. 11.

dan mengurus relasi kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.<sup>10</sup>

Pengertian ini menunjukkan bahwa yang dimaksud SDM tidak semata-mata berhubungan dengan kekuatan fisik, melainkan juga potensi kreativitas dengan kekuatan fisik, melainkan juga potensi kreativitas yang berlandaskan pada ilmu dan imajinasi. Dalam konteks pengertian tersebut, peneliti melihat bahwa kekuatan sumber daya manusia tidak terletak pada fisik atau potensi kreatifitas, akan tetapi justru terletak pada proses internalisasi nilai-nilai yang menjadi dasar keyakinan dan bertindak. Kekuatan nilai-nilai seperti kejujuran, keyakinan, kepercayaan, pengorbanan, keberanian yang terbangun dalam diri sumber daya manusia, akan melahirkan etos kerja yang baik dan benar. Kepemimpinan yang memiliki nilai-nilai tersebut melahirkan model dan gaya yang elegan, fleksibel, demokratis, partisipatif dan kolektif.

Bila ditinjau dari perspektif Manajemen Pendidikan Islam, sumber daya manusia adalah semua pihak yang terlibat dalam organisasi pendidikan Islam, seperti kepala sekolah, guru, peserta didik, komite, pengawas, masyarakat, wali murid, dan semua karyawan yang bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan pendidikan Islam menggunakan semua potensi mereka secara maksimal.

Malayu Hasibuan membedakan tenaga kerja dalam tiga komponen, yaitu pengusaha, karyawan dan pemimpin. Pengusaha adalah orang yang menginvestasikan modalnya, sementara karyawan adalah orang yang langsung mengerjakan tugas dan perintah atasan. Pemimpin adalah seseorang yang

---

<sup>10</sup> Gari Desseler, *Fundamental Of Human Resource Management*, (USA: Pearson, 2014), h. 4.

mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggungjawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya.

Dari beberapa pengertian diatas dapat dijelaskan bahwa kajian tentang pemimpin dan pola kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen pendidikan Islam dan manajemen sumber daya manusia yang memiliki peran dan fungsi utama dan strategis dalam mensukseskan seluruh kegiatan yang telah direncanakan. Dalam konteks penelitian ini, peneliti menggunakan manajemen sumber daya manusia sebagai *grand theory* yang menjadi landasan makro dari penelitian ini.

### **c. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan (*leadership*) berasal dari bahasa Inggris yakni *leader* yang berarti orang yang memimpin. Sementara itu, istilah kepemimpinan secara etimologi berasal dari kata pimpin yang bermakna tuntun atau bimbing, berasal dari kata pimpin tersebut, muncul verba memimpin yang bermakna membimbing dan menuntun.<sup>11</sup> Dalam konteks pengertian yang lebih mendalam, kepemimpinan dapat dimaknai berbagai teori dan pendekatan sebagai berikut:

Dalam teori eksistensi pemimpin, para ahli menemukan tiga teori kepemimpinan, yaitu: teori *genetis* (pemimpin dilahirkan), teori *social* (pemimpin dibentuk dan ditempa) dan teori *ekologis* (pemimpin berbakat dilatih,

---

<sup>11</sup> Nur Mukti, "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah", *Jurnal Kependidikan*, Vol. 6 No. 1 (2018), h. 71–90, <https://doi.org/10.24090/jk.v6i1.1697>.

dikembangkan).<sup>12</sup> Pendekatan awal teori *genetis* ini menekankan bahwa pemimpin dilahirkan dan tidak dibuat, tetapi pandangan ini justru telah memberi jalan untuk fokus pada pengembangan kapasitas individu untuk terlibat secara efektif dalam kepemimpinan.<sup>13</sup> Sihite dan Saleh memberikan makna kepemimpinan sebagai kemampuan dalam menginspirasi, memotivasi, mengembangkan, mengkomunikasi-kan, mentransformasikan visi untuk masa depan, patut menjadi suritauladan dan memiliki kelebihan dalam pikiran, tampilan, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan dan kharisma.<sup>14</sup> Berdasarkan pendekatan dan pengertian tersebut, peneliti justru lebih cenderung sependapat bahwa kepemimpinan itu bisa diproses, dilatih dan diciptakan dengan berbagai pelatihan, penugasan dan penciptaan lingkungan yang saling memimpin. Pemimpin hasil proses panjang akan mampu menjadi pemimpin tangguh dan memiliki daya tahan yang kuat, pantang menyerah, menginspirasi, memotivasi, memberdayakan dan patut untuk diteladani. Dan inilah protret kepemimpinan yang ingin dilahirkan dari manajemen kepemimpinan pendidikan Islam.

Kepemimpinan dipersepsikan sebagai pengaruh yang terjadi di dalam suatu kelompok, baik kelompok tugas kecil maupun kelompok organisasi besar.<sup>15</sup> Robbins sependapat bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kecakapan

---

<sup>12</sup> Umi Muharyani, "Implementasi Konsep Kepemimpinan Al Mawardi di Sekolah Menengah Atas", *Idarah Tarbawiyah: Journal of Management in Islamic Education*, Vol. 2 No. 1 (2021), h. 37, <https://doi.org/10.32832/itjmie.v2i1.3670>.

<sup>13</sup> D. Scott DeRue et al., "A quasi-experimental study of after-event reviews and leadership development", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97 No. 5 (2012), h. 997 <https://doi.org/10.1037/a0028244>.

<sup>14</sup> Mislan Sihite dan Arifin Saleh, "Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi: Tinjauan Konseptual", *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*, Vol. 2 No. 1 (2019), h. 4.

<sup>15</sup> Niamh Merkl-Davies Doris M. dan Brennan, "Journal of Applied Learning & Teaching", *The Irish Journal of Psychology*, Vol. 1 No. 1 (2018), h. 25–34,.

seseorang untuk mempengaruhi kelompok untuk mau bergerak ke arah pencapaian tujuan<sup>16</sup>. Bahkan Purwanto lebih menekankan bahwa kewibawaan kepemimpinan menjadi medium dalam menyakinkan anggota organisasi untuk berkomitmen, semangat dan hati yang gembira dalam melaksanakan tugas-tugas organisasinya.<sup>17</sup> Menurut Gary Yulk, kepemimpinan merupakan rangkaian metode yang dilakukan untuk memberi pengaruh kepada orang lain supaya dapat mengasosiasikan dan menyetujui terkait hal yang perlu dilakukan dan tata cara hal tersebut diaplikasikan secara efektif dan efisien.<sup>18</sup> Ralp M. Stogdill menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan rangkaian aktivitas yang dapat mempengaruhi suatu kegiatan kelompok yang dikoordinasikan untuk meraih tujuan yang telah ditentukan.

Ditinjau dari pendapat diatas, peneliti melihat bahwa kepemimpinan bukan posisi tetapi aksi yang mampu mempengaruhi. Walaupun secara structural seseorang diangkat sebagai pemimpin suatu lembaga, namun bila tidak beraksi dan memberikan pengaruh, maka dia bukan seorang pemimpin, sebaliknya, secara structural seseorang dianggap sebagai anggota atau bawahan, bila bekerja, berbuat dan memberikan pengaruh yang baik kepada lingkungan, dialah sesungguhnya yang menjadi pemimpin.”*Leadership is not position but action and influence*” yang artinya, kepemimpinan bukanlah sebuah posisi tetapi aksi dan

---

<sup>16</sup> Imam Machali, “Managing Quality of Learning in Islamic Schools: An Analysis of Contributing Factors for Learning Toward Quality Improvement in Private Islamic Senior High Schools in Yogyakarta”, *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 7 No. 2 (2019), h. 317, <https://doi.org/10.14421/jpi.2018.72.317-335>.

<sup>17</sup> Abdul Kholiq, “Model Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah”, *Manarul Qur’an: Jurnal Ilmiah Studi Islam*, Vol. 17 No. 1 (2017), h. 34–52, <https://doi.org/10.32699/mq.v17i1.922>.

<sup>18</sup> Imam Machali, *Op.Cit.* h. 40.

mempengaruhi. Inilah makna sesungguhnya dari kepemimpinan pendidikan Islam yang akan memberikan pengaruh yang positif dalam mencetak generasi muslim yang unggul dan berkualitas.

#### **d. Model-Model Kepemimpinan**

Banyak model atau gaya kepemimpinan yang memperlihatkan ciri khas masing-masing pemimpin. Beberapa peneliti memberikan kontribusi gaya kepemimpinan dalam bidang manajemen<sup>19</sup>. Fauziah et. al mengutip pandangan Bass, Berry dan Houston dengan mengartikan gaya kepemimpinan sebagai sikap serta tindakan seorang pemimpin terhadap bawahannya, dengan mengatur bagaimana sistem operasional suatu organisasi dapat berjalan, mengatur jalannya serta mengawal sebuah kebijakan, serta lihai dalam menyelesaikan berbagai permasalahan internal dan eksternal organisasi.<sup>20</sup> Demikian juga Rosaliawati et al., mengutip pandangan Mustiningsih bahwa, *“leadership style is the manner and approach of providing direction, implementing plans, and motivating people”*.<sup>21</sup> Artinya, bahwa gaya kepemimpinan adalah cara/teknik dan pendekatan yang digunakan pemimpin dalam memberikan pengaruh atau perintah, mengimplementasikan rencana dan memotivasi anggotanya.

Beberapa pengertian dan penjelasan diatas, peneliti melihat bahwa model kepemimpinan lahir dari nilai-nilai, pengalaman dan pandangan hidup yang

---

<sup>19</sup> Fizza Kanwal et al., “Relationship of benevolent leadership and organizational citizenship behavior: Interactional effect of perceived organizational support and perceived organizational politics”, *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, Vol. 13 No. 2 (2019), h. 283–310,.

<sup>20</sup> Luluk Fauziah et al., “Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro”, 2019, h. 81–90, <https://doi.org/10.33510/slki.2019.81>.

<sup>21</sup> Bella Nadya Rosaliawati et al., “Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru”, *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Vol. 3 No. 1 (2020), h. 61–71, <https://doi.org/10.17977/um027v3i12020p61>.

diyakini, ia bukan lahir dari apa yang dilihat saja, karena nilai-nilai yang diterima dari ajaran akan bisa merubah karakter dan perilaku pemimpin. Sebagai contoh, model otoriter lahir dari jiwa yang keras, kaku dan sombong. Model demokratis lahir dari jiwa yang terbuka, rendah hati, jiwa besar, percaya diri. Model kolektif kolegial lahir dari jiwa terbuka, jiwa besar, percaya diri, kekeluargaan, kebersamaan dan kesetaraan dalam posisi dan status. Jauh dari kesombongan dan perasaan hebat sendiri.

Model yang dilandasi oleh kebesaran hati, kerendahan jiwa, kepercayaan diri, keluasaan wawasan dan pengalaman akan melahirkan model yang elegan dan efektif serta produktif. Dan inilah potret model kepemimpinan perspektif manajemen pendidikan Islam.

Bila ditinjau dari sejarah perkembangan, model kepemimpinan saat ini berkembang sebagai produk evaluasi dan kritik dari berbagai model. Hal ini bisa dilacak pada tahun 1990-an sampai saat ini sebagai gelombang pergeseran konseptual dan redefinisi peran dan karakter kepemimpinan dalam menjalin relasi dengan public. Pemimpin tidak lagi sebagai *one man show*, tetapi dalam konteks demokrasi, pemimpin mengambil peran dalam membangun hubungan (*relational*) dengan bawahan/anggota sebagai motivator, pemberdaya potensi yang dipimpin, bahkan dalam perkembangannya, pemimpin melimpahkan tugas dan tanggungjawab kepada bawahannya sebagai upaya pengembangan sumber daya organisasi dengan model kepemimpinan bersama.

Ada empat model kepemimpinan yang berkembang sejak tahun 1990-an, seperti model *transformational leadership*, *Leader Member Exchange (LMX)*,

*Shared/distributed leadership* dan *collective leadership*.<sup>22</sup> Model ini menjelaskan bagaimana hubungan (relasi) model kepemimpinan transformasional sampai pada model kepemimpinan kolektif. Ada tiga pertanyaan kritis yang muncul dalam konsep kepemimpinan tersebut diatas untuk memberikan gambaran yang jelas terhadap konsep kepemimpinan kolektif yang saat ini sedang dikembangkan oleh para ahli. Yang pertama adalah tentang “sumber” kepemimpinan, dari mana datangnya kepemimpinan ketika ia muncul. Yang kedua adalah tentang “objek” kepemimpinan, apa fokus perhatian orang yang menjalankan kepemimpinan ketika mencoba menghasilkan sesuatu. Pertanyaan ketiga adalah tentang hasil akhir dari tugas kepemimpinan, apa yang diinginkan ketika memohon atau menggunakan kepemimpinan untuk memajukan suatu organisasi.

### **1) Model Kepemimpinan Transformational**

Dalam teori kepemimpinan transformasional, sumber utama kepemimpinan adalah pemimpin, dan objek kepemimpinan adalah pengikut. Ketika pemimpin mengarahkan pengaruh kepada pengikut, maka terjadilah proses kepemimpinan. Hasil akhir dari kepemimpinan adalah bahwa pengikut menerima visi pemimpin, merasa terlibat dalam usaha bersama yang akan menghasilkan motivasi dan kemajuan untuk menghasilkan apa yang diinginkan. Teori transformasional mengasumsikan bahwa interaksi antara pemimpin dan pengikut mengubah keduanya. Sementara berfokus pada hubungan, dalam teori yang

---

<sup>22</sup> Sonia M. Ospina, “An inquiry into students’ ways of knowing within an undergraduate business and accounting programme”, *Par*, Vol. 77 (2008), h. 275-276, <https://doi.org/10.1111/puar.12706>. Collective.

berpusat pada pemimpin ini, pengaruh pertama mengalir dari pemimpin ke pengikut, bertumpu pada otoritas (ditugaskan atau dikaitkan) pemimpin.<sup>23</sup>

Pemimpin transformasional menangkap imajinasi pengikut dengan menarik nilai-nilai kolektif yang terkait dengan hasil organisasi. Teori ini telah menawarkan wawasan penting bagi para pemimpin yang tertarik untuk memodelkan perilaku yang efektif. Namun, fokus eksklusif pada pemimpin sebagai sumber dan pengikut sebagai objek kerja kepemimpinan hanya mewakili satu dari banyak titik masuk yang mungkin untuk mempelajari dan menjalankan kepemimpinan.

Kepemimpinan transformasional ialah tipe kepemimpinan yang mengutamakan kapabilitas pemimpin untuk membantu anggota dapat mencapai cita-cita dan nilai kehidupan yang lebih tinggi melalui pemberian aspirasi dan motivasi. Sedangkan, Bass dan Avolio mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses yang dilakukan oleh pemimpin dalam mencapai cita-cita organisasi melalui salah satu cara yaitu dengan memberikan arahan dan motivasi untuk memperkuat rasa kepercayaan diri anggota sekaligus memberikan afeksi sebagai proses pengarahan dan pembinaan, dengan demikian seorang pemimpin yang mampu menransformasikan anggota dengan baik, maka kepuasan kerja akan dirasakan oleh bawahannya.

Bersumber pada pandangan para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan

---

<sup>23</sup> Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership, Transformational Leadership: Second Edition*, 2006, tersedia pada <https://www.taylorfrancis.com/books/9781135618896> (2006).

yang berorientasi terhadap perubahan dari setiap anggota di dalam suatu kelompok atau organisasi yang meliputi perubahan nilai dan moral yang lebih tinggi sehingga dapat mencapai atau bahkan dapat melampaui visi dan tujuan kolektif yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi, menginspirasi, serta memotivasi setiap anggotanya agar dapat mengalami perubahan positif dalam rangka mencapai cita-cita dan tujuan dari suatu organisasi yang lebih tinggi.

## **2) Model Kepemimpinan *Leader Member Exchange (LMX)***

Teori ini disebut juga teori pertukaran pemimpin-anggota yang menjelaskan proses pembentukan peran di antara pemimpin dan tiap-tiap bawahan serta hubungan pertukaran yang berkembang seiring waktu. Teori ini awalnya disebut hubungan titik *vertical* karena fokusnya pada proses mempengaruhi timbal balik dalam dua unsur *vertical* yang terdiri atas seseorang yang memiliki otoritas langsung terhadap orang lain. Pertukaran pemimpin-anggota mengacu pada hubungan pertukaran *diadik* antara pemimpin dan anggota (pengikut). Teori LMX mengklaim bahwa kualitas hubungan menentukan efektivitas kepemimpinan.<sup>24</sup> Hubungan LMX berkualitas tinggi menghasilkan tingkat saling percaya, dukungan, dan kewajiban yang tinggi; hubungan berkualitas rendah lebih instrumental dan kurang efektif.

Seperti ditunjukkan pada tabel 1, dalam teori LMX, sumber utama kepemimpinan adalah dua unsur yaitu pemimpin-anggota. Objek kepemimpinan

---

<sup>24</sup> George B Graen dan Mary Uhl-bien, "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX)", *Management Department Faculty Publications*, Vol. 57 No. Lmx (1995), h. 30

adalah kualitas hubungan. Hasil akhir dari kepemimpinan adalah timbal balik antara pemimpin dan anggota kelompok dan akses yang lebih besar kepada manfaat kemitraan<sup>25</sup>. Teori LMX kurang berpusat pada pemimpin karena menyoroiti hubungan pemimpin-anggota, tetapi pada akhirnya tetap berpusat pada orang. Ini bertujuan untuk menawarkan manfaat yang lebih besar kepada setiap orang daripada menghasilkan manfaat bersama atau kolektif. Apa yang dimiliki bersama adalah kepentingan untuk memastikan keuntungan individu yang saling menguntungkan, dengan asumsi bahwa kualitas tinggi akan mempengaruhi hasil organisasi yang penting seperti motivasi dan iklim organisasi. Menghubungkan kualitas hubungan dengan dinamika organisasi yang lebih luas mencerminkan perhatian yang lebih besar pada sifat relasional kepemimpinan. Untuk mengembangkan hubungan yang berkualitas tinggi, pemimpin dapat memberikan dukungan kepada perkembangan bawahan, mempercayai bawahan dan mendorong kolaborasi.<sup>26</sup>

### **3) Model *Shared/Distributed leadership***

Teori bersama/didistribusikan lebih fokus langsung pada sifat relasional kepemimpinan dan dimensi kolektifnya dengan memperhatikan tuntutan baru yang terkait dengan hubungan horizontal akuntabilitas dalam konteks organisasi kontemporer.<sup>27</sup> Teori-teori ini menjelaskan bagaimana orang mengambil "tanggung jawab bersama untuk hasil yang sukses dari pekerjaan bersama

---

<sup>25</sup> James H. Dulebohn et al., "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future", *Journal of Management*, Vol. 38 No. 6 (2012), h. 1715, <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>.

<sup>26</sup> Kaswan, *Kepemimpinan Dampak dan Warisannya*, (Bandung: Alfabeta, 2019). h. 167

<sup>27</sup> Richard Thorpe et al., "Locating distributed leadership", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13 No. 3 (2011), h. 239, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00303.x>: h. 239

mereka" dengan struktur yang rata, pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, dan tim yang dikelola sendiri.<sup>28</sup>

Lensa ini memandang kepemimpinan sebagai proses pengaruh di antara anggota kelompok yang saling memimpin untuk mencapai tujuan bersama. Ini memisahkan peran kepemimpinan dari posisi formal otoritas. Spillane, Halverson, dan Diamond mengusulkan bahwa kepemimpinan dapat muncul di lokasi yang berbeda, menggambar pada kecerdasan kolektif dari sistem organisasi di mana saling ketergantungan dan keterhubungan sangat penting.

Seperti yang ditunjukkan tabel diatas, dalam perspektif ini, sumber utama kepemimpinan bukanlah orangnya tetapi peran yang dia ambil saat pengaruh baru dan persyaratan akuntabilitas muncul. Model kepemimpinan bergeser dari individu yang tetap dalam peran yang terpusat dan superior menjadi fasilitator di antara rekan-rekan, dengan peran pemimpin dan pengikut yang bergilir. Objek kepemimpinan berubah dari membentuk pengikut atau hubungan menjadi melibatkan seluruh kelompok, dengan negoisasi peran horizontal hingga berhasil mengatur kerja bersama. Hasil akhir dari kepemimpinan adalah konteks kelompok atau organisasi yang memfasilitasi kondisi untuk berbagi tanggung jawab.

#### **4) Model *Collective Leadership***

Kepemimpinan kolektif adalah lensa untuk mengeksplorasi realitas empiris bentuk-bentuk kepemimpinan lama dan baru. Teori kepemimpinan kolektif memindahkan pusat kepemimpinan dari pemimpin yang terlihat, secara

---

<sup>28</sup> Philip A. Woods et al., "Variabilities and Dualities in Distributed Leadership: Findings from a Systematic Literature Review", *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 32 No. 4 (2004), h. 439, <https://doi.org/10.1177/1741143204046497>.

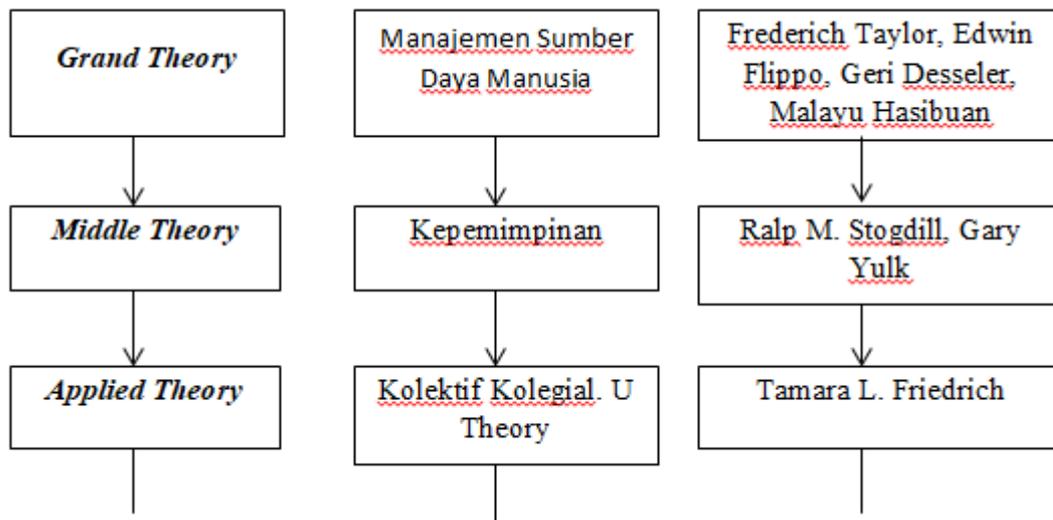
eksplisit membedakan pemimpin dari kepemimpinan, untuk fokus pada proses dan praktik yang membuat pekerjaan kepemimpinan menjadi nyata. Para sarjana menempatkan sumber kepemimpinan satu tingkat di atas individu pada sistem hubungan kolektif. Keputusan, interaksi, dan tindakan individu tertanam di sana, disitulah kepemimpinan muncul. Konteks tertentu membentuk bagaimana kepemimpinan terjadi, kapan dan siapa yang mengambil peran yang berbeda, dan apa bentuk kepemimpinan yang sebenarnya, tunggal atau jamak.

Teori kepemimpinan kolektif mendorong sifat relasional kepemimpinan hingga batasnya. Seperti ditunjukkan pada tabel diatas, mereka membalik asumsi dasar tentang sumber, objek, dan hasil akhir kepemimpinan. Sumber utama kepemimpinan tidak semata-mata pemimpin (transformasional), hubungan dua arah (LMX), atau peran yang bergeser (dibagi/didistribusikan). Kepemimpinan juga dapat muncul dari sifat sistem lainnya, seperti jaringan hubungan saling bergantung yang mempengaruhi apa yang dapat dan harus dilakukan oleh para anggotanya atau proses lain yang terkait dengan tuntutan baru pengorganisasian untuk mencapai hasil bersama. Objek kepemimpinan juga lebih luas. Pengikut (kepemimpinan transformasional), kualitas hubungan (LMX), dan anggota kelompok (kepemimpinan terdistribusi) adalah objek yang mungkin, tetapi bukan satu-satunya. Fokusnya adalah pada pekerjaan untuk secara sengaja menciptakan lingkungan yang mendukung kepemimpinan anggota organisasi yang disebut oleh Raelin sebagai organisasi “pemimpin”, yaitu lingkungan yang penuh dengan kepemimpinan. Akhirnya, hasil akhir dari kepemimpinan adalah kapasitas yang

dihasilkan dalam lingkungan ini bagi anggota komunitasnya untuk berkolaborasi secara efektif dan menghasilkan kebersamaan.

Beberapa model kepemimpinan tersebut diatas, peneliti menilai bahwa proses perkembangan model tersebut tidak saja karena faktor tuntutan efektifitas dan efesiensi produktifitas organisasi atau pendidikan. Akan tetapi lebih dari proses kesadaran akan keterbatasan pemimpin, upaya untuk melahirkan para pemimpin baru dengan cara pendelegasian tugas dan wewenang, pemberdayaan, pelatihan dan kepemimpinan bersama. Model kepemimpinan inilah yang sesuai dengan manajemen pendidikan Islam, karena tugas manajemen pendidikan adalah menggerakkan dan memberdayakan, potensi umat dalam rangka mempersiapkan para kader penerus pendidikan Islam khususnya pesantren.

Berdasarkan berbagai teori dengan pengertian dan penjelasan diatas, peneliti menyakini bahwa penelitian ini memiliki landasan teori yang kuat dan tepat mulai dari *grand theory*, yaitu manajemen sumber daya manusia, *middle theory* yaitu kepemimpinan sampai *applied theory* yaitu kolektif kolegial, maka penelitian ini akan berusaha untuk menemukan novelty dan teori baru sebagai penguat teori-teori tersebut diatas. Untuk memperjelas alur landasan teori tersebut, berikut ini bisa dijelaskan dalam gambar.



Gambar 2.1: Landasan Teori

**e. Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial dalam Pesantren**

Banyak model dan pola kepemimpinan yang berkembang dan selalu dikembangkan oleh para peneliti saat ini, Salah satunya adalah model kepemimpinan kolektif kolegial yang baru dikembangkan oleh Friedrich pada tahun 2009.<sup>29</sup> Menurutnya, kepemimpinan kolektif adalah kepemimpinan yang secara selektif, memanfaatkan keahlian orang lain, baik secara langsung dengan mendistribusikan peran kepemimpinan kepada individu dengan keahlian yang relevan, atau secara tidak langsung dengan memberdayakan individu dalam tim untuk melangkah saat dibutuhkan.<sup>30</sup> Sementara makna kolegial adalah kepemimpinan yang didasari semangat melayani dengan kebersamaan dan kesetaraan. Pola pengambilan keputusan, dan kebijakan didasari semangat

<sup>29</sup> Tamara L. Friedrich dan Mingdong Pauline Zhong, “Collective leadership as a facilitator of innovation”, *Handbook of Research on Leadership and Creativity*, 2017, h. 299, <https://doi.org/10.4337/9781784715465.00022>.

<sup>30</sup> *Ibid.*, h.298.

*egaliter*. Model kepemimpinan ini lebih mengacu pada profesionalitas dan kredibilitas, namun dalam menjalankan tugasnya lebih banyak berperan sebagai *moderator* atau *fasilitator* untuk menarik potensi setiap anggota ke dalam suatu sinergisitas, sehingga keputusan atau kebijakan institusional memiliki daya tarik dan implikasi yang kuat.<sup>31</sup>

Pengertian tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan kolektif merupakan model kepemimpinan yang di dalamnya terdapat beberapa orang yang menduduki posisi pimpinan dan memiliki kewenangan yang sama. Model kepemimpinan ini sangat bagus untuk memperbaiki aspek manajerial dari suatu organisasi. Ada berbagai macam model kepemimpinan yang dapat dipilih sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan suatu organisasi atau lembaga. Kepemimpinan bukanlah unsur tunggal yang mempengaruhi orang lain, tetapi kepemimpinan adalah sebuah sistem yang juga dipengaruhi oleh pendapat masyarakat, karena seorang pemimpin juga bagian dari anggota masyarakat yang saling berkontribusi, bertukar informasi dan pendapat, serta bersama-sama mewujudkan tujuan kolektif.

Kepemimpinan kolektif dapat diartikan sebagai proses kepemimpinan kolaborasi yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kesepakatan yang mengakomodasi tujuan semua. Kolaborasi dimaksud bukan hanya berarti “setiap orang” dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah semua

---

<sup>31</sup> Ambros Leonangung Edu, “Kepemimpinan Kolegial Perguruan Tinggi Katolik Di Flores (Studi Kasus Di Stkip Santu Paulus Ruteng Dan Stfk Ledalero) Ambros Leonangung Edu 1 ; Hendrikus Maku 2 ; Petrus Redy Partus Jaya. 3 Abstrak”, n.d., h. 359.

dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung (*al-jam'iyah al murasalah* atau *collegiality and supportiveness*).<sup>32</sup>

Dalam sistem pendidikan pondok pesantren, kyai adalah figur sentral yang mempunyai *power* dan otoritas penuh dalam menentukan kebijakan-kebijakan untuk perkembangan dan keberlangsungan suatu pondok pesantren. Perjalanan suatu pondok pesantren juga banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, kharisma, wibawa serta keterampilan kiai yang bersangkutan dalam mengelola. Fenomena ini bisa diamati dari masing-masing pondok pesantren yang ada pada pengembangan keilmuan Islam lebih menonjolkan pengetahuan dan keilmuan masing-masing kyainya, kemudian secara praktis di lapangan berkembang pondok pesantren fiqhi, pondok pesantren tasawuf, Darul Lughah dan lain-lain.<sup>33</sup> Untuk itu, kyai adalah salah satu unsur dominan dalam kehidupan suatu pondok pesantren, bahkan pada saat tertentu sebagai penguasa tunggal di pondok pesantren.<sup>34</sup> Hal ini tidak bisa dipungkiri, karena ketokohan kyai tidak saja bersumber pada keilmuannya, tapi juga sebagai pengelola tata kehidupan pesantren, memberikan pengaruh yang kuat terhadap kehidupan santri di lingkungan pesantren dan masyarakat di sekitarnya. Pengaruh tersebut bersumber pada besarnya kepercayaan santri dan masyarakat yang diberikan kepada kyai tersebut.

---

<sup>32</sup> Amin Hadari dan M. Ishom El Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), h. 22.

<sup>33</sup> Kosim Dkk, *Pondok Pesantren di Pamekasan (Pertumbuhan dan Perkembangannya)*, (Pamekasan: P3MSTAIN Pamekasan, 2003), h. 15.

<sup>34</sup> Zamakhsari Dhofier, , *Tradisi Pesantren : Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), (Jakarta: LP3ES, 1982), h. 20.

Kepemimpinan yang bersandar pada kepercayaan semacam ini disebut sebagai gaya kepemimpinan kharismatik ala pondok pesantren, dan ditinjau dari hubungannya dengan model kepemimpinan tradisional (*salaf*) pondok pesantren bersifat *otoriter* dan *paternalistik*. Seorang pemimpin yang *paternalistik* biasanya menganggap bawahan sebagai orang belum dewasa, bersifat terlalu melindungi, jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan, berani berinisiatif sendiri apalagi dalam mengembangkan kreasi dan fantasinya.

Adapun pemimpin yang bercorak kharismatik biasanya mempunyai daya tarik yang sangat besar (*hiroik*), pengikutnya tidak dapat menjelaskan tentang ketertarikan mereka mengikuti dan mentaati pemimpin tersebut, dia seolah-olah memiliki kekuatan ghaib dan kharisma yang dimiliki tidak tergantung pada umur, ketampanan, kesehatan ataupun kekayaannya.<sup>35</sup>

Istilah kharismatik berasal dari akar kata kharisma (Yunani) adalah *divinely inspired gift* (karunia diinspirasi Ilahi). Bagi bawahan, kepemimpinan ini memiliki dampak yang sangat dalam dan percaya sepenuhnya bahwa sang pemimpin itu adalah benar sehingga para pemimpin kharismatik ini diterima tanpa *reserve*, para pengikut tunduk pada pemimpin dengan senang hati, sayang terhadap pemimpin, emosional pada pemimpin dan mereka percaya pemimpin bakal membawa kepada tujuan-tujuan kinerja yang tinggi. Pada perkembangannya, kepemimpinan pondok pesantren mengalami pergeseran dari gaya kepemimpin *karismatik* menuju ke *rasionalistik*, dari *otoriter-paternalistik* menuju ke *diplomatic partisipatif*, dan dari *laisser-faire* ke *birokratif*, dari pola

---

<sup>35</sup> Mastuhu, *Meberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), h. 32.

kepemimpinan tradisional individual ke kolektif, dari religious-paternalistik ke persuasif-partisipatif,<sup>36</sup> dari kepemimpinan kharismatik individual informal pada kepemimpinan legal formal (kolegial).<sup>37</sup>

Sebagaimana disebutkan di atas, kepemimpinan kiai yang karismatik cenderung individual dan memunculkan timbulnya sikap otoriter mutlak kiai. Otoritas mutlak tersebut kurang baik bagi kelangsungan hidup pesantren, terutama dalam hal suksesi kepemimpinan. Kaderisasi hanya terbatas keturunan dan saudara, menyebabkan tidak adanya kesiapan menerima tongkat estafet kepemimpinan ayahnya. Oleh karena itu, tidak semua putra kiai mempunyai kemampuan, orientasi, dan kecenderungan yang sama dengan ayahnya. Selain itu, pihak luar sulit sekali untuk bisa menembus kalangan elite kepemimpinan pesantren, maksimal mereka hanya bisa menjadi menantu kiai. Padahal, menantu kebanyakan tidak berani untuk maju memimpin pesantren kalau masih ada anak atau saudara kiai, walaupun dia lebih siap dari segi kompetensi maupun kepribadiannya. Akhirnya sering terjadi pesantren yang semula maju dan tersohor, tiba-tiba kehilangan pamor bahkan mati lantaran kainya meninggal.

Akibat fatal dari kepemimpinan individual tersebut menyadarkan sebagian pengasuh pesantren, Kementerian Agama, di samping masyarakat sekitar, mereka berusaha menawarkan solusi terbaik guna menanggulangi musibah kematian pesantren. Kementerian Agama pernah memperkenalkan bentuk yayasan sebagai badan hukum pesantren, meskipun jauh sebelum dilontarkan, beberapa pesantren sudah menerapkannya. Pelembagaan semacam itu mendorong pesantren menjadi

---

<sup>36</sup> I. Arifin, *Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng)*, (Malang: Kalimasada, 1993), h. 21.

<sup>37</sup> Sukanto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1999), h. 10.

organisasi *impersonal*. Pembagian wewenang dalam tata laksana kepengurusan diatur secara fungsional, sehingga akhirnya semua itu harus diwadahi dan digerakkan menurut tata aturan manajemen modern.

Model kepemimpinan kolektif atau yayasan tersebut menjadi solusi strategis. Beban kiai menjadi lebih ringan karena ditangani bersama sesuai dengan tugas masing-masing. Kiai juga tidak terlalu menanggung beban moral tentang kelanjutan pesantren di masa depan. Sebagai pesantren yang pernah menjadi paling berpengaruh se-Jawa-Madura, pada tahun 1984 Pesantren Tebuireng mendirikan Yayasan Hasyim Asy'ari yang mengelola seluruh mekanisme pesantren secara kolektif.<sup>38</sup> Namun demikian, tidak semua kiai pesantren merespons positif solusi tersebut. Mereka lebih mampu mengungkapkan kelemahan-kelemahan yang mungkin timbul dibanding kelebihanannya. Keberadaan yayasan dipahami sebagai upaya menggoyahkan kepemimpinan kiai, padahal keberadaan yayasan justru ingin meringankan beban, baik akademik maupun moral. Kecenderungan untuk membentuk yayasan ternyata hanya diminati pesantren yang tergolong modern, belum berhasil memikat pesantren tradisional.

Kiai pesantren tradisional cenderung lebih *otoriter* daripada kiai pesantren modern.<sup>39</sup> Pesantren memang sedang melakukan konsolidasi organisasi kelembagaan, khususnya pada aspek kepemimpinan dan manajemen. Secara tradisional, kepemimpinan pesantren dipegang oleh satu atau dua kiai, yang biasanya merupakan pendiri pesantren bersangkutan. Tetapi karena diversifikasi pendidikan yang diselenggarakan, kepemimpinan tunggal kiai tidak memadai lagi.

---

<sup>38</sup> I. Arifin, *Op.Cit.* h. 104.

<sup>39</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2004), h. 45.

Banyak pesantren kemudian mengembangkan kelembagaan yayasan yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif. Konsekuensi dan pelembagaan yayasan itu adalah perubahan otoritas kiai yang semula bersifat mutlak menjadi tidak mutlak lagi, melainkan bersifat kolektif ditangani bersama menurut pembagian tugas masing-masing individu, kendati peran kiai masih dominan. Ketentuan yang menyangkut kebijaksanaan-kebijaksanaan pendidikan merupakan konsensus semua pihak. Yayasan memiliki peran yang cukup besar dalam pembagian tugas yang terkait dengan kelangsungan pendidikan pesantren. Perubahan dan kepemimpinan *individual* menuju kepemimpinan kolektif akan sangat berpengaruh terhadap hubungan pesantren dan masyarakat. Semula hubungannya bersifat *patron klien*, yakni seorang kiai dengan kharisma besar berhubungan dengan masyarakat luas yang menghormatinya. Sekarang hubungan semacam itu semakin menipis. Justru yang berkembang adalah hubungan kelembagaan antara pesantren dengan masyarakat.<sup>40</sup>

#### **f. Kekurangan dan Kelebihan Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial**

Saat ini, banyak pimpinan lembaga pendidikan mulai menyadari bahwa lembaga yang kualitas tidak lagi dapat dikelola secara individual dengan pendekatan *top-down*, melainkan kolektif, kolaboratif dan partisipatif. Praktikmya, model kepemimpinan ini harus menarik orang-orang ke dalam suatu ikatan kebersamaan yang dinamis dan terbuka. Pendekatan sang pemimpin pada titik ini mengutamakan model kepemimpinan *relasional* ketimbang *posisional*.<sup>41</sup> Dalam kesetaraan itu, struktur kepemimpinan hanyalah sebatas garis komando,

---

<sup>40</sup> Abdul Rahman Shaleh, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Depag RI, 1982), h. 7.

<sup>41</sup> *Ibid.*, h. 352.

tidak ada kaitan dengan dominasi apalagi menguasai. Sikap menonjolkan kekuasaan dengan otoriter cenderung memunculkan kebencian dan permusuhan bahkan sampai pada pemberontakan.

Ditinjau dari sisi *hierarkis*, konsep kepemimpinan kolektif kolegial tetap membutuhkan staf yang kuat dan loyalitas yang tinggi. Dalam skenario tersebut pemimpin harus didukung oleh semua pihak yang sama-sama mempunyai komitmen untuk merealisasikan visi, mengembangkan misi dan memaksimalkan hasil. Dalam konsep ini, tidak ada istilah atasan maupun bawahan, pembantu atau pelayan, tetapi yang ada adalah rekan, tim, sahabat atau kolega. Karena itulah dalam pengambilan kebijakan dan keputusan institusi dilakukan melalui proses diskusi dan musyawarah mufakat.<sup>42</sup>

Namun demikian, model kepemimpinan kolektif kolegial dengan berbagai kelebihan dan keunggulan tetap memiliki kelemahan di beberapa sisi. Hal ini bisa dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 2.1

**Kelebihan dan Kekurangan Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial**

No.	Kelebihan	Kekurangan
1.	Dapat menciptakan iklim persahabatan dalam upaya membangun kinerja positif dan produktivitas yang tinggi.	Lebih banyak membutuhkan komitmen dan energi dari staf untuk bekerja keras dengan perdebatan.
2.	Menekan potensi <i>conflict of interest</i> dan sikap egois dalam diri pimpinan.	Prosesnya rumit dan memakan waktu untuk bisa berkumpul para pimpinan.
3.	Mengurangi bahaya dominasi individual pemimpin.	Cenderung menghasilkan begitu banyak dokumen, karena banyaknya hasil kesepakatan dan konsensus bersama yang harus dipublikasikan.
4.	Mempersingkat kompleksitas prosedural institusi.	Memungkinkan timbulnya faksi dan kelompok kepentingan untuk memberikan pengaruh terhadap hal-hal yang sulit diselesaikan.

<sup>42</sup> T. Bush, *The National College for School leadership: A successful English innovation*, (Phi: Delta Kappan, 2006), h. 157-158.

5.	Membangun komunikasi, koordinasi dan konsolidasi yang efektif sehingga tercipta lembaga yang eksis berdaya tahan dan kuat.	Bergantung pada pimpinan dan senioritas, karena kultur pesantren sangat menghargai senioritas.
6.		Keterlibatan dalam diskusi tidak cocok bagi pimpinan yang tidak terbiasa atau tidak suka

Sumber: T. Bush<sup>43</sup>

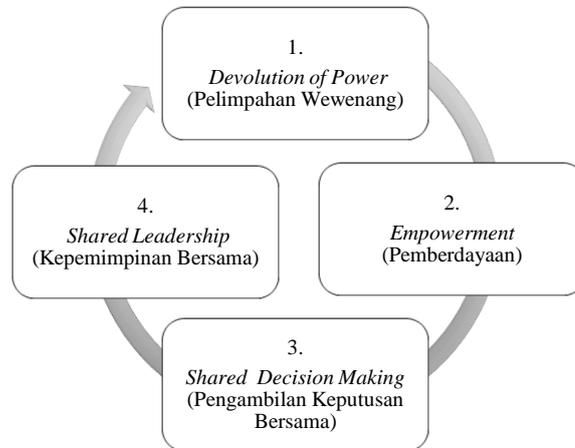
### g. Indikator Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial

Model kepemimpinan ini disebut juga sebagai kepemimpinan *kolaboratif* yang memerlukan pelimpahan wewenang dan tanggungjawab kepada staf, karyawan dan pemangku kepentingan lainnya agar mereka menjadi bagian integral dari proses kepemimpinan yang dipandu oleh visi-misi bersama. Model kolegialitas seperti ini bisa dianggap sebagai proses asimilasi yang mengelaborasi visi pribadi ke dalam visi bersama diatas *spirit sinergisitas* yang mencerminkan pandangan bahwa semua pemangku kepentingan harus dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan “mengetahui” tentang hasil kesepakatan.<sup>44</sup> Dalam konteks tersebut, model kepemimpinan kolektif kolegial yang ingin dikaji oleh peneliti adalah model yang dibaca oleh indikator berikut ini. Indikator tersebut bisa digambarkan berikut.

---

<sup>43</sup> T. Bush, *Loc.Cit.* h. 59

<sup>44</sup> P Singh, *Use of the Collegial Leadership Model of Emancipation to transform traditional management practices in secondary schools*, *South African Journal of Education*, vol. 25, 2005, h. 77.



Gambar 2.2: Indikator Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial

Konsep kepemimpinan kolegial seperti yang diungkap oleh P. Singh dapat dimanifestasikan ke dalam empat pilar, yakni *devolution of power*, *empowerment*, *shared decision making*, *shared leadership*.<sup>45</sup> Indikator tersebut diatas menjadi penjas pada subfokus penelitian ini. Indikator ini merupakan alat ukur untuk mengetahui sejauhmana implementasi kepemimpinan kolektif kolegial dalam *devolution of power* (pelimpahan wewenang), *empowerment* (pemberdayaan), berbagi dalam membuat keputusan bersama (*shared decision making*), berbagi kepemimpinan (*shared leadership*) di dalam proses peningkatan loyalitas kader pesantren. Berikut penjelasan indikator dengan lebih rinci.

### 1) *Devolution of Power* (Pelimpahan Wewenang)

#### a) Pengertian

*Devolusi* kekuasaan didefinisikan sebagai desentralisasi kekuasaan dari pemerintahan pusat kepada pemerintahan daerah. Mawhood misalnya dengan tegas menyatakan bahwa desentralisasi tidak lain adalah "...*devolution of power*

<sup>45</sup> Richard A. Nelwan, *Kepemimpinan Kolektif-Kolegial & Kepemimpinan Pancasila*, (Ruteng: Penerbit STKIP St. Paulus Ruteng, 2018), h. 33-38.

*from central to local governments*”.<sup>46</sup> Demikian pula hal dengan Parson yang mendefinisikan *devolution of power* atau desentralisasi sebagai “...*sharing of the governmental power by a central ruling group with other groups each having authority within a specific area of the state.*”<sup>47</sup>

*Devolusi* adalah proses pemindahan kekuasaan dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Gagasan utama di balik rencana *devolusi* adalah bahwa kekuasaan harus ditransfer di tingkat lokal. Abbasi mendefinisikan *devolusi* sebagai sarana pengembangan kekuatan politik dalam rangka desentralisasi dan otoritas keuangan kepada pemerintah daerah yang akuntabel dengan tujuan membangun pemerintahan yang baik, pelayanan yang efektif dan pengambilan keputusan yang transparan melalui partisipasi yang dilembagakan pada masyarakat di tingkat akar rumput.<sup>48</sup> *Devolusi* mengacu pada pengalihan tanggung jawab pemerintahan untuk fungsi tertentu ke tingkat sub nasional, baik milik publik atau swasta, yang sebagian besar berada di luar kendali langsung pemerintah pusat.<sup>49</sup>

Gregersen dkk telah menjelaskan *devolusi* dengan menyebutkan tingkatnya dll, seperti di bawah ini. Salah satu bentuk desentralisasi administratif yang mengalihkan kekuasaan pengambilan keputusan tertentu dari satu tingkat pemerintahan ke tingkat pemerintahan lainnya (yang bisa dari tingkat

---

<sup>46</sup> Agus Sutisna, “Desentralisasi Partai Politik Kerangka Penguatan Kelembagaan Lokal”, n.d. h. 23

<sup>47</sup> T. Parson et.al, *Theories of Sociology*, (Glencoe: The Free Press, 1961), h. 26.

<sup>48</sup> Syed Manzoor Shah, “Impact of Educational Decentralization Through Devolution Power Plan on the Performance of the Educational Personnel in Pakistan”, *Pakistan Journal of Education*, 2017, <https://doi.org/10.30971/pje.v26i2.152>.

<sup>49</sup> Chandrasekharan. I Ferguson and C, *Paths and Pitfalls of Decentralization fo Sustainable Forest Management: Experiences of the Asia Pacific Region*, 1999. h. 45

pemerintahan yang lebih rendah ke tingkat pemerintahan yang lebih tinggi, dalam hal federasi) atau pemerintah mengalihkan kekuasaan pengambilan keputusan kepada entitas masyarakat sipil. Pemerintah daerah atau provinsi, misalnya, menjadi semi otonom dan mengelola sumber daya hutan sesuai dengan prioritas mereka sendiri dan dalam batas-batas geografis yang jelas di bawah kendali mereka. Sebagian besar desentralisasi politik dikaitkan dengan *devolusi* atau pelimpahan wewenang.<sup>50</sup>

Pelimpahan wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke jabatan di bawahnya. Pelimpahan wewenang menunjukkan pembagian kekuasaan dalam suatu organisasi. Burns dan Waterhouse menyatakan bahwa manajer atau bawahan dalam organisasi yang tingkat desentralisasinya tinggi merasa dirinya orang yang lebih berpengaruh, lebih berpartisipasi dalam perencanaan anggaran dan merasa puas dengan kegiatan yang berhubungan dengan anggaran. Sebaliknya dalam organisasi yang tingkat desentralisasinya rendah (sentralisasi), manajer merasa dirinya dianggap kurang bertanggungjawab, sedikit terlibat dalam perencanaan anggaran dan mengalami tekanan dari atasan, merasa anggaran sebagai sesuatu yang kurang berguna dan membatasi keleluasan mereka.<sup>51</sup>

Pelimpahan wewenang menurut Rosyidi adalah penyerahan sebagian wewenang tertentu dari seorang pejabat kepada seseorang pejabat yang lain. Pelimpahan wewenang erat hubungannya dengan tugas dengan penyerahan tugas.

---

<sup>50</sup> H. Gregersen and Contreras-A. Hermosillo, *Forest Governance in Federal Systems: An Overview of Experiences and Lessons.*, 1999. h. 132

<sup>51</sup> Peter Brownell, "A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control", *The Accounting Review*, Vol. LVII, No. (1982), h. 766.

Tugas tidak dapat terlaksana dengan baik tanpa adanya wewenang.<sup>52</sup> Menurut Mulyadi dan Setyawan, pendelegasian wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih atas kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut dilaksanakan<sup>53</sup>

Dari definisi pendelegasian wewenang tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa:

- (1) Pendelegasian wewenang dilakukan dari manajer yang lebih tinggi posisinya ke manajer yang lebih rendah (bukan kepada karyawan).
- (2) Manajer yang lebih rendah posisinya memerlukan otorisasi secara eksplisit dari manajer pendelegasian wewenang pada waktu akan melaksanakan wewenang yang telah didelegasikan kepadanya.
- (3) Pemberian wewenang yang dilaksanakan dalam pendelegasian wewenang, meskipun telah diberi wewenang dalam pelaksanaan wewenang dalam pelaksanaan wewenang yang didelegasikan kepadanya jika kepada manajer bawah saja manajer tingkat atas mendelegasikan wewenang secara setengah-setengah, dapat dibayangkan seberapa rendah tingkat kepercayaan manajemen tingkat atas kepada karyawan untuk pengambilan keputusan.
- (4) Pendelegasian wewenang lebih menekankan pada aspek pengendalian dan kepatuhan daripada pemberian kebebasan dalam pelaksanaan wewenang yang telah didelegasikan tersebut.

---

<sup>52</sup> Rosyidi, *Pelimpahan Wewenang*, (Bandung: Penerbit Alumni, 1982), h. 32.

<sup>53</sup> Mulyadi, *Akuntansi Manajemen (Konsep, Manfaat dan Rekayasa)*, (3 ed.) (Jalarta: Penerbit Salemba Empat, 2001), h. 10.

Secara teoritis, desentralisasi ini diharapkan akan menghasilkan dua manfaat nyata. Ada dua manfaat desentralisasi menurut penelitian Shah yaitu: 1. Mendorong peningkatan partisipasi, prakarsa dan kreativitas bagi masyarakat dalam pembangunan, serta mendorong pemerataan hasil-hasil pembangunan (berkeadilan) di seluruh daerah dengan memanfaatkan sumber daya dan potensi yang tersedia di masing-masing daerah. 2. Memperbaiki alokasi sumber daya produktif melalui pergeseran peran pengambilan keputusan publik ke tingkat pemerintah yang paling rendah yang memiliki informasi yang paling lengkap.<sup>54</sup>

Dalam konteks lembaga pendidikan pesantren, *devolution of power* menurut peneliti bisa dimaknai sebagai proses pelimpahan wewenang dari pimpinan pesantren kepada para stafnya untuk ikut berpartisipasi dalam mengambil berbagai kebijakan demi tercapainya tujuan lembaga tersebut. Pelimpahan wewenang ini lebih didasarkan pada proses pemberdayaan seluruh potensi yang ada di pesantren agar ikut bertanggungjawab dalam berbagai dinamika kehidupan pesantren. Pelimpahan wewenang ini merupakan implementasi kepemimpinan kolektif, manifestasi dari proses desentralisasi kekuasaan yang dipegang oleh pimpinan dengan mendistribusikannya kepada stakeholder, staf dan siapapun agar seluruh potensi yang ada terakomodir menjadi kekuatan bersama.

Sebagai lembaga pendidikan yang ditata oleh manajemen dan organisasi, pesantren yang menganut pola desentralisasi kekuasaan, sesungguhnya akan membuat pimpinan lebih ringan beban dan tanggungjawabnya, karena semua

---

<sup>54</sup> Surya Warsa, "Dampak Pelimpahan Wewenang Pemungutan Bphtb Dari Pemerintah Pusat Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Pontianak", *Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)*, Vol. 5 No. 2 (2020), h. 179, <https://doi.org/10.31002/rep.v5i2.2263>.

pihak ikut dilibatkan untuk mensukseskan semua program pendidikan. Karenanya bisa menumbuhkan kompetensi kepemimpinan bagi bawahannya, memunculkan *sense of belonging* terhadap lembaga, dan kepercayaan serta loyalitas yang tinggi terhadap lembaga dan pimpinannya.

#### **b) Unsur-Unsur Pelimpahan Wewenang Perspektif Pondok Pesantren**

Terdapat beberapa aspek kunci yang memang menjadi landasan peneliti menjadikan pelimpahan wewenang sebagai dimensi di dalam penelitian ini supaya bisa berdampak pada pemecahan permasalahan. Menurut Hasibuan, terdapat tiga unsur dimensi pelimpahan wewenang, yaitu:

- (1) **Wewenang.** Wewenang ialah kekuasaan yang sah serta legal yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain, berbuat maupun tidak berbuat sesuatu. *Authority* merupakan dasar hukum yang sah dan legal untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan.
- (2) **Tanggung Jawab.** Tanggung jawab ialah suatu keharusan untuk melakukan semua kewajiban/tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang di terima atau dimilikinya.
- (3) **Akuntabilitas** (*accountability*). Tanggung jawab ini timbul karena adanya hubungan antara atasan (*delegator*) dan bawahan (*delegate*), dimana atasan mendelegasikan wewenang (pekerjaan) kepada bawahan untuk dikerjakan. *Delegate* harus benar-benar mempertanggung jawabkan wewenang yang di terimanya kepada *delegator*.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup>Tahar Rachman, “Pengaruh Pelimpahan Wewenang Terhadap Kualitas Pelayanan di Kantor Kecamatan Cileunyi”, *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., Vol. 3 No. 1 (2018), h. 10–27,.

Ketiga unsur tersebut, bila dikaitkan dengan manajemen kepemimpinan kolektif di pondok pesantren, maka wewenang, tanggungjawab dan kepercayaan adalah amanat yang harus dilaksanakan dengan sebaik dan semaksimal mungkin yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan Allah dan umat. Wewenang dalam perspektif pesantren bukanlah jabatan yang patut untuk dibanggakan dan disombongkan dan harus mendatangkan kekayaan yang melimpah, akan tetapi merupakan media untuk beramal sholeh yang akan didapatkan di dunia dan di akherat.

### c) *Devolution of Power (Pelimpahan Wewenang) dalam Islam*

Tugas dan tanggung jawab itu merupakan amanat ketuhanan yang sungguh besar dan berat. Oleh karena itu, semua yang ada di langit dan di bumi menolak amanat yang sebelumnya telah Allah SWT tawarkan kepada mereka. Akan tetapi, manusia berani menerima amanat tersebut, padahal ia memiliki potensi untuk mengingkarinya seperti firman Allah SWT dalam surat Al-Ahzab ayat 72.

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ  
إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا.

Artinya: "Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh".<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemah Dilengkapi dengan Asbabun Nuzul dan Hadits Sahih*, (Bandung: Bandung: Sygma Exagrafika, 2010), h. 56.

Ibn 'Abbas sebagaimana dikutip oleh Ibn Kasir dalam tafsirnya, menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan amanat pada ayat di atas adalah ketaatan dan penghambaan atau ketekunan beribadah. Ada juga yang memaknai kata amanah sebagai *al-taklif* atau pembebanan, karena orang yang tidak sanggup memenuhinya berarti membuat utang atas dirinya. Adapun orang yang melaksanakannya akan memperoleh kemuliaan.

إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ)

Artinya: Rasulullah SAW bersabda: "Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi." Ada seorang sahabat bertanya; „bagaimana maksud amanat disia-siakan? „Nabi menjawab; "Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu."

Sungguh benarlah ucapan Rasulullah SAW. "Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi." Amanah yang paling pertama dan utama bagi manusia ialah amanah ketaatan kepada Allah, pencipta, pemilik, pemelihara dan penguasa alam semesta dengan segenap isinya.

Pimpinan Pesantren dalam menjalankan tugas kepemimpinan yang dibarengi dengan wewenang dan tanggung jawab memikul amanat bersesuaian dengan surat Al-Ahzab ayat 72 yang lebih dititikberatkan kepada semua isi komponen lembaga pendidikan terdiri dari semua hal yang menunjang segala sesuatu baik mengenai sarana dan prasarannya.

Dari sekian banyak penafsiran ulama tentang amanah, dapat ditarik sebuah "benang merah" yang dapat menghubungkan antara satu dengan yang lain, yaitu

pada kata *al-mas'uliyah* (tanggung jawab) atas anugerah Tuhan yang diberikan kepada manusia, baik berupa jabatan (hamba sekaligus khalifah) maupun nikmat yang sedemikian banyak. Dengan kata lain, manusia berkewajiban untuk menyampaikan "laporan pertanggung jawaban" di hadapan Allah atas limpahan karunia Ilahi yang diberikan kepadanya. Dalam konteks pesantren, kiai sebagai khalifah mempertanggung jawabkan segalanya kepada Allah SWT dan juga pertanggung jawaban kepada semua komponen pesantren.

Rasulullah SAW dalam hadits yang diriwayatkan oleh al-Bukhari dari Abdullah ibn Umar, yaitu:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا، عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: (كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْأَمِيرُ رَاعٍ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَالِدِهِ، فَكُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ)؛ مُتَّفَقٌ عَلَيْهِ.

Artinya: "Abdullah bin Umar RA berkata bahwa Rasulullah SAW telah bersabda, "Ketahuilah: kalian semua adalah pemimpin (pemelihara) dan bertanggung jawab terhadap rakyatnya. Pemimpin akan dimintai pertanggung jawabannya tentang rakyat yang dipimpinnya. Suami adalah pemimpin bagi keluarganya dan akan dimintai pertanggung jawabannya tentang keluarga yang dipimpinnya. Isteri adalah pemelihara rumah suami dan anak-anaknya. Budak adalah pemelihara harta tuannya dan ia bertanggung jawab mengenai hal itu.

Maka camkanlah bahwa kalian semua adalah pemimpin dan akan dituntut (diminta pertanggung jawaban) tentang hal yang dipimpinnya”<sup>57</sup>

Begitu berat dan besar tanggung jawab seorang pemimpin, pada hadits Rasulullah kembali mengulangi kalimat *kullukum ra'in* yang diawali dengan huruf peringatan (*tanbih*) yaitu رءى sebagai bentuk isyarat yang mengingatkan setiap manusia untuk lebih berhati-hati dalam menjalankan kepemimpinannya karena semua itu akan dipertanggung jawabkan dihadapan Allah SWT.<sup>58</sup>

Ayat tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan pesantren merupakan amanat yang besar dan mulia, karena tugas dan tanggungjawabnya mendidik, mengarahkan, memotivasi, mengajari kebaikan dan kemuliaan kepada seluruh santri dan guru. Santri dan guru merupakan hamba Allah yang harus dididik, karena akan dimintai pertanggungjawabkan kelak di akherat di hadapan Allah SWT.

## **2) Empowerrment (Pemberdayaan)**

### **a) Pengertian Pemberdayaan**

Untuk memahami pengertian *empowerment* (pemberdayaan), selanjutnya peneliti memakai istilah pemberdayaan, ada beberapa teori, konsep maupun definisi serta pendapat dari para ahli di bidang manajemen, seperti teori Clutterbuck, et.al, yang dikutip oleh Kadarisman menjelaskan bahwa: “*empowerment in term of encouraging and allowing individuals to take personal*

---

<sup>57</sup> Abu 'Abdillah Muhammad ibn Ismail al-Bukhari, *al Jami' al-Sahih al-Musnad min Hadis Rasulillah Sallallahu 'alaihi wa Sallam wa Sunanihi wa Ayyamihi*, Jilid. III, (Kairo: al-Matba'ah al-Salafiyah, 1403), h. 328.

<sup>58</sup> Ahmad Sunarta dan Syamsuddin Noor, *Himpunan Hadits Shahih Bukhari*, (Jakarta: An-Nur, 2009), h. 103.

*responsibility for improving the way they do their jobs and contribute to the organization's goal*"<sup>59</sup>

Teori ini menjelaskan bahwa pemberdayaan adalah pemberian semangat dan keleluasaan individu untuk mengambil tanggung jawab dalam upaya memperbaiki cara bagaimana mereka melaksanakan tugas sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, pimpinan memiliki tugas untuk selalu membangkitkan motivasi dan memelihara semangat dan gairah SDM dengan membangun iklim kerja yang kondusif, sehat dan menyenangkan. Dengan demikian, tujuan organisasi akan mudah tercapai dan tujuan individu juga terpenuhi.

Senada dengan teori Clutterbuck, Stewart mengajukan teori pemberdayaan SDM dengan istilah "pegawai" yang dikenal dengan "*the eight e's of empowerment*", dikatakan bahwa "*people want to do a good job and will do so if you let them*". Bila teori ini dikaitkan dengan pemberdayaan kader yang dimaksud peneliti, teori ini menjelaskan bahwa pemberdayaan merupakan upaya pemberian keleluasaan serta kewenangan kepada kader untuk mengatur dan mengembangkan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya kearah yang lebih positif. Pemberian wewenang (*authority*) di sini adalah merupakan alat atau dasar hukum untuk bertindak atau mengatur dan mengembangkan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya kearah yang lebih positif. Kepada para kader perlu diberikan dorongan moril atau semangat juang (*enthusiasm*), dengan demikian kader dalam melaksanakan tugas-tugasnya

---

<sup>59</sup> M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2017), h. 223-224.

adalah dengan semangat yang tinggi dan penuh dengan ketulusan serta kegembiraan.

Oleh karena kegembiraan tersebut bersumber dari perasaan, dan kader akan merasa gembira bila mereka yakin sesuatu itu menyenangkan perasaan dan hatinya. Kondisi yang demikian perlu senantiasa dilakukan secara terus menerus agar mereka menjadi terbiasa mempunyai semangat kerja yang tinggi dan penuh gairah. Dengan kondisi demikian, para kader diharapkan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan kreatif. Dalam memberdayakan kader tersebut, mengutip pendapat Stewart, kader harus diberikan beberapa kemungkinan untuk dapat mengembangkan kemampuannya seperti mengembangkan visi bersama (*envision*), mendidik (*educate*), meniadakan rintangan-rintangan (*eliminate*), menyatakan keinginan (*express*), memberikan motivasi (*motivation*), memberi perlengkapan (*equip*), melakukan evaluasi (*evaluation*), mengharapakan keberhasilan dan permasalahan (*expect*). Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa pemberian motivasi kepada para kader adalah suatu hal yang penting, karena kader atau staf berbeda dengan pimpinan.

Dari beberapa teori dan definisi diatas dapat diambil beberapa hal penting dari pengertian pemberdayaan, yaitu: *Pertama*, pemberian tanggungjawab dan wewenang kepada kader. *Kedua*, menciptakan kondisi saling percaya antara pimpinan dan kader. *Ketiga*, adanya *cadre involvement* yaitu melibatkan kader dalam pengambilan keputusan.

## **b) Manfaat Pemberdayaan**

Banyak manfaat yang bisa didapatkan dari proses pemberdayaan bagi kader. Mengutip pendapat Gaspersz, Kadarisman mengungkapkan, dengan pemberdayaan, maka: a) pekerjaan mereka merupakan milik mereka, b) mereka bertanggungjawab, c) mereka mengetahui dimana mereka berada, dan d) mereka memiliki beberapa kendali atas pekerjaan mereka.<sup>60</sup>

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa pada diri kader akan tumbuh rasa memiliki atas organisasi tempat mereka bekerja. Dengan tumbuh dan berkembangnya rasa memiliki tersebut, maka akan terbangun pula unsur tanggungjawab, serta hal-hal positif lainnya. Selanjutnya dengan tanggungjawab yang tinggi tersebut maka kader semakin sadar akan keberhasilan organisasi tempat mereka mengabdikan, bekerja serta mengembangkan kemampuan, keterampilan, serta bakat yang dimilikinya.

Hal-hal yang bersifat positif tersebut, perlu secara terus-menerus dibina, dan dikembangkan sehingga pada akhirnya pada diri kader akan tumbuh unsur pengendalian diri. Pengendalian diri tersebut, adalah sebagai wujud bahwa tanpa adanya pengawasan atau kontrol dari pimpinan yang lebih tinggi, maka kader akan tetap bekerja dengan sungguh-sungguh dan tetap berdedikasi tinggi untuk tercapainya visi, misi, sasaran, serta tujuan organisasi.

Selanjutnya, mengutip pendapat Blanchard, et al. Kadarisman<sup>61</sup> mengemukakan bahwa pemberdayaan akan memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak, bagi diri kader dan lembaga atau organisasi, bahwa di dalam

---

<sup>60</sup> *Ibid.*, h. 220.

<sup>61</sup> *Ibid.*, h. 242.

organisasi yang berdaya, para kader dapat menyumbangkan gagasan-gagasan dan inisiatif-inisiatif terbaiknya bagi lingkungan kerja, dengan perasaan senang, perasaan memiliki, dan perasaan bangga. Di samping itu, mereka akan bertindak secara bertanggungjawab dan akan mengutamakan perhatiannya kepada organisasi.

**c) Langkah-langkah Pemberdayaan**

Mengutip pendapat Caudron, Kadarisman menjelaskan langkah-langkah pemberdayaan yang diambil oleh pimpinan adalah:

- a) Membentuk tim kerja dan komunikasi yang terbuka dengan kader. (*work teams and information sharing are building block*). Pembentukan tim ini sangat penting bagi organisasi atau lembaga pendidikan, karena tim kerja tidak hanya untuk menyelesaikan tugas saja tetapi memiliki kesempatan untuk saling belajar dan bertukar pengalaman dan wawasan satu dengan yang lainnya.
- b) Mengembangkan kemampuan dan keahlian. (*Provide the training and resources needed to do good job*). Langkah ini menjadi sangat penting, karena training merupakan hal yang penting untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan kader.
- c) Membuat standar pengukuran. (*Provide measurement, feedback and reinforcement*). Hal ini bertujuan untuk mengetahui peningkatan dan kemajuan yang dilakukan oleh kader sekaligus sebagai alat kontrol kader dan prestasinya.

d) Memberi dukungan dan motivasi terus menerus. (*On going reinforcement*).

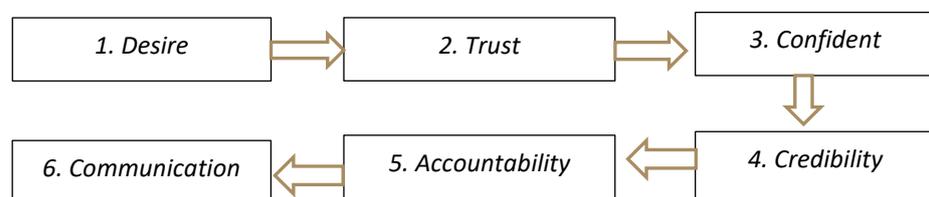
Hal ini akan membangkitkan daya dorong dan memotivasi untuk terus berprestasi.

e) Memberi wewenang dan tanggungjawab (*Provide responsibility and authority*). Pemberian wewenang dan tanggungjawab ini akan dapat mendorong untuk penyelesaian tugas yang dibebankan.<sup>62</sup>

Langkah-langkah tersebut menjelaskan bahwa pemberdayaan akan sukses dan bisa dijalankan bila terdapat ada upaya kuat dari pimpinan untuk menggali potensi, membangkitkan semangat untuk berkembang, memiliki rasa tanggungjawab dengan wewenang yang dimiliki. Karenanya, membangun budaya kerja tim, komunikasi terbuka, pengembangan keahlian dan kemampuan menjadi syarat mutlak keberhasilan program pemberdayaan.

#### d) Metode Pemberdayaan

Ada beberapa metode yang bisa dilakukan dalam pemberdayaan sumber daya manusia kader, sebagaimana diungkapkan oleh Khan yang dikutip oleh Kadarisman untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi dengan ditampilkan dalam gambar berikut.



Gambar: 2.3 *Model Empowerment*

Adapun model pemberdayaan tersebut adalah sebagai berikut:

---

<sup>62</sup> *Ibid.*, h. 255.

- a) *Desire*. Tahap pertama dalam pemberdayaan adalah adanya keinginan dari pimpinan untuk mendelegasikan dan melibatkan kader.
- b) *Trust*. Setelah adanya keinginan dari pimpinan untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara pimpinan dan kader. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut.
- c) *Confident*. Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri kader dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh kader.
- d) *Credibility*. Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi.
- e) *Accountability*. Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggungjawaban kader pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggungjawab terhadap wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja kader dalam penyelesaian dan tanggungjawab terhadap wewenang yang diberikan.
- f) *Communication*. Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara kader dan pimpinan. Keterbukaan

ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan kader.<sup>63</sup>

Metode pemberdayaan tersebut sangatlah cocok untuk diaplikasikan dalam proses kaderisasi pemimpin pesantren. Hal ini bisa dilihat, bahwa motivasi atau *desire* merupakan titik awal yang harus dibangkitkan kepercayaan antara pemimpin dan kader, maka akan muncul rasa percaya diri, bisa dipercaya dan tanggungjawab. Metode tersebut akan berjalan bila ada proses komunikasi yang baik antara pemimpin dan yang dipimpin.

#### e) *Empowerment* (Pemberdayaan) dalam Islam

Dalam Islam pemberdayaan merupakan gerakan yang dilakukan tanpa henti. Titik berat pemberdayaan masyarakat adalah terciptanya kesejahteraan bagi semua manusia. Kesejahteraan manusia dapat bermuara pada kemashlahatan manusia.<sup>64</sup> Konsep pemberdayaan sangat sejalan dengan ajaran Islam. Selain mengajarkan tentang kepatuhan kepada Tuhan, Islam pun mengajarkan agar setiap manusia memiliki perhatian kepada sesama. Artinya, pemberdayaan masyarakat merupakan bentuk aktualisasi nilai-nilai kemanusiaan yang terdapat dalam ajaran Islam. Pemberdayaan merupakan gerakan tanpa henti sebagai bagian dari perubahan. Melalui pemberdayaan perubahan masyarakat menuju pada kehidupan yang lebih baik dapat diaktualisasikan.<sup>65</sup> Prinsip perubahan dalam Islam terlukis dalam QS. Ar-Ra'd ayat 11:

---

<sup>63</sup> *Ibid.*, h. 260.

<sup>64</sup> Achmad Saeful dan Sri Ramdhayanti, "Konsep Pemberdayaan Masyarakat dalam Islam", Vol. 3 (2020), h. 4–6.

<sup>65</sup> Kesi Widjajanti, "Jurnal Ekonomi Pembangunan Model pemberdayaan masyarakat", Vol. 12 (2011), h. 42.

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا  
مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ .

Artinya: Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”<sup>66</sup>.

Menurut Ibn Katsir ayat ini berbicara tentang penjagaan manusia dari para malaikat. Penjagaan malaikat kepada manusia dilakukan secara bergiliran, ada yang berjaga di pagi hari, malam hari, sore hari, siang hari dan ada pula yang menjaganya dari kecelakaan dan kejahatan. Selain itu ada pula malaikat lain yang mencatat perbuatan manusia, baik maupun buruk. Jadi dalam menjalani kehidupan ini manusia dikelilingi oleh malaikat-malaikat. Ini adalah nikmat yang luar biasa yang patut disyukuri oleh setiap manusia. Jika manusia tidak mampu mensyukuri dengan baik nikmat yang Allah berikan itu, maka Dia akan merubah dari sesuatu yang disenangi manusia menjadi sesuatu yang dibenci. Dengan demikian Allah sangat menyukai manusia-manusia yang merubah kondisi kehidupannya menjadi lebih baik. Manusia seperti ini adalah manusia yang bersyukur atas nikmat-nikmat Allah.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Kementerian Agama RI, *Op.Cit.* h. 325.

<sup>67</sup> Ibn Katsir, *Tafsir Ibn Katsir, Tahqiq Abdullah Bin Muhammad dan Abdurrahman Bin Ishaq al-Sheikh*, (Bogor: Pustaka Imam Syafi'i, 2004), 482 .

Dalam Islam pemberdayaan dalam lingkup masyarakat bukan merupakan sesuatu yang bersifat asing. Secara historis hal ini telah dipraktikkan oleh Rasulullah saw. Ketika ia memerintah kepada pengikutnya untuk membangun kepedulian kepada sesama, terutama kepada masyarakat lemah secara ekonomi.<sup>68</sup> Upaya Nabi saw. dalam melakukan pemberdayaan kepada seseorang yang belum berdaya (miskin) dapat dilihat dari Hadits yang diriwayatkan dari Abu Daud:<sup>69</sup>

“Dari Annas bin Malik bahwa seorang laki-laki dari kalangan Anshar datang kepada Nabi shallallahu ‘alaihi wasallama meminta kepada beliau, kemudian beliau bertanya: “Apakah di rumahmu terdapat sesuatu?” ia berkata: ya, alas pelana yang kami pakai sebagianya dan kami hamparkan sebagianya, serta gelas besar yang kami gunakan untuk minum air. Beliau berkata: “Bawalah keduanya kepadaku.” Annas berkata: kemudian ia membawanya kepada Nabi, lalu beliau mengambil dengan tangannya dan berkata: ”Siapakah yang mau membeli kedua barang ini?” Seorang laki-laki berkata: saya membelinya dengan satu dirham. Beliau berkata: ”siapa yang menambah lebih dari satu dirham?” beliau mengatakanya dua atau tiga kali. Seorang laki-laki berkata: saya membelinya dua dirham. Kemudian beliau memberikanya kepada orang tersebut, dan mengambil uang dua dirham. Beliau memberikan uang tersebut kepada orang Anshar tersebut dan berkata: ”Belilah makanan dengan satu dirham kemudian berikan kepada keluargamu, dan belilah kapak kemudian bawalah kepadaku.” Kemudian orang tersebut membawanya kepada beliau, lalu Rasulullah saw.

---

<sup>68</sup> Masykur Hakim dan Tanu Widjaya, *Model Masyarakat Madani*, (Jakarta: Intimedia Cipta Grafika, 2003), h. 16-18.

<sup>69</sup> “Abu Daud, Kitab Zakat Nomor Hadits 1398 dan Ibn Majah Kitab Perdagangan, Jual beli Muzabalah Nomor Hadits 2189.”, n.d. h. 34

mengikatkan kayu pada kapak tersebut dengan tangannya kemudian berkata kepadanya: “Pergilah kemudian carilah kayu dan jualah. Jangan sampai aku melihatmu selama lima belas hari.” Kemudian orang tersebut pergi dan mencari kayu serta menjualnya, lalu datang dan ia telah memperoleh uang sepuluh dirham. Kemudian ia membeli pakaian dengan sebagiannya dan makanan dengan sebagiannya. Kemudian Rasulullah bersabda: “ini lebih baik bagimu daripada sikap meminta-minta datang sebagai noktah di wajahmu pada hari kiamat. Sesungguhnya sikap meminta-minta tidak layak kecuali tiga orang, yaitu fakir dan miskin, atau orang yang memiliki hutang sangat berat, atau orang yang menanggung *diyah* dan ia tidak mampu membayarnya”.

Dalam Hadits ini terlihat jelas bahwa upaya pemberdayaan yang dilakukan Nabi saw. adalah dengan menjadikan orang miskin dari kalangan Anshar memiliki keahlian, pada konteks ini dalam berdagang kayu. Dengan keahlian itu orang Anshar tersebut memiliki kehidupan jauh lebih baik daripada sebelumnya dan dapat terlepas dari kemiskinan. Dari sini dapat dikatakan bahwa model pemberdayaan yang dilakukan Nabi saw. adalah dengan memaksimalkan potensi yang terdapat dalam diri seseorang.

Berkaitan dengan perubahan, Quraish Shibab merujuk pada 2 ayat Alquran ayat pertama seperti terdapat pada QS. Ar-Ra'd ayat 11 dan ayat kedua adalah Q.S. al-Anfâl ayat 53:

Artinya: “Yang demikian itu karena sesungguhnya Allah tidak akan mengubah suatu nikmat yang telah diberikan-Nya kepada suatu kaum, hingga

kaum itu mengubah apa yang ada pada diri mereka sendiri. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Mengetahui.”<sup>70</sup>

Menurut Quraish Shihab, ayat pertama (QS. Ar-Ra'd 13:11 yang menggunakan kata *mâ* (apa) berbicara tentang perubahan apa pun, baik dari *ni'mat* atau sesuatu yang positif menuju ke *niqmat* (murka Ilahi) atau sesuatu yang negatif maupun sebaliknya dari negatif ke positif. Sedangkan ayat kedua berbicara tentang perubahan nikmat. Quraish Shihab menggarisbawahi ada beberapa hal menyangkut kedua ayat; *pertama*, kedua ayat tersebut berbicara tentang perubahan sosial, bukan perubahan individu. Ini dipahami dari kata *qaum* (masyarakat) pada kedua ayat tersebut. Dari sana dapat ditarik kesimpulan bahwa perubahan sosial tidak dapat dilakukan oleh seorang manusia. Boleh saja perubahan bermula dari seseorang ketika ia melontarkan dan menyebarkan ide-idenya, sehingga diterima oleh masyarakat. Namun tetap saja dalam melakukan perubahan dalam masyarakat diperlukan beberapa orang ataupun beberapa kelompok. *Kedua*, penggunaan kata *qaum* pun menunjukkan bahwa hukum kemasyarakatan itu tidak hanya berlaku bagi kaum muslimin atau satu suku, ras, dan agama tertentu, tetapi ia berlaku umum, kapan dan di mana pun berada. Selanjutnya, karena ayat tersebut berbicara tentang *qaum*, ini berarti *sunnatullâh* yang dibicarakan berkaitan dengan kehidupan duniawi, bukan ukhrawi. *Ketiga*, kedua ayat tersebut juga berbicara tentang dua pelaku perubahan. Pelaku yang pertama adalah Allah swt. yang mengubah nikmat yang dianugerahkan-Nya kepada suatu masyarakat atau apa saja yang dialami oleh

---

<sup>70</sup> Kementerian Agama RI, *Op.Cit.* h. 184.

suatu masyarakat atau sisi luar (lahiriah) masyarakat. Sedangkan pelaku kedua adalah manusia, dalam hal ini masyarakat yang melakukan perubahan pada sisi dalam mereka atau dalam istilah kedua ayat tersebut *mâ bi anfusihim* (apa yang terdapat dalam diri mereka).<sup>71</sup> Keempat, kedua ayat tersebut juga menekankan bahwa perubahan yang dilakukan oleh Allah haruslah didahului oleh perubahan yang dilakukan oleh masyarakat menyangkut sisi dalam mereka. Tanpa perubahan ini mustahil akan terjadi perubahan sosial. Karena itu boleh saja terjadi perubahan penguasa atau bahkan sistem, tetapi jika sisi dalam masyarakat tidak berubah, keadaan akan tetap bertahan sebagaimana sediakala. Jika demikian, maka sekali lagi perlu ditegaskan bahwa dalam pandangan Alquran yang paling pokok guna perubahan sosial adalah perubahan sisi dalam manusia karena sisi inilah yang melahirkan aktivitas.<sup>72</sup>

Perubahan sisi dalam ini adalah kunci bagi manusia untuk menjadi berdaya, sehebat apa pun pemberdayaan yang diberikan oleh orang-orang yang memiliki daya dan pemerintah, perubahan kondisi sosial ke arah yang lebih baik dapat sulit diraih apabila sisi dalam manusia tidak memiliki keinginan untuk melakukan perubahan. Karena itu perubahan sisi dalam manusia menjadi aspek penting dalam melakukan pemberdayaan. Dari sini dapat dikatakan konsep pemberdayaan tidak mungkin dapat berjalan dengan baik tanpa ada keinginan dari diri manusia untuk melakukan perubahan.

---

<sup>71</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah, Pesan, Kesan dan Kesertasian al-Qur'an*, Volume 2 (Tangerang: (Tangerang: PT. Lentera Hati, 2016), h., 232.

<sup>72</sup> *Ibid.*, h. 233.

### 3) *Shared Decision Making* (Pengambilan Keputusan Bersama)

#### a) Pengertian Pengambilan Keputusan Bersama

Keputusan (*decision*) secara harfiah berarti pilihan (*choice*). Pilihan yang dimaksud disini adalah pilihan dari dua atau lebih kemungkinan, atau dapat dikatakan pula sebagai keputusan dicapai setelah dilakukan pertimbangan dengan memilih satu kemungkinan pilihan. Seperti yang diungkapkan oleh Gito Sudarmo, bahwa keputusan terkait dengan ketetapan atau penentuan suatu pilihan yang diinginkan.<sup>73</sup>

Definisi di atas mengandung pengertian, dalam keputusan yaitu: (1) ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan; (2) ada beberapa alternatif yang harus dipilih salah satu yang terbaik; dan (3) ada tujuan yang ingin dicapai dan keputusan itu an makin mendekati pada tujuan tersebut. Setelah dipahami pengertian keputusan, selanjutnya dikutipkan pendapat para ahli mengenai pengertian pengambilan keputusan. Menurut Steiner pengambilan keputusan didefinisikan sebagai suatu proses manusiawi yang didasari dan mencakup baik fenomena individu maupun sosial, didasarkan pada premis nilai dan fakta, menyimpulkan sebuah pilihan dari antar alternatif dengan maksud bergerak menuju suatu situasi yang diinginkan. Pengertian ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindak lanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Gitosudarmo Indriyo, *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), h. 175.

<sup>74</sup> Steiner A. George, *Kebijakan Strategi Manajemen*, terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, (Jakarta: Erlangga, 1988), h. 9.

Steers mengemukakan bahwa “*decision making is a process of selecting among available alternatives*”. Di sini jelas bahwa pengambilan keputusan menyangkut pilihan dari berbagai macam alternatif yang ada dalam organisasi. Selanjutnya Koontz mengatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan seleksi berbagai alternatif tindakan yang akan ditempuh merupakan inti perencanaan. Senada dengan pendapat tersebut William mendefinisikan bahwa pengambilan keputusan sebagai seleksi berbagai alternatif kegiatan yang diusulkan untuk memecahkan masalah.

Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut di atas, dapat dipahami bahwa pengambilan keputusan senantiasa berkaitan dengan problem atau masalah dalam organisasi, sifat hakiki dari pengambilan keputusan adalah memilih satu dua atau lebih alternatif pemecahan masalah menuju satu situasi yang diinginkan, melalui keputusan atau penetapannya orang berharap akan tercapai suatu pemecahan masalah dari problem yang terjadi. Siagian menjelaskan bahwa pada hakikatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi.

Pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat masalah yang dihadapi itu, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan menggunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional, dan penilaian dari hasil yang dicapai sebagai akibat dari keputusan yang diambil.<sup>75</sup> Sementara Kusnadi menjelaskan yang dimaksud

---

<sup>75</sup> P. Sondang Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 39.

dengan pengambilan keputusan adalah penetapan atau pemilihan suatu alternatif dari beberapa alternatif yang tersedia, dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang ada.<sup>76</sup>

Bertolak pada beberapa pendapat di atas, maka pada hakikatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data. Penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

#### **b) Proses Pengambilan Keputusan**

Proses pengambilan keputusan adalah suatu usaha yang rasional dari administrator untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan pada bagian awal dari fungsi perencanaan. Prosesnya mulai dan berakhir dengan pertimbangan. Ia memerlukan kreativitas, keterampilan kuantitatif dan pengalaman. Urutan-urutan langkah-langkahnya yaitu sebagai berikut: 1) penentuan masalah, 2) analisa situasi yang ada, 3) pengembangan alternatif-alternatif, 4) analisa alternatif-alternatif, 5) pilihan alternatif yang paling baik. Pendapat di atas, menegaskan bahwa sebenarnya proses pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif pemecahan masalah untuk mendapatkan penyelesaian yang terbaik. Bila dilakukan secara nalar, memang proses ini lebih panjang dan makan waktu, namun kemungkinan kesalahannya dapat diperkecil.

---

<sup>76</sup> Kusnadi dkk, *Pengantar Manajemen: Konseptual & Perilaku*, (Malaang: Unibraw, 2005), h. 396.

### c) Dasar Pengambilan Keputusan

Menurut Terry pengambilan keputusan yang dilakukan seseorang umumnya didasari hal-hal sebagai berikut:

- (1) **Intuisi.** Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas.
- (2) **Pengalaman.** Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.
- (3) **Fakta.** Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.
- (4) **Wewenang.** Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata maka akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik diktatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.
- 5) **Rasional.** Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah-masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif.

#### d) **Indikator Pengambilan Keputusan**

Mann, Harmoni, dan Power mengidentifikasi sembilan indikator kompetensi pengambilan keputusan dalam kehidupan, yaitu:<sup>77</sup>

- (1) *Willingness to make a choice* (Kesediaan untuk membuat pilihan). Kontrol keputusan, atau kemauan untuk memilih, adalah prasyarat untuk pengambilan keputusan yang matang dan kompeten. Kontrol keputusan terkait dengan *locus of control internal* dan harga diri yang tinggi.
- (2) *Comprehension* (Pemahaman) Pemahaman mengacu pada memahami aktivitas pengambilan keputusan sebagai proses kognitif. Telah diperdebatkan bahwa pengetahuan tentang proses kognitif seseorang (pemahaman metakognitif) dapat menjadi persyaratan bersama untuk kinerja yang kompeten dari kegiatan seperti membaca, memori, pemecahan masalah, dan dengan perluasan, pengambilan keputusan. Flavell dan Wellman mengidentifikasi tiga kategori metakognisi: pengetahuan orang, pengetahuan tugas, dan pengetahuan strategi.
- (3) *Creative problem-solving* (Kreatif pemecahan masalah) Pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan melibatkan klarifikasi keadaan tujuan yang tidak jelas dan definisi masalah; pembuatan alternatif pilihan (berbagai cara untuk menyelesaikan dilema); kombinasi kreatif dari alternatif pilihan untuk menghasilkan alternatif baru; dan konseptualisasi urutan langkah-langkah untuk bergerak ke arah tujuan yang disukai.

---

<sup>77</sup> Leon Mann et al., "Adolescent decision-making: the development of competence", *Journal of Adolescence*, Vol. 12 No. 3 (1989), h. 265, [https://doi.org/10.1016/0140-1971\(89\)90077-8](https://doi.org/10.1016/0140-1971(89)90077-8).

- (4) *Compromise* (Kompromi). Kompetensi dalam pengambilan keputusan juga ditemukan dalam kesediaan untuk menerima kompromi untuk memodifikasi alternatif ideal yang tidak dapat diperoleh untuk pilihan yang kurang disukai tetapi layak. Contoh kompromi adalah kesediaan untuk menegosiasikan solusi yang dapat diterima bersama dalam pertikaian dengan keluarga atau teman. Kemampuan, atau setidaknya pemahaman, untuk mengambil sudut pandang orang lain adalah penting untuk mencapai kompromi.
- (5) *Consequentiality* (Konsekuensi). Elemen kunci dalam kompetensi keputusan adalah kemampuan untuk memikirkan konsekuensi potensial dari memilih tindakan untuk diri sendiri dan orang lain.
- (6) *Correctness of choice* (Pilihan yang benar). Membuat pilihan yang benar, ujian utama pengambilan keputusan yang kompeten, mengandaikan kemampuan untuk memproses informasi secara efisien dan logis. Gagasan untuk membuat keputusan yang benar menyiratkan ada solusi logis yang tepat.
- (7) *Credibility* (Kredibilitas). Aspek lain dari kompetensi keputusan adalah kemampuan untuk menilai kredibilitas informasi yang berkaitan dengan alternatif pilihan.
- (8) *Consistency* (Konsistensi). Konsistensi adalah fitur pengambilan keputusan yang kompeten. Pengambil keputusan yang kompeten diharapkan menunjukkan stabilitas dalam pola pilihan.

**e) Pengambilan Keputusan dalam Islam**

Dalam konteks pengambilan keputusan organisasi pendidikan, Islam menjelaskan dengan tegas bahwa untuk mendapatkan keputusan yang benar dan

tidak meragukan dibutuhkan musyawarah bersama, sebagaimana firman Allah dalam surah al-Baqarah ayat 233 yang berbunyi:

فَإِنْ أَرَادَا فِصَالًا عَنْ تَرَاضٍ مِنْهُمَا وَتَشَاوُرٍ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْهِمَا

Artinya: "...apabila keduanya ingin menyapih (sebelum dua tahun) dengan kerelaan keduanya dan permusyawaratan, Maka tidak ada dosa atas keduanya..."<sup>78</sup>

Nabi Muhammad Saw. Juga pernah bersabda sebagaimana dikutip dalam kitab al-fikrah al idari fil Islam yang diriwayatkan oleh Imam Bayhaqi.<sup>79</sup>

من أراد أمرا فشاوُر فيه وقضى, هُدي لأرشد الأمور

Artinya: "Barangsiapa yang mengharapakan sesuatu perkara, maka bermusyawarahlah dan memutuskannya maka akan mendapatkan petunjuk dari perkara tersebut."<sup>80</sup>

#### 4) *Shared Leadership* (Kepemimpinan Bersama)

##### a) *Pengertian Shared Leadership*

*Shared leadership* adalah konsep kepemimpinan yang bertujuan memaksimalkan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi sebaik mungkin. Hal ini dicapai dengan memberikan masing-masing individu yang tergabung kesempatan untuk mencoba memimpin di bidang keahliannya masing-masing. *Shared leadership* menjadi semakin populer karena saat ini pasar telah menjadi semakin dinamis dan kompleks. Hal itu membuat kepemimpinan oleh satu orang saja menjadi semakin sulit.

---

<sup>78</sup> *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemah Dilengkapi dengan Asbabun Nuzul dan Hadists Sahih*, n.d., h. 36.

<sup>79</sup> Muhammad Nasyid, *Al-Fikrah Al Idari fil Islam*, (Khuququl Mahfudhah: Khuququl Mahfudhah, 2001), h. 198.

<sup>80</sup> *Ibid.*, h. 199.

Menurut Harvard Business Review, *shared leadership* memang cukup rumit, namun sering kali efektif dan berhasil. Dalam konsep *shared leadership*, bisa memiliki kesempatan lebih besar untuk beropini dan berperan lebih banyak dalam membuat keputusan. Ada tiga dasar yang perlu dipahami dalam *shared leadership*, yaitu:

(1) Tujuan bersama

Seluruh anggota tim harus memahami tujuan yang perlu dicapai bersama-sama. Dengan begitu, mereka bisa menghargai tujuan utama yang perlu diupayakan dengan proyek tim dan memastikan bahwa semua anggota bekerja sama ke arah tersebut.

(2) Dukungan social

Dasar selanjutnya dalam *shared leadership* adalah dukungan sosial, karena konsep ini tidak akan berhasil tanpa dukungan dari masing-masing anggota tim pada anggota lainnya. Semua orang yang terlibat dalam suatu proyek harus memberi semangat dan menghargai kontribusi setiap individu yang ada.

(3) Memberi ide

*Shared leadership* mengutamakan insisiatif para individu yang terlibat dalam suatu tim untuk memberi masukan dan ide.

**b) Manfaat *Shared Leadership***

*Shared leadership* memberikan dampak positif terhadap cara sebuah perusahaan beroperasi. Menurut Business News Daily, ketika seorang karyawan merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berperan sesuai dengan keahliannya alih-alih menunggu diberi perintah, produktivitas dan kepuasan kerja bisa

meningkat tajam. Selain itu, jika karyawan merasa mereka bisa memberi dampak bagi perusahaan dan memiliki tanggung jawab lebih, mereka akan merasa lebih termotivasi untuk mencapai kesuksesan. Secara umum, *shared leadership* adalah cara yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### c) **Implementasi *Shared Leadership***

*Shared leadership* adalah konsep yang jika diimplementasikan berdampak pada banyak hal dalam sebuah organisasi, khususnya pola pikir dan struktur. Untuk mengetahui lebih dalam mengenai cara implementasi *shared leadership*, berikut adalah perubahan yang umumnya dilakukan perusahaan-perusahaan dengan konsep tersebut:

#### (1) *Transformasi pola pikir dan tugas*

Semua karyawan atau anggota tim harus siap memegang peran sebagai pemimpin. Oleh karena itu, jika butuh meningkatkan skill, harus dilakukan, misalnya menambah kemampuan kepemimpinan, komunikasi, public speaking, dan lain-lain.

#### (2) *Restrukturisasi organisasi*

Restrukturisasi organisasi adalah hal yang lumrah terjadi apabila bisnis ingin mengimplementasikan konsep *shared leadership*. Pada proses ini, disusun metrik sukses yang baru agar sesuai dengan konsep *shared leadership*.

#### (3) *Perubahan budaya perusahaan*

Perubahan juga terjadi pada budaya perusahaan. Mengubah budaya perusahaan agar sesuai dengan konsep *shared leadership* adalah hal yang perlu dilakukan. Hal itu dilakukan agar semua anggota perusahaan bisa

membangun rasa saling hormat, percaya, dan bertanggung jawab dalam seluruh prosesnya.<sup>81</sup>

**d) Indikator *Shared Leadership***

Menurut sugiyono dalam Ihsan, Indikator kepemimpinan partisipatif adalah :

(1) Komunikasi

Komunikasi merupakan alat transportasi dalam kepemimpinan, tanpa komunikasi yang baik dan terarah dalam memimpin, maka seorang pemimpin akan kesulitan dalam men-supervisi anggotanya untuk bergerak mencapai tujuan.

(2) Kerjasama

Kerjasama adalah pekerjaan yang biasanya dikerjakan oleh individu tapi dikerjakan secara bersamaan oleh dua orang atau lebih dengan tujuan agar pekerjaan tersebut menjadi lebih ringan.

(3) Keterlibatan Bawahan

Para manager akan sulit untuk membuat keputusan tanpa melibatkan para bawahannya, keterlibatan ini dapat formal seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan; atau informal seperti permintaan akan gagasan-gagasan. Bantuan para bawahan dapat terjadi pada setiap tahap proses pembuatan keputusan.

---

<sup>81</sup> Nadiyah Rahmalia, Kenali Shared Leadership, Konsep Kepemimpinan Perusahaan yang Terdistribusi <https://glints.com/id/lowongan/shared-leadership-adalah/> diakses 10/03/2022

#### (4) Pengambilan Keputusan

Setiap pemimpin harus bisa mengambil keputusan secara cerdas dan cermat sesuai dengan kebutuhan dan keadaan.

#### **h. Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial dalam Islam**

Kepemimpinan dan manajemen telah menjadi topik pembicaraan dan pembahasan sejak lebih dari 2000 tahun yang lalu. Sejak sejarah manusia pertama, yaitu nabi Adam as., sudah dibutuhkan adanya pemimpin yang dapat mengatur hubungan manusia. Nabi Adam as telah mendapat amanah dari Allah swt sebagai khalifah atau pemimpin untuk mengatur ekosistem alam semesta ini dengan baik.

Sebagaimana dalam firman Allah swt surat Al-Baqarah ayat 30 :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِي الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ  
الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Kementerian Agama RI, *Op.Cit.* h. 6.

Dalam ayat di atas, Allah semeakai istilah “*khalifah*”<sup>83</sup> yang sangat erat kaitannya denan kepemimpinan. Dengan demikian, persoalan kepemimpinan telah ada sejak penciptaan manusia masih dalam rencana Allah swt. Nabi Muhammad saw secara jelas menyebutkan soal kepemimpinan salam salah satu sabdanya

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: أَلَا كَلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَإِلِمَامُ الْأَعْظَمِ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَعَبْدُ الرَّجُلِ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكَلِّكُمْ رَاعٍ وَكَلِّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: “Setiap orang di antara kalian adalah pemimpin dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinan. Seorang imam adalah pemimpin dan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang suami adalah pemimpin di tengah keluarganya dan akan dimintai tanggungjawab atas kepemimpinannya. Seorang istri adalah pemimpin dan akan ditanya soal kepemimpinannya. Seorang pelayan/pegawai juga pemimpin dalam mengurus harta majukannya dan ia dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup>Kata khalifah berarti pengganti atau pemegang otoritas Tuhan di muka bumi, istilah ini dipakai sebagai sebutan bagi pemimpin kaum Muslim setelah Rasulullah wafat, seperti untuk para Khulafa ar-Rasyidin.

<sup>84</sup> Shahih Al-Bukhori dari Ibnu Umar. ra No. 893,2409,2558,2751,5188,5200 dan Sahuh Muslim dari Ibnu Umar ra no. 4727

Terminologi pemimpin dalam Al-Qur'an menggunakan istilah "*khulifah, ulu al-amri, Imam, Malik*". Berikut ini akan diuraikan pengertian term-term tersebut:

1) *Khalifah*

Dilihat dari segi bahasa, term *khalifah* akar katanya terdiri dari tiga huruf yaitu *kha'*, *lam*, dan *fa*. Makna yang terkandung di dalamnya ada tiga macam, yaitu mengganti kedudukan, belakangan, dan perubahan. Dari akar kata di atas, ditemukan dalam al-Qur'an dua bentuk kata kerja dengan makna yang berbeda. Bentuk kata kerja yang pertama ialah *khalafa-yakhlifu* dipergunakan untuk arti "mengganti", dan bentuk kata kerja yang kedua *istakhlafa-yastakhlifu* dipergunakan untuk arti "menjadikan".

Pengertian mengganti di sini dapat merujuk kepada pergantian generasi ataupun pergantian kedudukan kepemimpinan. Tetapi ada satu hal yang perlu dicermati bahwa konsep yang ada pada kata kerja *khalafa* di samping bermakna pergantian generasi dan pergantian kedudukan kepemimpinan, juga berkonotasi fungsional artinya seseorang yang diangkat sebagai pemimpin dan penguasa di muka bumi mengemban fungsi dan tugas-tugas tertentu. Bentuk jamak dari *khalifah* ialah *khalaif* dan *khulafa*. Term *khalaif* dipergunakan untuk pembicaraan dalam kaitan dengan manusia pada umumnya dan orang mukmin pada khususnya.

Sedangkan khulafa diipergunakan oleh al-Qur'an dalam kaitan dengan pembicaraan yang tertuju kepada orang-orang kafir.<sup>85</sup>

## 2) *Ulu al-Amri*

Istilah *Ulu al-Amri* terdiri atas dua kata *ulu* artinya pemilik dan *al-amr* artinya urusan atau perkara atau perintah. Kalau kedua kata tersebut menjadi satu, maka artinya ialah pemilik urusan atau pemilik kekuasaan. Pemilik kekuasaan di sini bisa bermakna Imam dan *ahmi al Bait*, bisa juga bermakna para penyeru ke jalan kebaikan dan pencegaha ke jalan kemungkaran, bisa juga bermakna *fuqaha* dan ilmuan agama yang taat kepada Allah awt.<sup>86</sup> Kata *al-amr* itu sendiri merupakan bentuk masdar dari kata kerja *amara-ya'muru* artinya menyuruh atau memerintahkan atau menuntut seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Dengan demikian, term *Ulu al-amr* dapat kita artikan sebagai pemilik kekuasaan dan pemilik hak untuk memerintahkan sesuatu. Seseorang yang memiliki kekuasaan untuk memerintahkan sesuatu berarti yang bersangkutan memiliki kekuasaan untuk mengatur dan mengendalikan keadaan.

## 3) *Imam*

Kata *Imam* berakar dari huruf *hamzah* dan *mim*, kedua huruf tersebut mempunyai banyak arti, di antaranya ialah pokok, tempat kembali, *jammah*, waktu, dan maksud. Para ulama mendefinisikan kata *Imam* itu sebagai setiap orang yang dapat diikuti dan ditampilkan ke depan dalam berbagai permasalahan,

---

<sup>85</sup> Al-Qur'an menggunakan term khalifah sebanyak empat kali (Q.S. al-An'am; 165, Yunus; 14, 73, dan Fathir; 39) sedangkan term khulafa sebanyak tiga kali (Q.S. al-A'raf; 69, 74 dan al-Naml ; 62)

<sup>86</sup> Dilihat dari akar katanya, term al-amr terdiri dari tiga huruf hamzah, mim dan ra, ketiga huruf tersebut memiliki lima pengertian, yaitu; perkara, perintah, berkat, panji dan keajaiban.

Misalnya Rasulullah itu adalah imamnya para imam, khalifah itu adalah imamnya rakyat, al-Qur'an itu adalah imamnya kaum muslimin. Adapun sesuatu yang dapat diikuti dan dipedomani itu tidak hanya manusia, tapi juga kitab-kitab dan lain sebagainya. Kalau dia manusia, maka yang dapat diikuti dan dipedomani ialah perkataan dan perbuatannya. Kalau dia kitab-kitab, maka yang dapat diikuti dan dipedomani ialah ide dan gagasan-gagasannya. Tetapi jangan lupa, bahwa sesuatu yang dapat diikuti itu terbagi pada dua macam, dalam hal kebaikan dan keburukan.

#### 4) *al-Malik*

Akar kata *al-Malik* terdiri dari tiga huruf, yaitu *mim*, *lam*, dan *kaf*, artinya kuat dan sehat. Dari akar kata tersebut terbentuk kata kerja *malaka-yamliku* artinya kewenangan untuk memiliki sesuatu. Jadi term *al-Malik* bermakna seseorang yang mempunyai kewenangan untuk memerintahkan sesuatu dan melarang sesuatu dalam kaitan dengan sebuah pemerintahan. Tegaknya term *al-malik* itu ialah nama bagi setiap orang yang memiliki kemampuan di bidang politik pemerintahan. Sementara Muhammad Abduh yang terpengaruh dengan pemikiran Barat, Sayyid Quthb<sup>87</sup> yang pernah mengenyam pendidikan di Barat dan bersentuhan langsung dengan politik Barat memberikan penafsiran bahwa kepemimpinan itu adalah hak bagi orang-orang yang karena amal dan perbuatannya bukan warisan dari keturunan. Hanya saja dalam penafsiran Sayyid Quthb tampak lebih menonjolkan pembelaan terhadap Islam.

---

<sup>87</sup> Sayyid Quthb, *Fi Dzilal al-Qur'an, Jilid I*, (Kairo: Dar al-Syuruq, Cet. XVIII, n.d.), h. 113.

Hal ini terlihat ketika dia menyatakan bahwa terjauhnya kaum Yahudi dari kepemimpinan dan yang berhak untuk menjadi pemimpin adalah umat Islam yang sesuai dengan aturan Allah swt. Kepemimpinan menurut Sayyid Quthb meliputi pemimpin risalah, pemimpin kekhalifahan, pemimpin shalat dan semua *imamah* atau kepemimpinan. Sebagaimana al-Zamakhsyari, Sayiid Quthb mengungkapkan konsep keadilan bagi para pemimpin dan jika pemimpin itu melakukan kezaliman maka lepaslah dirinya dari hak kepemimpinan. Dari utaina di atas dapat disimpulkan bahwa term yang digunakan al-Qur'an untuk menjelaskan tentang pemimpin adalah *khalifah, ulu al-amr, imam* dan *malik*. Adapun penafsiran para ulama atas ayat-ayat kepemimpinan itu terkait dengan latar belakang mufasir, metode, dan corak yang digunakan. Walaupun pada akhirnya menghasilkan penafsiran tentang kepemimpinan yang hamper sama yang pada intinya berpendapat bahwa seorang pemimpin itu harus menyeru kebajikan, menegakkan keadilan, dan menolak kezaliman.

Kedudukan kiai adalah salah satu unsur terpenting dalam pesantren. Ia merupakan sosok paling berperan dalam pesantren. Dalam diri kiai terdapat beberapa kemampuan, di antaranya ia sebagai perancang, pendiri dan pengembang dan sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola pesantren.

Keberadaan seorang kiai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Dikatakan unik, kiai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekedar berugas menyusun kurikulum, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang dengan

ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan bertugas pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.<sup>88</sup>

Dalam al-Qur'an perintah menaati dan mematuhi imam dinyatakan secara tegas dalam surah An-Nisa' ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ.

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri dari kamu sekalian”.<sup>89</sup>

Kewajiban untuk taat dan patuh kepada pemimpin dalam pandangan Islam adalah karena ia dipilih umat dengan memiliki sifat-sifat yang terpuji. Dengan demikian, seorang pemimpin dalam proses kepemimpinannya tidak terlepas dari pandangan Allah dan Umat.

Pemimpin harus memiliki tanggung jawab yang tinggi, baik di hadapan Allah maupun di hadapan manusia. Agar tanggung jawab kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik, maka ia harus memiliki sifat-sifat yang terpuji. Rasulullah saw memimpin manusia dengan sifat yang mulia sehingga sifat kepemimpinannya menjadi acuan bagi setiap pemimpin, khususnya bagi umat Islam dan menjadi rahmat bagi seluruh alam sebagaimana ditegaskan dalam al-Qur'an Surah Al-Anbiya ayat 107.

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ

---

<sup>88</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, (Malang: Kalimasada, 1993), h. 45.

<sup>89</sup> Kementerian Agama RI, *Op.Cit.* h. 87.

“Dan tidaklah Kami mengutusmu (Muhammad) melainkan untuk menjadi rahmat bagi semesta alam”.<sup>90</sup>

Keunikan lain kepemimpinan kiai adalah dengan karisma kiai dalam kepemimpinannya akhirnya berkembang menjadi apa yang disebut oleh Sidney Jones sebagai sebuah hubungan *patron client* yang sangat erat, di mana otoritas seorang kiai besar diterima di kawasan seluas provinsi, baik oleh pejabat pemerintah, pemimpin publik maupun kaum hartawan.<sup>91</sup>

Taufiq Abdullah, menjelaskan bahwa “legitimasi kepemimpinan seorang kiai secara langsung diperoleh dari masyarakat yang memilai, tidak saja dari segi keaslian ilmu-ilmu agama seorang kiai melainkan dinilai pula dari kewibawaan yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi dan sering kali dinilai dari keturunan”. Karena itu, menurut Abdurrahman Wahid<sup>92</sup>, ciri utama penampilan kiai adalah watak karismatik yang dimilikinya. Watak karisma yang dimiliki oleh seorang kiai, timbul karena tingkat kedalaman ilmu dan kemampuan seorang kiai di dalam mengatasi segala permasalahan yang ada, baik di dalam pesantren maupun di lingkungan masyarakat sekitar.

Hal ini senada yang diungkapkan oleh Prasojo<sup>93</sup>, bahwa timbulnya sifat karismatik itu sendiri bisa dikarenakan kemumpuannya, atau kemampuan sang kiai, hingga mengalahkan yang lain di sekitarnya sedangkan menurut hasil penelitian Horikoshi dalam Abdurrahman Wahid bahwa pengaruh kiai

---

<sup>90</sup> *Ibid.*, h. 331.

<sup>91</sup> Zainal Arifin Thoha, *Runtuhnya Singgasana Kiai NU*, (Yogyakarta: Kutub, 2003), h. 33.

<sup>92</sup> Taufiq Abdullah, *Islam dan Masyarakat: Pantulan Sejarah Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 1987), h. 33.

<sup>93</sup> Sujoko Prasojoet. Et. All, *Profil Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1987), h. 33.

sepenuhnya ditentukan oleh kualitas kekarismaanya. Oleh karena itu, kiai dituntut mempunyai pendirian yang kuat dan kepribadian yang kukuh.

Dengan demikian, karisma yang dimiliki oleh seorang kiai merupakan factor yang sangat penting dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu pesantren yang *indigenous*, karena keberadaan kiai sebagai pemimpin informal mempunyai pengaruh yang sangat luas dalam kehidupan masyarakat, karena kewibawaan dan karismatik yang dimilikinya. Hal ini menunjukkan juga bahwa kiai sebagai pimpinan pesantren mempunyai sifat karismatik di kalangan santri dan masyarakat. Menurut Horikoshi, ada dua prasyarat yang harus dipenuhi sebelum seseorang diakui dan dikenal sebagai sosok karismatik:

- a) Sifat-sifat ini harus sesuai dengan nilai-nilai ideal yang dijunjung tinggi oleh masyarakat dalam konteks budaya yang spesifik.
- b) Kemampuan yang begitu tinggi itu dipandang oleh kelompok sekuler sebagai suatu yang sulit dicapai atau dipertahankan. Gagasan tentang sifat yang tidak mudah dicapai oleh masyarakat umum inilah yang kelihatan luar biasa. Dia adalah teladan yang patut untuk dicontoh dan ditaati.

Sikap kepemimpinan kiai selain karismatik adalah paternalistik, jenis keistimewaan yang berbentuk kedermawanan yang diterima secara kultural dan kebaikan yang disumbangkan oleh *patron* kepada *client*. Sebagaimana kata Horikoshi, kiai adalah *patron* masyarakat muslim, dan bentuk tingkah lakunya dalam berhadapan dengan masyarakat ditandai oleh paternalism. Dalam hal ini

kiai sebagai figur yang senantiasa melindungi, mengayomi masyarakat dengan berbagai perjuangan untuk menegakkan amar ma'ruf nahi munkar.

Figur kiai merupakan keunggulan yang dimiliki system pendidikan pesantren, karena kiai menjadi model bagi kehidupan santri. Kiai dengan berbagai kelebihanannya, baik dari sisi spiritual, intelektual, emosional, social, politik, ekonomi akan menjadi inspirasi dan model bagi santri. Kiai yang menginspirasi inilah yang akan melahirkan kesetiaan, ketaatan dan kepatuhan atau yang disebut dengan loyalitas.

## **2. Loyalitas Kader**

### **a. Loyalitas Kader dalam Manajemen Pendidikan Islam**

Saat ini, lembaga pendidikan Islam terkhusus pesantren berada dalam persaingan yang ketat. Selain karena disebabkan oleh arus globalisasi semakin deras, persaingan muncul karena para pelanggan pesantren sudah semakin cerdas, banyak menuntut, serta tersedia berbagai macam produk atau jasa sebagai alternative pilihan. Karena itu setiap lembaga pendidikan berusaha dengan berbagai cara untuk merebut "hati" pelanggannya.<sup>94</sup>

Oleh karena itu, fokus dari manajemen pendidikan Islam saat ini mengalami perubahan dari sekedar melayani proses pendidikan menjadi bagaimana membuat pemakai pendidikan diubah menjadi pelanggan pendidikan

---

<sup>94</sup> Muhammad Amin Nur, "Meningkatkan Nilai-Nilai Islam dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan pada Pelanggan Pendidikan", *Madrasah*, Vol. 6 No. 2 (2014), h. 83-102,.

(customer pendidikan), agar pelanggan pendidikan memberikan loyalitas yang tinggi dan tidak berpaling pada lembaga lain.<sup>95</sup>

Dalam konteks loyalitas kader pondok pesantren, maka yang dimaksud dengan pelanggan tersebut adalah para kader pondok pesantren. Karena itulah, loyalitas kader perlu dimanaje atau dikelola dengan baik agar proses pendidikan pesantren berjalan dengan baik, bahkan bisa terus berkembang memberikan kontribusi kepada bangsa dan tanah air. Hal ini sangat beralasan mengapa loyalitas tersebut tidak difokuskan kepada para guru tetapi justru kepada para kader, karena seringkali ukuran kesuksesan sebuah pesantren dilihat dari banyaknya santri dan guru atau megahnya bangunan dan fasilitas yang lengkap.

Eksistensi dan keberlangsungan sebuah pesantren juga diukur dari seberapa lama lembaga pendidikan tersebut survive mempertahankan layanan jasa pendidikan yang diberikan kepada masyarakat dengan mempertahankan loyalitas para kadernya, karena merekalah yang akan berjuang untuk membantu, membela dan memperjuangkan lembaga tersebut. Loyalitas dalam konsep manajemen pendidikan Islam adalah nilai-nilai pendidikan yang harus ditanamkan oleh pendidik. Dan nilai-nilai tidak akan bisa tersampaikan dengan baik tanpa dikelola dengan berbagai macam cara dan langkah. Nilai-nilai loyalitas harus dipahami, dimengertikan, diimplementasikan dalam berbagai pelaksanaan tugas dan tanggungjawab, sehingga nilai-nilai tersebut bisa menjadi bagian dalam hidup para kader.

---

<sup>95</sup> Tim Dosen Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 327.

## **b. Loyalitas Kader dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Salah satu komponen manajemen sumber daya manusia adalah tenaga kerja. Tenaga kerja merupakan istilah yang identik dengan istilah personalia, di dalamnya meliputi buruh, karyawan dan pegawai. Buruh adalah mereka yang bekerja pada usaha perorangan dan diberikan imbalan kerja secara harian maupun borongan sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada suatu badan usaha atau perusahaan, baik swasta maupun pemerintah, dan diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik bersifat harian, mingguan maupun bulanan. Pegawai adalah mereka yang telah memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang, dan disertai tugas jabatan negeri atau tugas negara yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan yang berlaku.

Bila dikaitkan dengan kader pondok pesantren, pengertian diatas menjelaskan bahwa posisi kader yang dimaksud dalam penelitian tersebut, adalah pegawai dalam perspektif pesantren yang memiliki perbedaan posisi, peran dan fungsi yang cukup signifikan. Kader adalah orang yang dididik untuk melanjutkan tongkat estafet suatu organisasi, atau orang yang diharapkan dapat memegang peranan penting dalam organisasi atau lembaga pendidikan . Kader adalah calon pemimpin yang sengaja dipersiapkan untuk menggantikan pemimpin selanjutnya. Sementara pegawai adalah pekerja yang digaji untuk

suatu tujuan tertentu, Posisi, peran dan fungsinya bukan sebagai calon pemimpin yang sengaja dipersiapkan untuk menjadi pemimpin masa depan.

Loyalitas adalah kesetiaan yang harus dimiliki oleh siapa saja yang terlibat dalam suatu kegiatan, terlebih bagi kader. Loyalitas merupakan nilai dasar hidup yang akan mempengaruhi kinerja. Dengan loyalitas, kader akan mentaati tata aturan yang telah ditetapkan, komit terhadap janji dan kesepakatan yang telah dibuat dalam menjalankan roda organisasi, memiliki integritas dalam menjalankan seluruh kegiatan dengan kejujuran dan keterbukaan. Loyalitas adalah seperangkat nilai yang menjadi pondasi kinerja sumber daya manusia.

Karenanya loyalitas kader memiliki posisi yang sentral dan penting dalam perspektif manajemen sumber daya manusia. Kader dengan kinerja yang baik adalah sumber daya manusia utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi, terlebih lembaga pendidikan.

### **c. Pengertian Loyalitas Kader**

Loyalitas menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia berarti taat, patuh, dan setia.<sup>96</sup> Secara etimologis, istilah “loyalitas” (*loyal*) diadaptasi dari bahasa Prancis yaitu “*Loial*” yang artinya mutu dari sikap setia. Loyalitas merupakan sesuatu yang berhubungan dengan emosional manusia, sehingga untuk mendapatkan kesetiaan seseorang maka kita harus dapat mempengaruhi sisi emosional orang tersebut.<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> Purwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2004), h. 609.

<sup>97</sup> M. Prawiro, “Arti Loyalitas: Pengertian, Karakteristik, Faktor Penentu Loyalitas”, <https://www.maxmanroe.com/vid/bisnis/arti-loyalitas.html>, n.d.

Menurut Encyclopedia Britanica, loyalitas diartikan sebagai, "*Loyalty is general term, signifies a person, devotion or sentiment of attachment to particular object, which may be another person, an ideal, a duty or cause*"<sup>98</sup>

Loyalitas adalah kesetiaan seseorang atau perasaan kasih sayang pada suatu objek penting yang dapat berupa seseorang, sekelompok orang, tugas atau alasan tertentu. Sedangkan dalam Encyclopedia Americana dinyatakan, "*Loyalty is devotion to a cause, whether the cause is a principle or a group of principles, or to an institution, or a cluster of an institution*". Loyalitas adalah perhatian kepada sesuatu, baik kepada prinsip individu, prinsip kelompok, atau kepada suatu lembaga atau sekelompok lembaga. Niehoff berpendapat Loyalitas didefinisikan dalam hal perilaku aktif yang menunjukkan kebanggaan dan dukungan bagi organisasi. Membela organisasi terhadap kritik, menekankan aspek positif dari organisasi, dan menahan diri dari mengeluh tentang organisasi. <sup>99</sup>

Pengertian diatas memberikan satu gambaran yang jelas, bahwa loyalitas adalah sikap aktif seseorang atau kelompok dengan menunjukkan kesetiaan, kasih sayang, kepatuhan yang teguh dan konsisten, dukungan, kebanggaan, pembelaan terhadap prinsip, baik individu, kelompok maupun institusi. Karena itu, loyalitas memiliki makna dan pengertian yang sangat luas, darinya lahir berbagai kebaikan, keutamaan hidup, baik dalam menjalin hubungan kekeluargaan, organisasi,

---

<sup>98</sup> The Editors of Encyclopaedia Britannica, "Loyalty", <https://www.britannica.com/topic/loyalty>, n.d. diakses 23/09/2021

<sup>99</sup> Brian P. Niehoff et al., "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", *Group and Organization Management*, Vol. 26 No. 1 (2001), h. 93–113, <https://doi.org/10.1177/1059601101261006>.

bisnis, maupun politik. Tidak ada satu hubungan yang langgeng dan harmonis tanpa disertai kesetiaan dari semua pihak.

Penggunaan istilah loyalitas umumnya digunakan di bidang pemasaran, bisnis, dan juga keorganisasian. Di bidang pemasaran dan bisnis, pengertian loyalitas adalah kemauan pelanggan atau konsumen untuk terus membeli dan menggunakan produk suatu perusahaan dalam jangka panjang. Sedangkan dalam bidang keorganisasian, loyalitas adalah kesetiaan seseorang terhadap organisasi tempat ia bekerja dengan mencurahkan kemampuan dan waktu yang dimilikinya.

Senada dengan pengertian diatas, Jill Griffin mengungkapkan bahwa, *“loyalty is defined as nonrandom purchase expressed over time by some decision making unit.”*<sup>100</sup> loyalitas ditunjukkan pada suatu perilaku pembelian rutin yang didasarkan pada unit pengambilan keputusan. Maksudnya orang yang memiliki loyalitas tinggi adalah seseorang yang melakukan sesuatu secara berulang didasakan keputusannya karena adanya kepuasan dalam dirinya.

Pengertian tersebut diatas, diperkuat oleh pandangan beberapa tokoh dan ahli *marketing*, seperti Kotler dan Keller memaknai loyalitas sebagai komitmen yang dipegang secara mendalam untuk membeli atau mendukung kembali produk atau jasa yang disukai di masa depan meski pengaruh situasi dan usaha pemasaran berpotensi menyebabkan pelanggan beralih.<sup>101</sup> Senada dengan pendapat Kotler dan Keller, Gramer dan Brown juga melihat bahwa loyalitas adalah derajat sejauh

---

<sup>100</sup> Jill Griffin, *Customer Loyalty How To earn it, Howa to Keep It*, (Kentucky: Mc Graw Hill, 2002), h, 2.

<sup>101</sup> Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran. Jilid 1. Ed, 13. Dialihbahasakan oleh Bob Sabran*, (Jakarta: Erlangga, 2009), h. 138.

mana seorang konsumen menunjukkan perilaku pembelian berulang, sikap positif, dan menggunakan produk dari suatu merek dalam jangka panjang.<sup>102</sup>

Dari keseluruhan pengertian dan definisi diatas memberikan gambaran bahwa pelayanan yang berkualitas atau sikap dan perlakuan yang positif dari pemimpin pesantren akan menumbuhkembangkan loyalitas para kader yang sedang berkhidmah di pesantren. Karena perlakuan yang baik dan positif kepada para kader akan menimbulkan hal-hal sebagai berikut, yaitu.

- 1) Para kader akan segera mengambil keputusan untuk tetap semangat dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.
- 2) Perlakuan yang positif dari pimpinan akan menimbulkan kepercayaan kader terhadap tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.
- 3) Perlakuan yang positif akan mendorong kepada guru-guru pesantren untuk bergabung menjadi kader pesantren karena melihat orang-orang terdahulu memberikan keteladanan yang baik. peran dan fungsi loyalitas dalam berbagai lini kehidupan, karenanya, loyalitas adalah inti dan sumber nilai-nilai kebajikan yang bisa mewarnai segala aktifitas kehidupan, baik itu dalam dunia bisnis, marketing, organisasi, politik maupun pendidikan, terlebih dalam pendidikan Islam seperti pendidikan pesantren.

#### **d. Pentingnya Mempertahankan Loyalitas Kader**

Banyak keuntungan yang bisa diperoleh lembaga pendidikan seperti pesantren jika memiliki kader yang loyal terhadap lembaga pendidikannya.

---

<sup>102</sup> Priyanto Doyo Utomo, ““ Analisis Terhadap FaktorFaktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Konsumen Pada Operator Telepon Seluler””, (Universitas Gadjah Mada, 2006), h. 27.

Karenanya, penting sekali bagi lembaga pendidikan untuk membangun kekuatan loyalitas di dalamnya. Meminjam konsep *marketingnya* Jill Griffin, maka keuntungan yang diperoleh dari loyalitas kader adalah:

- 1) Dapat mengurangi biaya pemasaran jasa atau produk, sebab biaya untuk menarik pelanggan yang baru lebih mahal, seperti biaya pencetakan brosur, pemasangan pamflet, baik secara *online* maupun *offline*. Dapat meminimalisir waktu, tenaga dan biaya untuk membina para calon kader baru yang belum jelas loyalitasnya dibandingkan dengan menguatkan posisi para kader yang lama.
- 2) Dapat mengurangi biaya transaksi, terlebih biaya kontrak, pemrosesan, pemesanan dan lain-lain.
- 3) Dapat mengurangi biaya *turn over* konsumen, karena penggantian konsumen yang lebih sedikit.
- 4) Dapat meningkatkan penjualan silang, yang akan memperbesar pangsa pasar lembaga.
- 5) Mendorong *word of mouth* yang lebih positif, dengan asumsi bahwa pelanggan yang loyal juga berarti mereka yang merasa puas. Dapat mengurangi biaya kegagalan.<sup>103</sup>

Kotler, Hayes dan Bloom dalam Mardalis menyebutkan ada enam alasan mengapa suatu institusi perlu mendapatkan loyalitas pelanggannya. *Pertama:* pelanggan yang ada lebih prospektif, artinya pelanggan loyal akan memberi keuntungan besar kepada institusi. *Kedua:* biaya mendapatkan pelanggan baru

---

<sup>103</sup> Jill Griffin, *Op.Cit.* h. 13.

jauh lebih besar berbanding menjaga dan mempertahankan pelanggan yang ada. *Ketiga*: pelanggan yang sudah percaya pada institusi dalam suatu urusan akan percaya juga dalam urusan lainnya. *Keempat*: biaya operasional institusi akan menjadi efisien jika memiliki banyak pelanggan loyal. *Kelima*: institusi dapat mengurangi biaya psikologis dan sosial dikarenakan pelanggan lama telah mempunyai banyak pengalaman positif dengan institusi. *Keenam*: pelanggan loyal akan selalu membela institusi bahkan berusaha pula untuk

Menurut Gouzali Saydam, pembinaan loyalitas menarik dan memberi saran kepada orang lain untuk menjadi pelanggan<sup>104</sup> perlu dilakukan agar sumber daya manusia tersebut :

- a) Mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan.
- b) Merasa memiliki terhadap perusahaan.
- c) Dapat mencegah terjadinya *turn over*.
- d) Menjamin kesinambungan kinerja perusahaan.
- e) Menjamin terpeliharanya motivasi.
- f) Dapat meningkatkan profesionalisme dan produktivitas kerja.<sup>105</sup>

Pembinaan tersebut bila dikaitkan dengan kader pondok pesantren, maka kader yang loyal adalah kader yang memiliki kepedulian dan rasa memiliki terhadap lembaganya, mencegah terjadinya pergantian dengan jaminan berkesinambungan dalam lembaga, selalu terjaga motivasi dan tentu akan meningkatkan profesionalisme dan produktivitas kerja yang dimiliki.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> A. Mardalis, “Meraih Loyalitas Pelanggan”, *Jurnal Manajemen dan Bisnis BENEFIT*, Vol. 9 No. 2 (2005), h. 111 – 119, <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>.

<sup>105</sup> Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia: suatu Pendekatan Mikro*, (Jakarta: Djambatan, 2005), h. 416.

<sup>106</sup> Matjan Kusuma, “Pentingnya Loyalitas Dan Kebersamaan Dalam Organisasi”, <https://www.facebook.com/notes/belantara-tara-matjan-kusuma/pentingnya-loyalitas-dan-kebersamaan-dalam-organisasi-till-death-do-us-part-/10151834679250063>, 2020. diakses pada tanggal 30/07/2020

Pengertian diatas memberikan penjelasan pentingnya mempertahankan loyalitas kader, karena (1) Kader yang loyal akan mempengaruhi kualitas kinerja terhadap pondok, (2) Kader yang loyal akan menjadi pendukung utama dalam proses pendidikan. (3) Kader yang loyal akan menjadi agen promosi yang efektif kepada keluarga dan masyarakat.

#### **e. Indikator Loyalitas Kader**

Indikator adalah alat ukur untuk menilai suatu variable. Indikator loyalitas berarti alat ukur untuk menilai sejauh mana loyalitas kader dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab di pesantren. Menurut Jill Griffin Kotler dan Karen F.A Fox ada beberapa indikator yang bisa dijadikan alat ukur dalam menilai apakah seseorang tersebut loyal atau tidak sebagai berikut:

- 1) Pembelian ulang (*repeat*) dengan indikator-indikatornya :
  - a) Frekuensi mengikuti kegiatan pesantren
  - b) Frekuensi mengerjakan tugas-tugas yang diberikan pimpinan
  - c) Frekuensi dalam mengerjakan tugas dan kewajiban secara mandiri.
  - d) Frekuensi dalam memberikan ide dan gagasan dalam meningkatkan kualitas lembaga..
- 2) Penciptaan prospek (*refers others*) dengan indikator-indikator:
  - a) Frekuensi menyarankan suatu lembaga pendidikan agar siswanya mau melanjutkan pendidikan ke pesantren
  - b) Frekuensi menyarankan orang lain untuk belajar di lembaga pendidikannya.
- 3) Kekebalan terhadap pesaing (*immunity*) dengan indikator-indikator :

- a) Tingkat kekuatan (daya ikat) dapat menikmati segala fasilitas yang disediakan pesantren tanpa harus pindah ke pesantren lain.
  - b) Kepercayaan untuk tidak pindah ke pesantren lain.
  - c) Kebanggaan kepada pesantren sendiri disbanding dengan pesantren lainnya.
  - d) Konsistensi dalam membandingkan daya tarik pesantren lain.
- 4) Hubungan harmonis dengan indikator-indikatornya :
- a) Perhatian pimpinan atas keluhan-keluhan yang disampaikan kader
  - b) Perhatian pimpinan pada kader atas ide-ide (inovasi) yang disampaikan.
  - c) Perhatian pimpinan atas evaluasi yang disampaikan kader dalam menjalankan tugas-tugasnya.
- 5) Penyampaian positif dengan indikator-indikatornya :
- a) Frekuensi memberikan informasi tentang hal-hal positif program pesantren pada teman, saudara/kerabat.
  - b) Frekuensi memberikan informasi pesantren kepada lembaga pesantren di bawahnya.
  - c) Frekuensi memberikan informasi pesantren kepada lembaga lain yang membutuhkan.
- 6) Hambatan untuk berpindah dengan indikator-indikatornya:
- a) Frekuensi pesantren dalam mengadakan kegiatan bursa pendidikan
  - b) Frekuensi pesantren untuk meningkatkan daya saing dengan pesantren lain melalui lomba karya ilmiah.

- c) Frekuensi mengadakan kontak dengan lembaga pendidikan yang membutuhkan tenaga.
- d) Keinginan kader untuk tetap bertahan di pesantren tersebut meskipun ada godaan untuk pindah ke pesantren lain.

Menurut B. Siswanto, indikator loyalitas yang terdapat pada kader adalah sebagai berikut :

(1) Taat pada peraturan

Kader mempunyai tekad dan kesanggupan untuk mentaati segala peraturan, perintah dan dari pesantren dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Peningkatan ketaatan merupakan prioritas utama dalam pembinaan kader dalam rangka peningkatan loyalitas kerja pada lembaganya.

(2) Tanggung jawab pada lembaga.

Kesanggupan kader dalam melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran tanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.

(3) Kemauan untuk bekerja sama.

Kader dapat bekerja sama dengan orang lain dalam suatu lembaga karena tanpa adanya kerja sama, maka sulit mencapai tujuan. Sebaliknya, dengan bekerja sama memungkinkan lembaga dalam mencapai tujuan dan target yang

telah ditetapkan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

(4) Rasa memiliki terhadap Lembaga.

Adanya memiliki kader terhadap lembaga akan membuat kader memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap lembaganya sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan lembaga.

(5) Hubungan antar pribadi.

Kader yang memiliki loyalitas tinggi akan mempunyai sikap fleksibel ke arah hubungan antar pribadi. Hubungan antar pribadi ini meliputi: a. Hubungan sosial di antara kader, guru dan santri. b. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan kader. c. Situasi kerja dan sugesti dari teman kerja .

(6) Kesukaan terhadap pekerjaan.

Kader melakukan pekerjaannya dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari keunggulan kader dalam bekerja dan kader tidak banyak menuntut apa yang diterimanya di luar kesejahteraan<sup>107</sup>

Menurut Poerwopoespito, penjabaran dari sikap setia atau loyalitas karyawan kepada perusahaan antara lain adalah : (a) Kejujuran (b) Mempunyai

---

<sup>107</sup>Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja, Rancangan Dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 1989), h. 54.

rasa memiliki perusahaan (c) Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan (d) Mengerti kesulitan perusahaan (e) Menciptakan suasana menyenangkan di perusahaan (f) Menyimpan rahasia perusahaan (g) Menjaga dan meninggikan citra positif perusahaan (h) Hemat (i) Tidak unjuk rasa (j) Tidak apriori terhadap perubahan<sup>108</sup>

Dari berbagai indikator yang dirumuskan oleh para ahli dan tokoh diatas dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa kader yang memiliki loyalitas terhadap lembaganya adalah kader yang memiliki ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, komitmen, tanggungjawab, kesiapan berkorban untuk membela lembaganya, memiliki integritas yang ditunjukkan dalam sikap jujur, terbuka, dipercaya. Kader yang memiliki loyalitas adalah kader yang memiliki daya tahan untuk tidak terpengaruh terhadap tarikan dari lembaga lain. Demikian juga kader yang memiliki kepercayaan dan pikiran positif sehingga berusaha untuk mempromosikan produk atau jasa pendidikannya kepada orang lain, baik itu kepada keluarga, lingkungan dan masyarakat sekitar.

Dari beberapa Indikator diatas, peneliti akan membatasi subfokus dari loyalitas kader, yaitu: ketaatan kader, komitmen kader, integritas kader dan rekomendasi kader terhadap jasa pendidikan.

---

<sup>108</sup> Poerwopoespito T.A. Tatag Utomo F.X. Oerip S, *Mengatasi krisis manusia di perusahaan : Solusi melalui pengembangan sikap mental*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2000), h. 58.

## **f. Ketaatan Kader**

Ketaatan adalah suatu sikap kepatuhan atau kesetiaan dalam menjalankan apa yang diperintahkan dengan bersungguh-sungguh dalam hati.<sup>109</sup> Menurut kamus besar bahasa Indonesia, Ketaatan berasal dari kata taat yang artinya patuh, menuruti perintah secara ikhlas, tidak berlaku curang, setia, shalih, kuat iman, rajin mengamalkan ibadah.<sup>110</sup> Menurut Kendra Cerry dalam *The Concept of Obedience in Psychology* menuliskan: Ketaatan adalah bentuk pengaruh sosial yang melibatkan melakukan tindakan di bawah perintah figur otoritas. Ini berbeda dari kepatuhan (yang melibatkan perubahan perilaku Anda atas permintaan orang lain) dan kesesuaian (yang melibatkan perubahan perilaku Anda agar sesuai dengan anggota kelompok lainnya).<sup>111</sup>

Dari penjelasan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa ketaatan adalah sikap patuh terhadap aturan yang telah ditentukan oleh pemilik otoritas baik itu otoritas Tuhan atau pemimpin yang memiliki konsekuensi atas kepatuhannya. Kepatuhan tersebut didasari pada keikhlasan, kesetiaan, keshalehan, kesungguhan, dan kekuatan iman. Bila dikaitkan ketaatan dengan kader pondok pesantren, maka kader yang taat adalah kader yang patuh terhadap seluruh aturan yang digariskan oleh pondok, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

## **g. Komitmen Kader**

Istilah komitmen, dalam berbagai kajian manajemen, para ahli selalu mengkaitkan komitmen dengan karyawan, lembaga, organisasi dan perusahaan.

---

<sup>109</sup> Sumarno, *Pedoman Pelaksanaan disiplin nasional dan tata tertib sekolah*, (Jalarta: cv. Jaya Abadi, 1998), h. 67.

<sup>110</sup> Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), h. 1116.

<sup>111</sup> Kendra Cherry, "The Concept of Obedience in Psychology", <https://www.verywellmind.com/what-is-obedience-2795894.>, n.d.

Hal ini bisa diteliti dari berbagai definisi berikut ini. Fred Luthans memberikan definisi komitmen organisasi sebagai “1) *a strong desire to remain a member of a particular organization*; 2) *a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization*; and 3) *a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization*. Definisi komitmen tersebut bisa dimaknai sebagai keinginan kuat seseorang untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, disertai dengan usaha keras agar bisa sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Selain itu, Steve M. Jex dan Thomas M, Britt mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “the extent to which employees are dedicated to their employing organizations and are willing to work on their behalf, and the likelihood that they will maintain membership.” Definisi ini menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat dianggap sebagai tingkat dedikasi anggota terhadap organisasi tempat dia bekerja dan kemauan bekerja atas nama/untuk kepentingan organisasi dan kemungkinannya mempertahankan keanggotaannya.

Griffin menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Menurut Sunarto, komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan, terdiri dari: penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, keinginan untuk tetap berada dalam organisasi, dan kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi.

Sedangkan menurut Sopiah menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis pada karyawan yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Dari beberapa pengertian komitmen organisasi di atas menurut peneliti komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana anggota merasa terikat oleh organisasi dan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut serta mengabdikan diri untuk kepentingan organisasi. Bila dikaitkan dengan kader, maka definisi diatas menjelaskan tentang sikap yang merefleksikan keyakinan kuat dan kokoh yang mengikat kader sesuai dengan perjanjian awal pada tugas dan tanggungjawab yang ada di lembaga pendidikannya dan berusaha keras untuk memperjuangkan tercapainya tujuan lembaganya.

Komitmen ini bisa dilihat pada dimensi atau indikator berikut: 1) Siap berkorban demi pemenuhan sasaran tim atau organisasi yang lebih penting. 2) Merasakan dorongan semangat dalam misi yang lebih besar. 3) Menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabaran pilihan-pilihan. 4) Aktif mencari peluang guna memenuhi misi kelompok.

Selain itu, ada beberapa hal yang perlu diketahui mengenai komitmen: 1) Komitmen biasanya ditemukan di tengah-tengah kesulitan. 2) Komitmen tidak tergantung pada bakat atau kemampuan. 3) Komitmen merupakan hasil dari

pilihan, bukan keadaan. 4) Komitmen bersifat kekal ketika didasarkan nilai. Jika itu adalah sesuatu yang dipercayai, hal itu lebih mudah dipelihara.<sup>112</sup>

#### **h. Integritas Kader**

Integrasi berasal dari bahasa Inggris "*integration*" yang berarti kesempurnaan atau keseluruhan. Integritas juga telah didefinisikan dengan menekankan konsistensi moral, keutuhan pribadi, atau kejujuran.<sup>113</sup> Penggambaran seseorang yang berintegritas adalah dengan menggambarkan perilaku orang tersebut. Perilaku yang berintegritas di antaranya : a) Jujur; b) Konsisten antara ucapan dan tindakan; c) Mematuhi peraturan dan etika berorganisasi; d) Memegang teguh komitmen dan prinsip-prinsip yang diyakini benar; e) Bertanggung jawab atas tindakan, keputusan, dan resiko yang menyertainya; f) Kualitas individu untuk mendapatkan rasa hormat dari orang lain; g) Kepatuhan yang konsisten pada prinsip-prinsip moral yang berlaku di masyarakat; h) Kearifan dalam membedakan benar dan salah serta mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama

Juliefi memberikan definisi integritas, yaitu konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Suatu konsep yang menunjukkan konsistensi antara tindakan dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang. Sedang lawan dari integritas adalah hipokrit

---

<sup>112</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, Konsep, Sejarah, Model, Strategi Dan Kontribusi SDM*, (CV. Andi Offset, 2019), h. 198-199.

<sup>113</sup> David C. Jacobs, "A pragmatist approach to integrity in business ethics", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 13 No. 3 (2004), h. 215-23, <https://doi.org/10.1177/1056492604268203>.

(munafik). Ciri-ciri seseorang yang berintegritas, ditandai oleh : 1) Satunya kata dan perbuatan bukan seorang yang kata-katanya tidak dapat dipegang/dipercaya/diikuti. Dalam bahasa jawa : *mencla-mencle atau esuk dele soretempe*. 2) Bukan tipe manusia dengan banyak wajah (dasa muka) dan penampilan yang disesuaikan dengan motif dan kepentingan pribadinya.

Dari penjelasan diatas, dapat ditarik pengertian bahwa integritas kader adalah sikap konsisten dan keteguhan jiwa dengan menyatunya perkataan dan perbuatan. Dalam konteks kader pondok pesantren, integritas kader adalah sikap menyatunya ide, gagasan dan cita-cita pendiri pondok dengan dirinya.

#### **i. Rekomendasi Kader terhadap Jasa Pendidikan**

Salah satu indicator loyalitas yang sangat penting adalah rekomendasi pelanggan terhadap produk atau jasa kepada orang lain. Rekomendasi tersebut diberikan karena pelanggan merasa senang dan puas terhadap produk/jasa yang didapatkan. Komunikasi yang bertujuan untuk mendorong permintaan dengan menyebarkan informasi, mempengaruhi dan mengingatkan produk atau jasa disebut juga sebagai promosi. Salah satu bentuk promosi adalah promosi melalui mulut ke mulut, atau sering disebut dalam konsep pemasaran adalah word of mouth marketing.

Menurut Kotler dan Keller, rekomendasi adalah proses komunikasi untuk memberikan informasi secara individu maupun kelompok terhadap suatu produk atau jasa. Dan promosi yang sangat efektif adalah rekomendasi melalui mulut ke mulut. Karena itulah, Kotler dan Keller mengemukakan bahwa word of mouth communication merupakan saluran komunikasi yang dinilai sangat efektif dan

sering digunakan, bahkan cenderung tidak membutuhkan biaya yang besar, karena konsumen yang puas secara otomatis akan menjadi recomender dalam memberikan rujukan atau referensi terhadap suatu produk atau jasa ke konsumen lainnya.

Berkaitan dengan pentingnya rekomendasi melalui *word of mouth*, Rangkuti menjelaskan bahwa dengan produk atau pelayanan yang memuaskan, maka pelanggan secara otomatis akan membicarakan, mempromosikan dan merekomendasikan kepada orang lain secara antusias dan sukarela. Menurut Kotler dan Keller *Word Of Mouth Marketing* merupakan usaha pemasaran yang memicu konsumen untuk melakukan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Membicarakan. Seseorang yang begitu terlibat dengan suatu produk tertentu atau aktivitas tertentu dan memiliki maksud untuk membicarakan mengenai hal itu dengan orang lain, sehingga terjadi proses komunikasi WOM.
- 2) Mempromosikan. Seseorang mungkin menceritakan produk yang pernah dikonsumsinya kepada orang lain dan tanpa sadar ia mempromosikan produk kepada orang lain (teman atau keluarganya).
- 3) Merekomendasikan. Seseorang akan merekomendasikan suatu produk yang pernah dibelinya kepada orang lain (teman atau keluarganya).
- 4) Menjual produk / merek kepada pelanggan lain. Menjual tidak berarti harus mengubah konsumen menjadi salesman layaknya agen MLM tetapi konsumen berhasil mengubah (transform) konsumen lain yang tidak percaya, memiliki

persepsi negatif dan tidak mau mencoba sebuah merek menjadi percaya, persepsi positif dan akhirnya mencoba menggunakan produk tersebut..<sup>114</sup>

Berkaitan dengan rekomendasi diatas, maka bisa dilihat indikator sebagai berikut : Parameter keberhasilan sebuah bisnis bisa dilihat dari banyaknya pelanggan yang setia memakai produk yang ditawarkan. Anda pasti senang bila produk atau *brand* Anda dikenal banyak orang. Dan akan lebih senang lagi bila para konsumen tersebut bersedia memberikan rekomendasi mengenai produk Anda kepada orang lain. Oleh karena itu, para pelaku usaha saling berlomba-bersaing untuk meningkatkan kualitas produknya demi mendapatkan kepuasan konsumen. Bila konsumen puas terhadap produk/jasa yang Anda tawarkan, maka dengan sendirinya mereka akan merekomendasikan brand Anda. Jangan remehkan kekuatan sebuah rekomendasi. Penelitian menunjukkan 83% konsumen mengatakan bahwa mereka mempercayai rekomendasi dari keluarga dan teman terdekat. Bila seseorang merekomendasikan merek Anda, kemungkinan besar orang yang direkomendasikan tersebut akan mencoba produk Anda. Kuncinya adalah mendapatkan rekomendasi awal yang baik.

#### **j. Loyalitas Kader dalam Islam**

Konsep loyalitas dalam perspektif Islam bisa dilihat dari akar bahasa Arab yaitu *Al-wala'* memiliki beberapa makna, antara lain mencintai, menolong, mengikuti, dan mendekat kepada sesuatu. Masalah loyalitas dalam Islam atau *al-wala'* adalah masalah yang sangat penting dan ditekankan kewajibannya dalam

---

<sup>114</sup> Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Op.Cit.* h. 34.

Islam, bahkan merupakan salah satu landasan keimanan yang agung yang melalaikannya akan menyebabkan rusaknya keimanan seseorang.<sup>115</sup>

Hal ini ditegaskan oleh Syaikhul Islam Ibnu Taimiyah bahwa hakekat tauhid adalah tidak mencintai selain Allah dan mencintai apa yang dicintai Allah karenaNya. Maka kita tidak boleh mencintai sesuatu kecuali karena Allah dan juga tidak membencinya kecuali karenaNya.<sup>116</sup> Senada dengan Ibnu Taimiyah, Imam Muhammad bin Abdul Wahhab mempertegas bahwa sesungguhnya barangsiapa yang mentaati Rasul *shallallahu 'alaihi* dan mentauhidkan Allah maka dia tidak boleh berloyalitas (mencintai) orang yang menentang Allah dan Rasul-Nya *shallallahu 'alaihi wa sallam*, meskipun orang tersebut adalah kerabat terdekatnya”<sup>117</sup>

Syaikh Shaleh bin Fauzan al-Fauzan ketika menjelaskan masalah ini, beliau berkata, ”Setelah cinta kepada Allah dan Rasul-Nya, wajib (bagi setiap muslim untuk) mencintai para kekasih Allah (orang-orang yang beriman) dan membenci musuh-musuh-Nya. Karena termasuk prinsip-prinsip dasar akidah Islam adalah kewajiban setiap muslim yang mengimani akidah ini untuk mencintai orang-orang yang mengimani akidah Islam dan membenci orang-orang yang berpaling darinya. Maka seorang muslim (wajib) mencintai dan bersikap loyal kepada orang-orang yang berpegang teguh kepada tauhid dan memurnikan

---

<sup>115</sup> Abdul Muhsin al-Qasim., *Taisiirul wushul Syarhu Tsalatsatil Ushul*, (Riyadh: Maktabah Al-Malik Fahd Al-Wathoniyah, 1429), h. 36.

<sup>116</sup> Ibnu Taimiyah, *Majmu'ul Fataawa*, (Riyadh: Darul Wafa, n.d.), h. 10/465.

<sup>117</sup> Shaleh bin Fauzan al-Fauzan, *Al-Ushuluts Tsalaatsah*, (Makkah al-Mukarramah: Daarul Al Alamiyah, n.d.), h.8.

(ibadah kepada Allah *Ta'ala* semata), sebagaimana (dia wajib) membenci dan memusuhi orang-orang yang berbuat syirik (menyekutukan Allah *Ta'ala*).

Dan ini merupakan bagian dari agama (yang dianut) nabi Ibrahim *'alaihi salam* dan orang-orang yang mengikuti (petunjuk)nya, yang kita diperintahkan untuk meneladani mereka, dalam QS. al-Mumtahanah ayat 4 Allah berfirman:

قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ وَالَّذِينَ مَعَهُ إِذْ قَالُوا لِقَوْمِهِمْ إِنَّا بُرَاءُ مِنْكُمْ وَمِمَّا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ كَفَرْنَا بِكُمْ وَبَدَا بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمُ الْعَدَاوَةُ وَالْبَغْضَاءُ أَبَدًا حَتَّى تُؤْمِنُوا بِاللَّهِ وَحَدَهُ

Artinya : “Sesungguhnya telah ada suri tauladan yang baik bagimu pada (diri nabi) Ibrahim dan orang-orang yang bersamanya; ketika mereka berkata kepada kaum mereka:”Sesungguhnya kami berlepas diri dari kamu dan dari apa yang kamu sembah selain Allah, kami ingkari (kekafiran)mu dan telah nyata antara kami dan kamu permusuhan dan kebencian untuk selama-lamanya sampai kamu beriman kepada Allah semata”<sup>118</sup>

Juga merupakan bagian dari agama (yang dianut) nabi Muhammad *shallallahu 'alaihi wa sallam*, dalam surah Al-Ma'idah ayat 51 Allah *Ta'ala* berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَارَىٰ أَوْلِيَاءَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِنْكُمْ فَإِنَّهُ مِنْهُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu menjadikan orang-orang yahudi dan Nasrani sebagai kekasih/teman dekat(mu); sebagian mereka adalah kekasih bagi sebagian yang lain. Barangsiapa di antara kamu

<sup>118</sup> Kementerian Agama RI, *Op.Cit.* h. 549.

menjadikan mereka sebagai kekasih/teman dekat, maka sesungguhnya orang itu termasuk golongan mereka”<sup>119</sup>

Karena itulah, ketundukan mutlak kepada Allah SWT, rasulNya dan para pemimpin dalam wujud menjalankan syariah Islam sepenuhnya adalah bukti dari sikap loyal. Sikap loyal atau taat dan patuh ini adalah inti dan dasar dari ajaran Islam sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur’an surat An-Nisa’ ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan ulil amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (Sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu, lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya."<sup>120</sup>

Dalam Al-Qur'an Surah An-Nisaa' ayat 69 Allah menegaskan :

وَالشُّهَدَاءِ وَامَّنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَالرَّسُولَ فَأُولَئِكَ مَعَ الَّذِينَ أَنْعَمَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ مِنَ النَّبِيِّينَ وَالصِّدِّيقِينَ  
لِالصَّالِحِينَ وَحَسُنَ أُولَئِكَ رَفِيقًا

Artinya: "Dan barangsiapa mentaati Allah dan Rasul (Muhammad) maka mereka itu akan bersama-sama dengan orang yang diberikan nikmat oleh Allah,

---

<sup>119</sup> *Ibid.*, h. 117.

<sup>120</sup> *Ibid.*, h. 87.

(yaitu) para nabi, para pencinta kebenaran, orang-orang yang mati syahid, dan orang-orang saleh. Mereka itulah teman yang sebaik-baiknya."<sup>121</sup>

Dalam Al Qur-an surat Al-Maaidah ayat 55 Allah menjelaskan lebih detail tentang konsep loyalitas dan kriterianya.

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ

Artinya : “Sesungguhnya wali (penolong) kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah)”.

Kelima ayat dan hadist tersebut menjelaskan posisi loyalitas dalam ajaran Islam. Bahwa ketaatan atau kesetiaan kepada Allah dan Rasulnya merupakan landasan, rukun dan syarat mutlak dalam menjalankan berbagai ajaran agama dan tata kehidupan. Ketaatan merupakan manifestasi dari keimanan atau ketauhidan seseorang kepada Allah. Tidak sah seseorang menjalankan berbagai syariah, bila tidak sah keimanan atau ketauhidan kepada Allah dan RasulNya.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

1. Penelitian yang dilakukan Atiqullah dengan judul Perilaku kepemimpinan kolektif pondok pesantren dengan latar studi multisitus pada Pesantren Bani Djauhani, Pesantren Bani Syarqawi di Sumenep dan Pesantren Bani Basyaiban di Pasuruan menjelaskan bahwa model kepemimpinan ketiga pesantren tersebut dianggap sebagai model kolektif dengan spesifikasi masing-masing. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa masing-masing

---

<sup>121</sup> *Ibid.*, h. 89.

pesantren memiliki spesifikasi model kepemimpinan kolektif dengan istilah yang berbeda, tetapi memiliki pola yang sama, yaitu kepemimpinan kolektif yang didasarkan pada tanggungjawab bersama dengan temuan bahwa kepemimpinan kolektif tersebut berbasis pada pembagian kekuasaan dalam rangka kesinambungan pesantren (*collective leadership based on power sharing for continuity of pesantren*) yang disederhanakan dengan suatu teori "*continual leadership*". Kolektifitas kepemimpinan ketiga pesantren di atas nampak didominasi oleh struktur dan kultur kekeluargaan (*dzurriyah*) yang masih bergantung pada sosok sentral kyai tersepuh dalam menentukan keputusan strategis pesantren<sup>122</sup>. Persamaan dengan hasil penelitian tersebut ada pada kolektifitas kepemimpinan yang melibatkan seluruh staf dan pembantu kyai dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan pesantren. Sementara perbebedaan dengan model kolektif kolegial Pondok Modern Gontor ada pada kebersamaan dan kesetaraan dengan ketiga pimpinan yang tidak tergantung pada aspek keturunan (*dhurriyah*) menjalankan kepemimpinannya dengan melibatkan para kader dengan pelimpahan wewenang, pengambilan keputusan bersama dan kepemimpinan bersama. Perbedaannya yang lebih mencolok adalah ketiga pesantren tradisional tersebut belum diwakafkan secara total kepada umat, karena masih banyak melibatkan keluarga pimpinan. Sementara Pondok Modern Gontor secara total dan mutlak telah diwakafkan kepada umat dengan membentuk badan tertinggi yaitu Badan Wakaf yang bertanggungjawab atas keberlangsungan Pondok

---

<sup>122</sup> Atiqullah, *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren*, (Madura: Pustaka Radja, 2013).

Modern Gontor. Perbedaan juga nampak pada pola kaderisasi yang sangat terbuka dengan dasar keterpanggilan dan proses pengkaderan yang ada di Pondok Modern Gontor, sementara di ketiga pesantren diatas masih sangat tertutup dalam proses kaderisasi.

2. Penelitian Devi Pramitha dengan judul *Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pp. Tebuireng Jombang, Pp. Bahrul Ulum Tambakberas Jombang dan Pp. Mambaul Ma'arif Denanyar*. Penelitian ini mengungkapkan perspektif kepemimpinan kolektif kolegial yang diterapkan di ketiga pondok pesantren adalah kepemimpinan bersama para masyayikh (dewan kiai sepuh) dari garis kekerabatan (kinship/dzurriyyah) dalam suatu organisasi di pondok pesantren. Namun demikian kolektifitas ini masih bersifat pasif, karena kolektifitas kepemimpinan di pondok pesantren tersebut masih sering didominasi seorang kyai yang dianggap paling sepuh. Penelitian Atiqullah dan Devi Pramitha berbeda dengan temuan awal dari penelitian ini, peneliti menemukan model kepemimpinan kolektif kolegial yang diterapkan di Pondok Modern Gontor adalah total kolektif kolegial yang dibuktikan dengan peran dan posisi yang sama dalam relasi kesetaraan diantara ketiga pimpinan tersebut tanpa bergantung pada faktor keturunan (*dzurriyah*). Tiga pimpinan dalam relasi kesetaraan dan kebersamaan menjadi pembeda dan keunikan tersendiri yang tidak terjadi di pesantren lain<sup>123</sup>. Perbedaan focus penelitian yang lain juga nampak pada pembatasan perilaku kepemimpinan

---

<sup>123</sup> Devi Pramitha, *Kepemimpinan Kolektif Di Pondok Pesantren (Studi Multisitus Di Pp. Tebuireng Jombang, Pp. Bahrul Ulum Tambakberas Jombang Dan Pp. Mambaul Ma'Arif Denanyar Jombang)*, *J-PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, vol. 4, 2018, <https://doi.org/10.18860/jpai.v4i2.6257>.

yang lebih berefek pada pola pengambilan keputusan dan kebijakan secara global dan strategis saja. Sementara pada penelitian ini, lebih focus pada model kepemimpinan kolektif kolegial dengan nilai-nilai, kebijakan dan keputusan yang berefek pada peningkatan loyalitas para kader pesantren. Namun demikian, keenam pesantren tersebut tetap maju dan berkembang sebagai sebuah lembaga pendidikan pesantren pada umumnya.

3. Penelitian Nur Kholis dengan judul *Kepemimpinan Pondok Pesantren: Individual atau Kolektif* mengungkapkan bahwa ditinjau dari cara pengangkatannya dikenal adanya pemimpin keturunan dan pemimpin dipilih, dari statusnya, dikenal adanya pemimpin formal dan informal, dari aspek kepemimpinan yang ditonjolkan dikenal adanya pemimpin ideologis, organisatoris, kharismatik dan eksemplaris, sedangkan dari cara penggunaan kekuasaannya dikenal ada pemimpin otokratis, liberal dan demokratis. Sementara kepemimpinan pesantren lebih bersifat individual daripada kolektif, karena model kepemimpinannya masih banyak didasarkan kepada keturunan. Relevansi penelitian ini menegaskan bahwa mayoritas model kepemimpinan pesantren adalah individual, kharismatik dan figuristik. Sementara penelitian ini menegaskan model kolektif sebagai solusi bagi keberlangsungan dan kemajuan pesantren<sup>124</sup>. Penelitian Nur Kholis tersebut secara spesifik tidak menjelaskan efek dari masing-masing model kepemimpinan tersebut sebagai hasil kerja dari model kepemimpinan tersebut. Sementara Penelitian ini menjelaskan kelebihan model kepemimpinan kolektif

---

<sup>124</sup> Nur Kholis, "Kepemimpinan Pondok Pesantren :", *ResearchGate*, No. February (2021).

kolegial yang telah diimplementasikan oleh Pondok Modern Gontor, terlebih bahwa penelitian ini juga memberikan penjelasan tentang efek dari model kepemimpinan tersebut terhadap loyalitas kadernya.

4. Penelitian Muhammad Isnaini dengan judul Dinamika Kepemimpinan Kolektif Pesantren sebagai Pusat Pendidikan Islam di Sumatera Selatan di Pondok Pesantren Modern Raudhatul Ulum Sakatiga Ogan Ilir mengungkapkan implementasi kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan pesantren, pertama, pada umumnya status kelembagaan pesantren yang tergolong dimiliki oleh institusi karena didirikan oleh yayasan dan terlalu kuat dominasi Negara akan hal tersebut. Kedua, gaya kepemimpinan yang mengkombinasikan antara gaya *free rein leadership (laisser faire)*, partisipatif dan birokratik, dan keempat, Suksesi kepemimpinan lebih didasarkan pada pengalaman, masa pengabdian, prestasi dan keilmuan, bukan atas dasar geneologi/keturunan dari pendiri pesantren. Penerapan pola kepemimpinan kolektif terdapat beberapa kebijakan pimpinan yang sekaligus merupakan unsur-unsur dan dapat dijadikan sebagai daya gerak kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan sebuah pesantren di masa depan yang meliputi: membangun relasi sosial yang kuat, mengambil sikap akomodatif, kepemimpinan spiritual kolektif, rasa memiliki dan rasa tanggung jawab, rasionalitas dan obyektivitas, dan suksesi kepemimpinan yang demokratis. Relevansi penelitian Muhammad Isnaini adalah berkaitan dengan suksesi kepemimpinan tidak tergantung pada keturunan, pola yang dikembangkan bersifat terbuka dan akomodatif. Perbedaannya adalah penelitian tersebut tidak

mengkaji lebih mendalam tentang efek kepemimpinan kolektif dalam proses pengembangan dan keberkelanjutan pesantren dengan membangun loyalitas para kader pesantren<sup>125</sup>.

5. Penelitian Muhamad Aldo AL Fikri dan Muhammad Lailan Arqam, dengan judul Pengaplikasian Kepemimpinan Kolektif Kolegial Organisasi Muhammadiyah mengungkapkan temuannya bahwa; pertama, kepemimpinan kolektif kolegial suatu sistem kepemimpinan yang berkelompok dengan pemangku jabatan pemimpin lebih dari satu hingga dua orang dengan cara menetapkan keputusan yang tidak absolut namun dengan demokratis. Kedua, penggambaran cara kerja sistem kepemimpinan kolektif kolegial dalam penerapannya di organisasi Muhammadiyah memiliki dampak yang signifikan terhadap perkembangan organisasi tersebut tentunya akan menjadi sebuah formulasi proyeksi pembentukan atau pengembangan organisasi-organisasi lain serta pijakan rujukan dimasa yang akan datang<sup>126</sup>. Kesamaan dengan penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan kolektif kolegial dijabat oleh pemimpin lebih dari satu atau dua, sementara system pengambilan keputusan dilakukan tidak absolut namun dengan demokratis. Sementara perbedaannya adalah bahwa penelitian tersebut tidak menjelaskan secara spesifik efek kepemimpinan terhadap kader organisasi, sementara penelitian ini secara spesifik menjelaskan efek kepemimpinan kolektif terhadap peningkatan loyalitas kader.

---

<sup>125</sup> M Isnaini, "Dinamika Kepemimpinan Kolektif Pesantren Sebagai Pusat Pendidikan Islam Di Sumatera Selatan", *Publikasi Penelitian Terapan dan Kebijakan*, Vol. 4 No. 11 (2010).

<sup>126</sup> Muhammad Aldo Al Fikri dan Muhammad Lailan Arqam, "Pengaplikasian Kepemimpinan Kolektif Kolegial Organisasi Muhammadiyah", *Al-Qalam: Jurnal Kajian Islam & Pendidikan*, Vol. 10 No. 2 (2018), h. 55–64,.

6. Penelitian Choieroer Rofiq dengan judul *Collective Leadership Model In Improving the Target of Development of Islalmic Boarding School Educational Institutions* menemukan bahwa kepemimpinan kolektif dalam mengembangkan pondok pesantren An Nur Penatarsewu Tanggulangin mempunyai peran besar dalam mengembangkan pondok pesantren ditilik dari konsep organisasi secara struktural dan horizontal serta pembagian kerja yang rapi. Dengan demikian dapat disimpulkan sebagai berikut : Pelaksanaan model kepemimpinan kolektif pondok pesantren An Nur sangat sesuai karena usaha yang dilakukan dalam pengembangan pendidikan pondok pesantren oleh setiap. Karena pengambilan keputusan tidak dilakukan oleh seseorang atau perseorangan, namun dilakukan secara kolektif melalui musyawarah mufakat. Penyelesaian tugas adalah tanggung jawab bersama.<sup>127</sup> Persamaan penelitian diatas dengan penelitian ini adalah bahwa keberhasilan pondok pesantren tersebut banyak dipengaruhi oleh model kepemimpinan kolektif karena keterlibatan secara bersama-sama dengan penuh tanggungjawab seluruh staf dan pembantu pondok pesantren. Sementara perbedaannya adalah bahwa model kepemimpinan kolektif kolegial Pondok Modern Gontor sangat dipengaruhi keteladanan para pendiri pondok dengan ikatan nilai-nilai pondok, piagam wakaf sebagai amanat yang wajib dilaksanakan oleh para pimpinan dan seluruh kader.
7. Penelitian Sonia M. Ospina and Erica Gabrielle Foldy Wagner, dengan judul *Collective Dimensions of Leadership* menemukan bahwa Pertama,

---

<sup>127</sup> Choieroer Rofiq dan Yayuk Fauziyah, “Collective Leadership Model in Improving the Target of Development of Islamic Boarding School Educational Institutions”, *Academia Open*, Vol. 4 (2021), h. 1–13, <https://doi.org/10.21070/acopen.4.2021.2994>.

mempraktekkan kepemimpinan kolektif mensyaratkan bahwa para pemimpin yang efektif menghadapi mereka harapan untuk pemimpin heroik memotivasi atau bahkan memberdayakan pengikut. Artinya mengenali dan memelihara sumber-sumber lain dari mana kepemimpinan dapat muncul, mendukung peserta lain untuk mengambil kepemimpinan, dan merancang proses dan struktur kepemimpinan terdistribusi. Sebuah kepemimpinan kolektif perspektif sehingga dapat menggabungkan kolaboratif dan perilaku direktif, menjalin bersama fungsi fasilitatif yang memperhatikan relasionalitas dan fungsi pendorong yang memperhatikan hasil <sup>128</sup> Penelitian Sonia tersebut lebih bersifat analitik akademik yang menggambarkan tentang efektifitas model kepemimpinan kolektif, namun tidak meneliti berbagai indikator yang mampu melahirkan kinerja kepemimpinan dalam praktek lembaga pendidikan. Sementara penelitian ini lebih mempertegas bahwa model kepemimpinan kolektif kolegial yang diimplementasikan dalam dunia pesantren seperti Pondok Modern Gontor sangatlah efektif dalam mengembangkan lembaga tersebut, terlebih pada aspek kaderisasi dalam organisasi sebagai generasi yang akan melanjutkan tongkat estafet kepemimpinan.

8. Penelitian Carole Awbery yang berjudul *Collegiality As A Leadership Strategy Within 21<sup>st</sup> Century Education- A Single Case Study*. Studi kasusnya adalah salah satu sekolah menengah di Inggris dimana data dihasilkan melalui wawancara semi-terstruktur ditriangulasi dengan bukti dokumenter, dan

---

<sup>128</sup> Sonia M Ospina dan Erica Gabrielle Foldy, "Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance", *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, No. February 2018 (2020), <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5>.

diseleksi literatur yang ditinjau. Studi ini menunjukkan bahwa kolegialitas memiliki potensi untuk mengembangkan self-efficacy, dan menyoroti pentingnya iklim untuk kolegialitas, dan kecerdasan emosional untuk meningkatkan perbaikan pendidikan dan pengembangan sekolah. Diharapkan bahwa kontribusi yang dibuat untuk pengetahuan mungkin berhubungan dengan sekolah lain di tempat yang berbeda konteks, dan menarik bagi orang mengingat potensi transformasional strategi kepemimpinan.<sup>129</sup> Penelitian ini sangat berbeda dengan penelitian Carole Awbery yang dilakukan pada sekolah umum bahkan di Barat yang kulturnya sangat berbeda jauh dengan kultur pesantren di Indonesia. Namun demikian, penelitian tetap relevan untuk menggambarkan bahwa kepemimpinan kolektif kolegial sangatlah efektif dalam pengembangan sekolah yang melahirkan iklim kebersamaan dan pengembangan kecerdasan emosional.

9. Penelitian Asep Kurniawan tentang Loyalitas Santri (*Teamwork*) Terhadap Kepemimpinan Kiai Dalam Manajemen Pesantren menjelaskan bahwa teamwork yang loyal menjadi kunci keberhasilan sebuah pondok pesantren. Loyalitas santri *teamwork* ditentukan factor visi yang jelas dan adanya *goal congruence* dari person-person di dalamnya. Penelitian ini mengungkapkan bahwa loyalitas *teamwork* juga timbul dari kepemimpinan kiai yang menggunakan model *mitra-kolegial* dan keteladanan kyai serta kepemimpinan spiritual. Relevansi dengan penelitian ini adalah bahwa loyalitas kader juga muncul karena visi, misi, orientasi pondok yang jelas, pola kepemimpinan

---

<sup>129</sup> Carole Awbery, "Thesis Collegiality As A Leadership Strategy Within 21 St Century Education – A Single Case Study By Carole Awbery A Thesis Submitted To The University Of Birmingham For The Degree Of", No. July (2013), h. 304,.

*kolektif kolegal* dan kepemimpinan spiritual. Perbedaannya adalah, penelitian Asep Kurniawan berfokus pada loyalitas santri (teamwork) terhadap kepemimpinan kyai, sementara penelitian ini berfokus pada kader pondok modern Darussalam Gontor sebagai latar penelitian.<sup>130</sup>

10. Penelitian Irmelin Gram-Hanssen dengan judul “*Individual and Collective Leadership for Deliberate Transformations: Insights from Indigenous Leadership*” mengungkapkan bahwa untuk mengubah masyarakat dengan sengaja menuju masa depan yang adil dan berkelanjutan membutuhkan kepemimpinan. Model kepemimpinan yang cocok adalah kolektif. Penelitian ini dilakukan pada sebuah komunitas asli Alaska dan ditemukan bahwa kepemimpinan secara bersamaan bersifat individual dan kolektif yang dibayangkan sebagai “simultanitas individu-kolektif”. Penelitian ini tetap relevan sebagai penguat bahwa kepemimpinan individual memiliki kelemahan dibandingkan model kolektif yang jauh lebih kuat dalam menghasilkan sebuah keputusan atau kebijakan<sup>131</sup>.

Berbagai penelitian tersebut diatas menggambarkan efektifitas model kepemimpinan kolektif kolegal yang membangkitkan atmosfer kebersamaan dan kesetaraan dalam kehidupan berorganisasi baik di sekolah umum maupun di pesantren seperti Pondok Modern Gontor maupun berbagai pesantren tradisional seperti penelitian yang dilakukan oleh Atiqullah dan Devi Pramitha. Hanya saja

---

<sup>130</sup> M.Ag Dr. Asep Kurniawan, “Loyalitas Santri (Teamwork) Terhadap Kepemimpinan Kiai Dalam Manajemen Pesantren”, *Quality Journal of Empirical Research in Islamic Education*, Vol. 1 No. 1 (2013), h. 136

<sup>131</sup>Irmelin Gram-Hanssen, “Individual and collective leadership for deliberate transformations: Insights from Indigenous leadership”, *Leadership*, Vol. 17 No. 5 (2021), h. 519, <https://doi.org/10.1177/1742715021996486>.

yang sangat membedakan dengan penelitian ini adalah bahwa model kepemimpinan kolektif kolegal Pondok Modern Gontor adalah model yang diikat oleh amanat piagam wakaf dari para pendiri, berlandaskan nilai-nilai, falsafah, orientasi dan disiplin yang ketat yang sangat berpotensi untuk melahirkan kinerja yang efektif dan efisien. Demikian juga dengan jumlah pimpinan tertinggi dalam konteks kolektifitas dan kolegalitas sangat berbeda. Kepemimpinan model Pondok Modern Gontor berjumlah tiga orang yang status dan posisi yang sama dan setara dalam pengambilan berbagai keputusan dan kebijakan, sementara pimpinan di pesantren lain, atau di lembaga pendidikan pada penelitian diatas, terbatas pada satu orang yang sangat berperan dan menjadi kata pemutus akhir, yaitu kyai tunggal walaupun dibantu oleh para staf atau pembantunya.

### **C. Kerangka Pikir**

Berdasarkan latar belakang masalah dan kajian teoritik, tujuan utama dalam penelitian ini adalah menemukan dan mendiskripsikan model kepemimpinan kolektif kolegal dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Gontor Ponorogo. Kerangka pikir ini akan menampilkan problema pondok pesantren yang diakibatkan model kepemimpinan individual yang kurang memperhatikan proses kaderisasi dan peningkatan loyalitas para kadernya. Untuk mencari solusi bagi problema tersebut, Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo hadir untuk menawarkan model kepemimpinan kolektif kolegal dan model loyalitas kader menjadi alternatif untuk menjaga eksistensi dan keberlangsungan pondok pesantren.

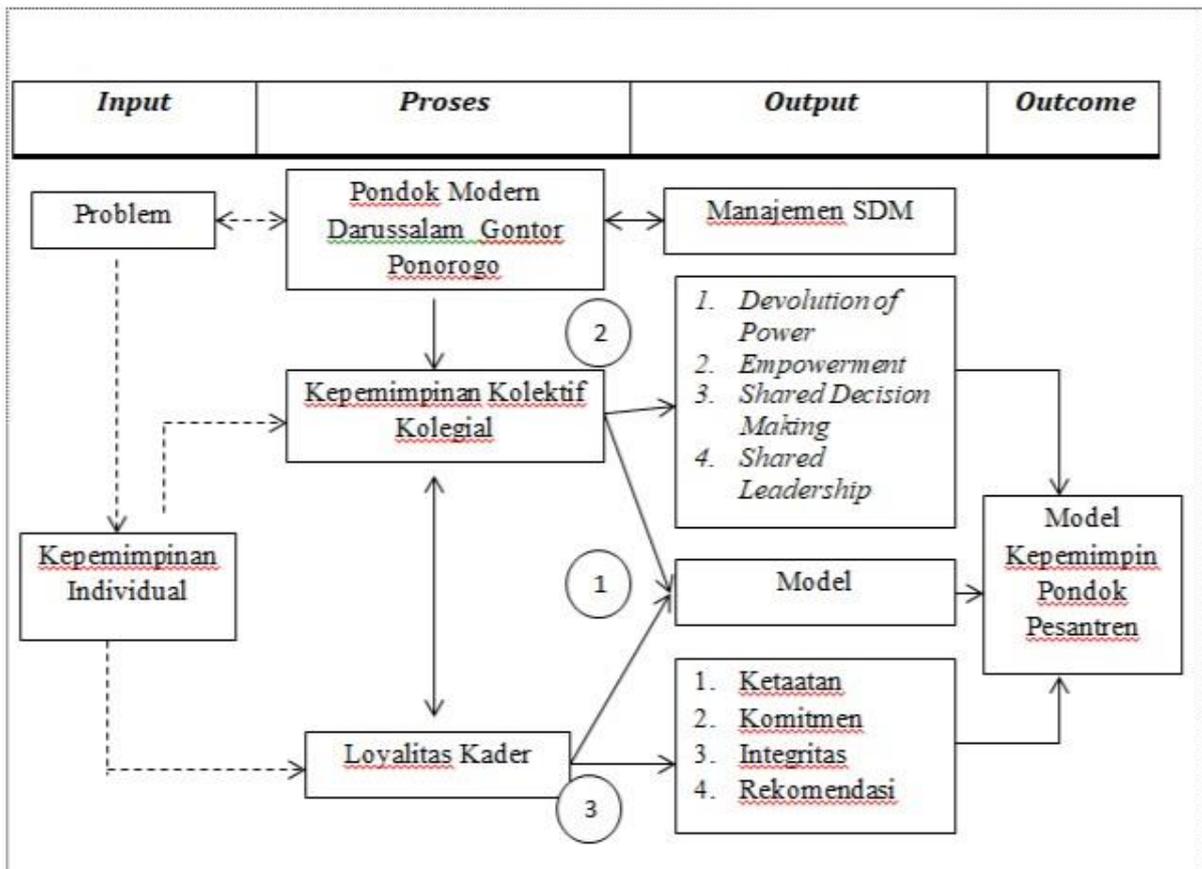
*Grand theory* dalam penelitian model kepemimpinan ini menggunakan teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai bagian penting dalam penelitian Manajemen Pendidikan Islam. Teori ini menjadi alat untuk menjawab fokus penelitian ini yaitu model kepemimpinan kolektif kolegal dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Darussalam Gontor dengan tiga subfokusnya.

Subfokus pertama yaitu menemukan dan deskripsi model kepemimpinan kolektif kolegal pondok pesantren. Deskripsi ini menjelaskan tentang definisi, landasan, urgensi, dan tinjauan menurut Islam. Subfokus kedua adalah implementasi model kepemimpinan kolektif kolegal dalam peningkata loyalitas kader pondok pesantren dengan indikatornya sebagai berikut : 1) *Devolution of power* (pendelegasian wewenang) menggambarkan model kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada wakil dan staf pimpinan untuk mendapatkan pendelegasian wewenang dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sehingga para kader merasa ikut mendapatkan kepercayaan. Hal inilah yang akan meningkatkan loyalitas para kader. 2) *Empowerment* (pemberdayaan), menggambarkan model kepemimpinan yang berusaha untuk memberdayakan, mengembangkan dan meningkatkan potensi serta sumberdaya para wakil dan staf pimpinan. Hal ini juga yang akan menguatkan loyalitas, karena para kader mereka diberdayakan, ditingkatkan dan dikembangkan potensinya. 3) *Shared decision making* (Pengambilan keputusan bersama) menggambarkan bahwa dalam proses pengambilan keputusan penting para kader diikutsertakan di dalamnya. Hal ini akan membangkitkan perasaan penting dalam diri para kader sehingga dapat

meningkatkan loyalitas mereka. 4) *Shared leadership* (kepemimpinan bersama) menggambarkan model kepemimpinan yang melibatkan seluruh potensi untuk ikut memikirkan, mengambil keputusan dan menjalankan secara bersama-sama. Hal ini akan menguatkan rasa tanggungjawab yang berdampak pada kinerja yang prima pada diri kader.

Subfokus ketiga adalah implementasi model loyalitas kader terhadap pondok pesantren sebagai dampak positif model kepemimpinan kolektif kolegial terhadap pondok dengan indikatornya yaitu; 1) ketaatan kader terhadap aturan dan perintah pimpinan sebagai nilai utama di pesantren sehingga proses pendidikan bisa dijalankan dengan baik. 2) Komitmen kader yang menggambarkan tanggungjawab karena keterpanggilan dan keterikatan dengan janji yang diikrarkan dalam penandatanganan kader. 3) Integritas kader menggambarkan tingkat konsistensi dan kejujuran serta menyatunya cit-cita, konsep dan jalan hidup seperti cita-cita, konsep dan jalan hidup para pendiri pondok pesantren. 4) Rekomendasi kader terhadap jasa/produk pendidikan, menggambarkan pola pemasaran melalui *word of mouth*, media social dan berbagai macam kegiatan dan acara. Dari model kepemimpinan tersebut akan melahirkan loyalitas yang tinggi dan menghasilkan model kepemimpinan pesantren sebagai *outcome* dari proses tersebut.

Berikut kerangka pikir yang bisa digambarkan dalam skema.



Gambar 2.4: Kerangka Pkir

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Metode dan Prosedur Penelitian**

Metode penelitian menjelaskan secara rinci langkah-langkah yang akan ditempuh dalam melakukan penelitian untuk menjawab permasalahan yang telah ditetapkan. Selaras dengan itu, maka dalam bab ini peneliti menggunakan istilah metode, bukan metodologi. Hal itu disebabkan karena metode dapat diartikan sebagai teknik-teknik spesifik dalam penelitian.

Sementara metodologi dipengaruhi atau berdasarkan perspektif teoretis yang digunakan untuk melakukan penelitian, perspektif teoritis itu sendiri berarti suatu kerangka penjelasan atau interpretasi yang memungkinkan peneliti memahami data dan menghubungkan data yang rumit dengan peristiwa dan situasi lain. Penelitian merupakan suatu tindakan yang dilakukan secara sistematis dan teliti dengan tujuan untuk mendapatkan pengetahuan baru atau mendapat susunan atau tafsiran baru dari pengetahuan yang telah ada, dimana sikap orang bertindak ini harus kritis dan prosedur yang digunakan harus lengkap.<sup>1</sup> Menurut Sutrisno Hadi, metode penelitian merupakan usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan.<sup>2</sup>

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mendalam tentang model kepemimpinan kolektif kolegial dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Gontor Ponorogo dengan pendekatan kualitatif, karena dalam penelitian

---

<sup>1</sup> Sugiono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 5.

<sup>2</sup> Sutrisno Hadi, *Metodelogi Research Jilid III, fakultas Psikologi UGM*, (Yogyakarta, 2004), h. 4.

kualitatif memahami makna yang mendasari tingkah laku partisipan, mendeskripsikan tipe-tipe informasi, mendeskripsikan fenomena.<sup>3</sup>

Pendekatan penelitian yang sesuai dan cocok adalah deskriptif kualitatif. Jenis ini merupakan sebuah metode penelitian yang memanfaatkan data kualitatif dan dijabarkan secara deskriptif.<sup>4</sup> Jenis penelitian deskriptif kualitatif kerap digunakan untuk menganalisis kejadian, fenomena, atau keadaan secara sosial, merupakan gabungan penelitian deskriptif dan kualitatif.

Jenis penelitian deskriptif kualitatif menampilkan hasil data apa adanya tanpa proses manipulasi atau perlakuan lain. Penelitian deskriptif adalah salah satu jenis penelitian yang tujuannya untuk menyajikan gambaran lengkap mengenai setting sosial atau dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial. Caranya dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti antara fenomena yang diuji.

Menurut Nazir, metode deskriptif adalah satu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu subjek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran atau pun kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata, penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang

---

<sup>3</sup> Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*, (Malaang: YA3, 1990), h. 22.

<sup>4</sup> Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 4.

ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Jenis penelitian deskriptif kualitatif menafsirkan dan menguraikan data yang ada bersamaan dengan situasi yang sedang terjadi. Penelitian ini juga mengungkapkan sikap, pertentangan, hibungan serta pandangan yang terjadi pada sebuah lingkup responden.

Dalam penelitian kuantitatif, penelitian berangkat dari teori menuju data, dan berakhir pada penerimaan atau penolakan terhadap teori yang digunakan; sedangkan dalam penelitian kualitatif peneliti bertolak dari data, memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan penjas, dan berakhir dengan suatu “teori”. Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis.<sup>5</sup>

Pendekatan penelitian ini untuk memahami dan mendeskripsikan secara mendalam tentang model kepemimpinan kolektif kolejal dan loyalitas kader Pondok Modern Gontor Ponorogo. Selanjutnya implementasi model kepemimpinan tersebut dalam peningkatan loyalitas kader dan yang terakhir adalah implementasi loyalitas kader terhadap pondok sebagai hasil kinerja para kader dalam membantu, membela dan memperjuangkan pondok. Maka pendekatan yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, hal ini sesuai dengan pendapat Lexi J. Moleong yang menjelaskan bahwa:

---

<sup>5</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), h. 225.

“Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistic, dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.”<sup>6</sup>

Penelitian kualitatif sangat efektif dalam memperoleh informasi spesifik budaya tentang nilai-nilai, pendapat, perilaku dan konteks social tertentu<sup>7</sup>. Penelitian ini digunakan untuk mengeksplere fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang dimaksudkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas social, sikap, kepercayaan, persepsi dan pemikiran orang baik secara individu maupun kelompok.<sup>8</sup>

Untuk menemukan sejauhmana model kepemimpinan kolektif keolegial dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo. maka diperlukan rincian tahap analisis berdasarkan rumusan masalah yang diangkat, tujuan serta manfaat penelitian akan ditemukan pada penelitian ini sehingga dapat menggambarkan makna secara luas dan mendalam.

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian kualitatif ini adalah secara partisipatif dan peneliti sendiri berperan sebagai instrumen kunci kehidupan objek penelitian baik melakukan wawancara maupun observasi. Peneliti harus mengikuti dan menyesuaikan pandangan dengan peneliti.<sup>9</sup> Adapun alasan

---

<sup>6</sup> Lexy J Moleong, *Op.Cit.* h. 162.

<sup>7</sup> Bernard C. Farr, “Designing Qualitative Research”, *Transformation: An International Journal of Holistic Mission Studies*, Vol. 25 No. 2-3 (2008), h. 165, <https://doi.org/10.1177/026537880802500310>.

<sup>8</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Op.Cit.* h. 94.

<sup>9</sup> Syahrudin dan Salim, *Metodologi Penelitian Kualitatif.*, (Jakarta: Citapustaka Media, 2007), h. 41.

penggunaan metode kualitatif dalam penelitian ini adalah penulis ingin melihat dan mengungkapkan model kepemimpinan kolektif keolegial dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini mengambil tempat di kampus pusat Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo dan di beberapa kampus cabang baik putra maupun putri, serta kampus Universitas Darussalam Gontor yang berada di Siman Ponorogo.

Kehadiran peneliti dalam penelitian adalah salah satu unsur dalam penelitian kualitatif. Peneliti merupakan perencana, pelaksana pengumpul data, dan pada akhirnya menjadi pelapor penelitiannya.<sup>10</sup> Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif berkaitan erat dengan sifat unik dari realitas sosial dunia tingkah laku manusia sendiri. Keunikannya bersumber dari hakikat manusia sebagai makhluk psikis, sosial, dan budaya yang mengaitkan makna dan intepretasi dalam bersikap dan bertingkah laku, makna dan intepretasi itu sendiri dipengaruhi oleh lingkungan, sosial, dan budaya.<sup>11</sup>

Kehadiran peneliti dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui lebih dalam tentang model kepemimpinan kolektif keolegial dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo. Dalam penelitian ini, peneliti bertindak secara langsung sebagai perencana, pelaksana kegiatan, mengumpulkan data, menganalisis data, dan sebagai pelapor hasil penelitian.

---

<sup>10</sup> Lexy J Moleong, *Op.Cit.* h. 162.

<sup>11</sup> Sanapiah Faisal, *Op.Cit.* h. 2.

Dalam hal ini, sebagaimana dinyatakan oleh Moleong, bahwa kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana, pengumpul data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelopor hasil penelitiannya. Pengertian instrument atau alat penelitian disini tepat karena ia menjadi segalanya dari keseluruhan proses penelitian.

Dalam penelitian ini, kehadiran peneliti di lapangan/kancah penelitian meliputi dua tahap, yaitu tahap pra penelitian dan tahap pelaksanaan penelitian. Tahapan kehadiran peneliti di lapangan dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Tahapan Pra penelitian

Tahapan ini dilakukan peneliti dengan maksud studi pendahuluan dan menyampaikan izin untuk melakukan penelitian di Pondok Modern Gontor Ponorogo. Kegiatan utama yang dilakukan peneliti adalah melihat kelayakan obyek penelitian dengan melakukan wawancara dengan pimpinan/pengasuh pondok dan ketua-ketua lembaga untuk mendapatkan gambaran secara umum tentang model kepemimpinan dan loyalitas kader Pondok Modern Gontor.

Hasil studi pendahuluan ini melahirkan proposal penelitian yang akan diseminarkan. Setelah direvisi berdasarkan masukan dari dosen pembimbing dan dewan penguji, proposal dijadikan dasar acuan atau desain untuk melakukan kegiatan penelitian di lapangan.

b. Tahapan pelaksanaan penelitian

Pada Tahapan ini peneliti hadir di lapangan untuk melakukan pengumpulan data dengan teknik observasi partisipasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Pengumpulan data dengan teknik observasi partisipasi dilakukan

peneliti di lapangan penelitian dengan melihat langsung dalam setiap kegiatan pondok pesantren untuk mendapatkan data yang dibutuhkan oleh peneliti. Sebelum melakukan pengumpulan data dengan observasi partisipasi, peneliti mempersiapkan semua perlengkapan penelitian, seperti catatan lapangan, pedoman observasi, dan kamera. Pengumpulan data dengan teknik wawancara mendalam dilakukan dengan melibatkan pimpinan/pengasuh pondok pesantren, para kader pondok dan guru sebagai informan. Sebelum melakukan pengumpulan data dengan teknik ini, peneliti mempersiapkan semua perlengkapan penelitian, seperti kisi-kisi penelitian, pedoman wawancara, buku catatan, dan recorder untuk mempermudah dan memperlancar peneliti dalam melakukan wawancara dengan informan.

Pada penelitian ini kehadiran peneliti sangat diperlukan sebagai instrument utama, yang bertindak langsung sebagai perencana, mengumpulkan data, menganalisis data, dan sebagai pelopor hasil penelitian. Situasi sosial adalah lokasi atau tempat yang ditetapkan untuk melakukan penelitian. Situasi sosial (*social setting*) adalah bagian dimana peneliti memberikan informasi secara objektif lokasi, tempat, wilayah, lembaga, organisasi atau sejenisnya dimana penelitian tersebut dilaksanakan.<sup>12</sup> Dalam penelitian ini penulis mengambil setting (lokasi) di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo. Alasan ditetapkan Pondok tersebut menjadi setting penelitian adalah:

*Pertama*, lembaga pendidikan Islam ini dikenal sebagai salah satu pesantren terbaik di Indonesia yang masih tetap eksis dan berkembang pada umur

---

<sup>12</sup> Mukhtar, *Panduan Penulisan Karya Ilmiah Proopsal, Tesis dan Disertasi*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2013), h. 34-35.

1 abad dengan jumlah santri 38.860 orang berada di 20 pondok cabang dengan 3.500 guru dan 241 orang kader inti pondok serta 360 lebih pondok alumni tersebar di seluruh Indonesia. Hal ini membuktikan proses pendidikan, pola kepemimpinan dan kaderisasi yang kuat, solid dan konsisten.

*Kedua*, Pondok Modern Gontor telah berhasil melahirkan para alumninya yang memiliki *kapabilitas* kepemimpinan yang baik di masyarakat, pada seluruh segmentasi mereka dengan skala kepemimpinan yang berberda-beda, baik regional, nasional bahkan internasional. Sebut saja Prof. Dr. Din Syamsuddin, MA, Prof. Dr. Hidayat Nurwahid, KH. Hasyim Muzadi, Maftuh Basuni, Lukman Saefuddin, dan Emha Ainun Najid dan masih banyak lagi yang saat ini terus berkiprah di masyarakat. Mereka terbukti memiliki loyalitas yang tinggi dalam berdakwah, berorganisasi dan berpolitik.

*Ketiga*, Dalam menjaga keberlangsungan pondok, Gontor meletakkan dasar-dasar kepemimpinan kolektif kolegial dalam peningkatan loyalitas para kadernya mengacu pada pola kebersamaan, kesetaraan dan musyawarah serta loyalitas ide, gagasan, cita-cita pendiri, loyalitas terhadap nilai-nilai, jiwa dan filsafat hidup pondok, system, institusi, pola pembinaan langsung dan disiplin yang ketat. Pola ini menjadi representasi dari konsep manajemen kepemimpinan modern dengan nilai-nilai kepesantrenan yang sangat mempengaruhi pola loyalitas para kadernya. Pola ini sudah menjadi keputusan sidang Badan Wakaf dan maklumat pimpinan sebagai pedoman dalam proses kepemimpinan di kampus pusat maupun di cabang serta di kampus Universitas Darussalam Gontor.

*Keempat*, Dalam menjaga keharmonisan keluarga kader, Gontor telah berhasil memadukan loyalitas antara struktur dan kultur pesantren secara bersamaan bahkan saling menguatkan, sehingga tata kelola kehidupan pesantren berjalan dengan baik.

*Kelima*, Pada proses rekrutmen para kader, ada keunikan tersendiri dengan istilah wakaf diri. Para kader mengajukan diri untuk ikut berjuang sepanjang hidup, siap ditugaskan dimana, kapan dan untuk apa saja. Penerimaan kader ditentukan oleh pimpinan dengan memperhatikan dedikasi, prestasi, loyalitas, tanpa cacat.

## **2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian dilaksanakan mulai pada tahun pelajaran 2021/2022, tepatnya pada bulan November 2021 – Pebruari 2023. Dengan demikian penelitian ini selama lebih kurang 16 (enambelas) bulan dengan pembagian waktunya sebagai berikut.

Tabel 3.1: Jadwal Penelitian

<b>No.</b>	<b>Bulan</b>	<b>Kegiatan</b>
1.	Juni - September 2021	Penyusunan dan penyelesaian 2. proposal
2.	November - Januari 2022	Pengumpulan data dan penulisan hasil pengumpulan data di lapangan
3.	Pebruari 2022-Pebruari 2023	Analisis Data dan Pelaporan Hasil Penelitian

Berdasarkan beberapa alasan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian model kepemimpinan kolektif kolegial dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

### C. Data dan Sumber Data

#### 1. Data

Data yang akan dikumpulkan melalui penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian yaitu tentang model kepemimpinan kolektif kolegial dalam peningkatan loyalitas kader Pondok Modern Gontor Ponorogo. Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder.

Berikut keterangan tentang data primer dan data sekunder.

Tabel 3.2: Jenis Data

Data Primer	Data Sekunder
Ucapan lisan ( <i>verbal</i> ) dan Perilaku Subjek (Informan) yang berkaitan dengan model kepemimpinan kolektif kolegial dalam peningkatan loyalitas kader. Data primer yang diperoleh melalui wawancara lisan menjangkau tentang filosofi, ideologi, nilai, visi, misi, cita-cita, harapan, keyakinan hidup, pandangannya mengenai kepemimpinan kolektif kolegial dan loyalitas kader yang baik dan lainnya yang relevan dengan fokus penelitian, dan sebagainya.	Dokumen-dokumen, Foto-foto dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Karakteristik data ini berupa tulisan-tulisan, rekaman-rekaman, gambar atau foto-foto. Data ini untuk memperoleh informasi tentang sejarah pesantren, pedoman peraturan pesantren, struktur organisasi pesantren, prestasi pesantren, kurikulum dan data santri, guru dan karyawan, sarana prasarana organisasi santri dan bentuk kegiatan dan sebagainya

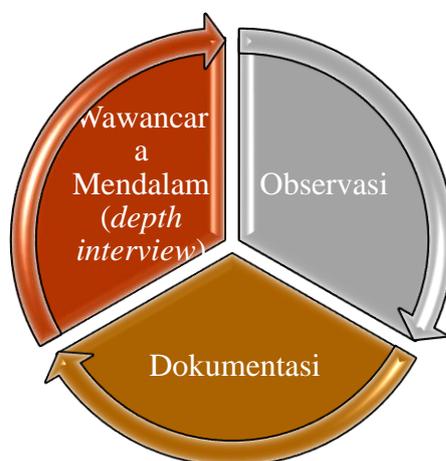
#### 2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu: manusia (*human*) dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subyek atau informan kunci (*key informan*) meliputi para pimpinan pondok, ketua-ketua lembaga dan para kader dan data yang diperoleh melalui informan bersifat *soft data* (data lunak), sumber data yang bukan manusia berupa dokumen yang relevan

dengan focus penelitian seperti gambar, foto, catatan, dan tulisan (dokumentasi) yang ada kaitannya dengan fokus penelitian, data yang diperoleh melalui dokumen bersifat *hard data* (data keras).<sup>13</sup>

#### D. Metode dan Teknik Data

Untuk memperoleh data secara holistik dan integratif, serta memerhatikan relevansi data dengan fokus dan tujuan, maka dalam pengumpulan data penelitian ini memakai tiga tehnik yang ditawarkan oleh Bagdan dan Biklen, yaitu: 1) wawancara mendalam (*indept interview*); 2) observasi partisipan (*participant observation*); dan studi dokumentasi (*study document*).<sup>14</sup> Berikut ini akan dibahas secara rinci mengenai tiga teknik tersebut yaitu wawancara mendalam, observasi partisipan dan studi dokumentasi.



Gambar 3.1: Tehnik Pengambilan Data

---

<sup>13</sup> S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2003), h. 55. *Soft data* senantiasa dapat diperhalus, dirinci dan diperdalam, oleh karena masih selalu dapat mengalami perubahan, sedangkan *hard data* adalah data yang tidak mengalami perubahan lagi

<sup>14</sup> R.C. Bagdan dan S.K. Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Aliyn and Bacon, Inc., 1998), h. 119.

1. Wawancara mendalam (*depth interview*)

Wawancara merupakan teknik utama dalam metodologi kualitatif. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data dari responden<sup>15</sup> dan untuk mengungkap makna secara mendalam dalam interaksi yang spesifik. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur (*unstandardized interview*) yang dilakukan tanpa menyusun daftar pertanyaan yang ketat. Kelebihan wawancara tidak terstruktur antara lain dapat dilakukan secara lebih personal yang memungkinkan diperoleh informasi sebanyak-banyaknya. Model ini memungkinkan dicatat respons afektif yang tampak selama wawancara berlangsung, dan dipilah-pilahkan pengaruh pribadi peneliti yang mungkin mempengaruhi hasil wawancara, serta memungkinkan pewawancara belajar dari informasi tentang kepemimpinan, budaya, bahasa, dan cara hidup mereka. Secara psikologis wawancara ini lebih bebas dan dapat bersifat obrolan sehingga tidak melelahkan dan menjemukan informan. Berikut tiga teknik pengembangan wawancara yang tidak terstruktur.

Tabel 3.3: Teknik Pengembangan Wawancara Tidak Terstruktur

No.	Teknik Wawancara	Penjelasan
1.	Wawancara Tidak Terstruktur ( <i>Unstructured Interview</i> )	Dengan wawancara ini dapat diperoleh informasi “ <i>emic</i> ” yaitu informasi dari responden yang menggambarkan pandangan dunia dari segi perpesktifnya, menurut pikiran dan perasannya <sup>16</sup> . Pertanyaan-pertanyaan dilakukan secara bebas ( <i>free interview</i> ) pada pertanyaan-pertanyaan umum tentang eksistensi dan sejarah, organisasi, kondisi internal Pondok Modern Gontor. Selanjutnya dilakukan wawancara terfokus ( <i>focused interview</i> ) mengenai

<sup>15</sup> Suharismi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 148.

<sup>16</sup> S. Nasution, *Op.Cit.* h. 71.

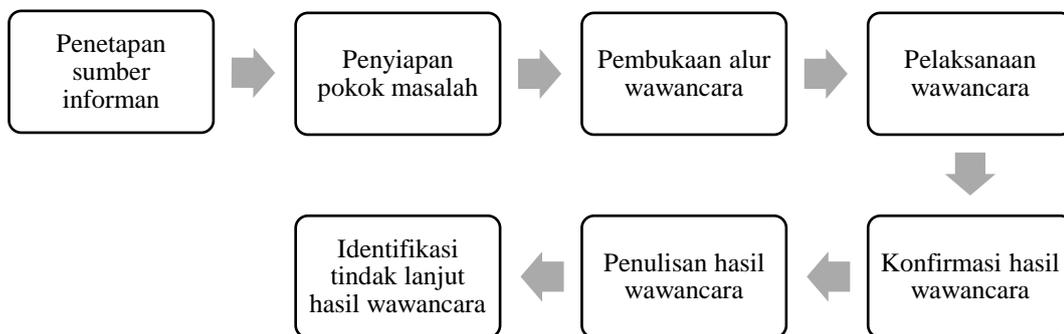
		model kepemimpinan kolektif kolegial dalam peningkatan loyalitas kader dengan mengajukan pertanyaan, misalnya mengenai para “ <i>founder</i> ” pondok dan pikiran-pikiran yang disampaikan kepada para penerusnya. Kedua metode ini dilakukan secara terbuka ( <i>open interview</i> ) sesuai dengan sifat penelitian kualitatif yang <i>open ended</i> , dan ditujukan kepada informan-informan tertentu yang dianggap sebagai informan kunci ( <i>key informants</i> ) serta informan biasa. Informan kunci, seperti para pimpinan Pondok, Ketua-ketua lembaga dan para kader.
2.	Wawancara agak terstruktur ( <i>Some what structured interview or active interview</i> )	Dengan wawancara ini dapat diperoleh informasi “ <i>etic</i> ” yaitu informasi dari responden yang diinginkan oleh peneliti walaupun sesungguhnya informasi “ <i>etic</i> ” tidak bisa dipisahkan dari informasi <i>emic</i> . Informasi <i>emic</i> yang disampaikan oleh responden diterima oleh peneliti. Peneliti kemudian mengolahnya, menafsirkannya, menganalisisnya, menurut metode, teori, teknik dan pandangan sendiri. <sup>17</sup>
3.	Wawancara sambil lalu ( <i>Casual interview</i> )	Wawancara ini dilakukan apabila secara kebetulan peneliti bertemu informan yang tidak direncanakan atau diseleksi terlebih dahulu, seperti tokoh masyarakat dan masyarakat sekitar pondok pesantren yang tidak diperhitungkan sebelumnya sesuai dengan keadaan. Kedudukan wawancara ketiga ini hanya sebagai pendukung dari metode wawancara pertama dan kedua.

Sumber:

Tabel tersebut menjelaskan hal-hal yang bersifat teknis dalam mengemukakan berbagai pertanyaan mulai dari informan inti, biasa dan pelengkap. Dan selanjutnya diperlukan langkah-langkah wawancara dalam memperoleh berbagai informasi yang diperlukan.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> *Ibid.*, h. 72.

<sup>18</sup> Sanapiyah Faisal, *Op.Cit.* h. 63.



Gambar 3.2: Langkah-Langkah Wawancara

Dalam wawancara harus meliputi beberapa aspek yang dijelaskan dalam tabel berikut.<sup>19</sup>

Tabel 3.4: Aspek Wawancara

No.	Aspek Wawancara (Pertanyaan) Tentang	Penjelasan
1.	Tingkah laku atau pengalaman	Pertanyaan ini untuk memperoleh pengalaman, tingkah laku, tindakan, dan kegiatan.
2.	Opini atau Nilai	Pertanyaan ini digunakan untuk pemahaman kognitif dan proses penafsiran orang.
3.	Perasaan	Pertanyaan ini digunakan untuk pemahaman tanggapan emosional orang terhadap pengalaman dan pikiran.
4.	Pengetahuan	Pertanyaan ini digunakan untuk menemukan informasi factual apa yang dimiliki responden.
5.	Indra	Pertanyaan ini digunakan untuk memperoleh tentang apa yang dilihat, didengar, diraba dan dibau
6.	Latar Belakang atau Demografis	Pertanyaan ini digunakan untuk identifikasi responden

Sumber:

Dalam teknik wawancara, juga ada apa yang dinamakan *grand tour* dan *mini tour*. *Grand tour* tak hanya digunakan untuk mencari data secara umum, biasanya pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mencari data secara

<sup>19</sup> Micahel Quinn Patton, *How To Use Wualitative Methods In Evaluation*. Trj: Budi Puspo Priyadi. Meode Evaluasi Kualitatif, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), h. 199-203.

umum. Wawancara *grand tour* ini juga lazim disebut wawancara deskriptif. Dengan wawancara ini, peneliti telah mendapatkan gambaran umum dan global tentang situasi dan kondisi pondok yang peneliti jadikan objek penelitian. Setelah proses ini, tentu peneliti melanjutkan apa yang disebut wawancara *mini tour*, pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara *mini tour*, tentu lebih terfokus dan tajam serta mengarah pada data yang akan didapatkan sesuai dengan fokus penelitian dan penjabarannya.

Wawancara ini dilakukan terhadap para pimpinan pondok, ketua-ketua lembaga dan para kader. Isi pokok yang ingin digali dari wawancara adalah sebagai berikut. (1) Pandangan tentang model kepemimpinan kolektif kolegal dan loyalitas kader yang menjadi objek penelitian yang meliputi pengertian, landasan, urgensi dan pandangan menurut Islam. (2) Implementasi model kepemimpinan kolektif kolegal dalam peningkatan loyalitas kader. (3) Implementasi loyalitas kader terhadap pondok sebagai hasil kinerja para kader pondok.

## 2. Observasi Partisipan

Observasi adalah pengamatan yang meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh panca indera, yaitu: penglihatan, peraba, penciuman, pendengaran, dan pengecap.<sup>20</sup> Sedangkan Kartini Kartono mengatakan bahwa observasi adalah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala alam dengan jalan

---

<sup>20</sup> Suharismi Arikunto, *Op.Cit.* h. 147.

pengamatan dan pencatatan.<sup>21</sup> Dalam metode ini peneliti menggunakan teknik observasi partisipan, digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang mungkin belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi atau bahkan melenceng.

Dalam observasi partisipasi, menggunakan buku catatan kecil dan alat perekam. Buku catatan diperlukan untuk mencatat hal-hal penting yang ditemui selama pengamatan. Sedangkan alat perekam (*tape recorder*) digunakan untuk mengabadikan beberapa momen yang relevan dengan fokus penelitian. Ada tiga tahap observasi, yaitu observasi deskriptif (untuk mengetahui gambaran umum), observasi terfokus (untuk menemukan kategori-kategori), dan observasi selektif (mencari perbedaan diantara kategori-kategori).<sup>22</sup>

Sebagaimana dijelaskan di atas, observasi partisipan dilakukan dalam tiga tahap, dimulai dari observasi deskriptif (*descriptive observation*) secara luas dengan melukiskan secara umum situasi social yang terjadi di Pondok Modern Gontor Ponorogo. Tahap berikutnya dilakukan observasi terfokus (*focused observations*) untuk menemukan kategori-kategori, seperti model kepemimpinan kolektif kolegal, nilai-nilai yang dimiliki dan diyakini oleh para pimpinan, perilaku kepemimpinan yang mencerminkan system nilai yang dibangun di Pondok. Tahap terakhir setelah dilakukan analisis dan observasi berulang-ulang, diadakan penyempitan lagi dengan melakukan observasi selektif (*selective observation*) dengan mencari perbedaan di antara kategori-kategori, seperti nilai-

---

<sup>21</sup> Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Research Social*, (Bandung: Mandar Maju, 1990), h. 157.

<sup>22</sup> James P. Spradley, *Participant Observation*, (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980), h. 150.

nilai yang dianut dan diyakini oleh para pimpinan dan para kader pondok, implementasi kepemimpinan dalam peningkatan loyalitas, dan implementasi loyalitas kader terhadap pondok. Semua hasil pengamatan dicatat sebagai rekaman pengamatan lapangan (*field note*), yang selanjutnya dilakukan refleksi.

Sebagaimana menurut Sana

piah Faisal, observasi difokuskan pada suatu situasi sosial sebagai berikut.

- a. Gambaran keadaan tempat dan ruang tempat suatu situasi sosial berlangsung
- b. Para pelaku pada suatu situasi sosial, termasuk karakteristik yang melekat pada mereka (seperti status, jenis kelamin, usia dan sebagainya)
- c. Kegiatan atau aktivitas yang berlangsung pada suatu situasi sosial.
- d. Tingkah laku para pelaku dalam proses berlangsungnya aktivitas atau kegiatan di suatu sosial (tindakan-tindakan)
- e. Peristiwa yang berlangsung di suatu situasi sosial (perangkat aktivitas atau kegiatan yang saling berhubungan).
- f. Waktu berlangsungnya peristiwa, kegiatan, dan tindakan di suatu situasi sosial.
- g. Ekspresi perasaan yang tampak pada para pelaku di suatu situasi sosial.<sup>23</sup>

Hal-hal yang diamati dalam penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 3.5: Setting Peristiwa yang Diamati

No.	Ragam Situasi yang Diamati	Keterangan
1.	Keadaan Fisik: a. Suasana lingkungan pesantren b. Ruang/Kantor Pimpinan c. Foto dan Tulisan yang dipasang	Setting yang perlu dan event penting akan diambil gambar/fotonya

<sup>23</sup> Sanapiah Faisal, *Op.Cit.* h. 64.

2.	Upacara dan ritual: a. Penandatanganan kader b. Konsolidasi para wakil pengasuh dan direktur c. Apel Tahunan Khutbatul Arsy	Setting yang perlu dan event penting akan diambil gambar/fotonya
3.	Rapat-Rapat: a. Kemisan (rapat mingguan bapak Guru) b. Rapat pimpinan (hari Selasa) c. Zoom Meeting dengan pimpinan	Jika terlewat diganti dengan wawancara

### 3. Studi Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata *dokumen*, yang berarti barang-barang tertulis. Suharismi Arikunto menjelaskan bahwa metode dokumentasi adalah metode mencari data mengenai hal-hal yang variabelnya berupa catatan-catatan harian, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, dokumen, agenda, dan lain sebagainya.<sup>24</sup> Dokumen, surat-surat, foto dan lain-lain dapat dipandang sebagai “narasumber” yang dapat diminta menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.<sup>25</sup>

Studi dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data-data yang mendukung untuk memahami dan mengalisisi model kepemimpinan kolektif kolegal dalam peningkatan loyalitas kader. Data tersebut meliputi personal document (dokumen pribadi) and *official document* (dokumen resmi). Dokumen pribadi terdiri dari *intimate diaries* (buku harian), *personal letters* (surat pribadi) autobiographies (autobiografi). Sedangkan dokumen resmi terdiri atas *internal documentas*, *external communication*, *student record and personnel files*.<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Suharismi Arikunto, *Op.Cit.* h. 234.

<sup>25</sup> S. Nasution, *Op.Cit.* h. 89.

<sup>26</sup> Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Aliyn and Bacon, Inc., 1998). h. 211

- a. Penggunaan studi dokumentasi ini didasarkan lima alasan sebagai berikut:  
Sumber-sumber ini tersedia dan murah (terutama dari segi waktu).
- b. Dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang stabil, akurat, dan dapat dianalisis kembali.
- c. Dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang kaya, secara kontekstual relevan dan mendasar dalam konteksnya.
- d. Sumber ini merupakan pernyataan legal yang dapat memenuhi akuntabilitas.
- e. Sumber ini bersifat nonreaktif sehingga tidak sukar ditemukan dengan teknik kajian isi.

Dokumen-dokumen yang dianalisis untuk memahami model kepemimpinan kolektif kolegial dan loyalitas kader Pondok Modern Gontor Ponorogo tersebut disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.6: Dokumen yang Diperlukan

No.	Jenis Dokumen
1.	Data Pimpinan a. Curriculum Vite Pimpinan b. Latar Belakang Pimpinan c. Jumlah Pimpinan
2.	Data Kader a. Data pribadi kader b. Latar Belakang kader c. Jumlah Kader
3.	Sarana dan Prasarana: a. Denah lokasi pondok b. Gedung perkantoran c. Fasilitas perpustakaan dan laboratorium d. Sarana pendidikan lainnya
4.	Organisasi: a. Struktur Organisasi Pondok b. Struktur Organisasi Badan Wakaf c. Akta Notaris Yayasan d. SK-SK dari pimpinan pondok
5.	Manajemen: a. Piagam Wakaf b. Rumusan Visi Misi

	<ul style="list-style-type: none"> <li>c. Slogan/Motto/Falsafah Pondok</li> <li>d. Kebijakan Pimpinan</li> <li>e. Agenda Rapat</li> </ul>
6.	Pedoman dan Peraturan-Peraturan: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Standar Operasional Pelaksanaan (SOP) Kegiatan Kader</li> <li>b. Pedoman peraturan para kader</li> </ul>
7.	Sejarah Pondok <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Catatan Sejarah Perkembangan Pondok</li> <li>b. Penelitian yang pernah dilakukan dari pihak luar</li> <li>c. Foto/rekaman kegiatan pondok</li> <li>d. Naskah-naskah kerja sama.</li> </ul>

Sumber: Sekretariat pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor

### **E. Teknik Analisis Data**

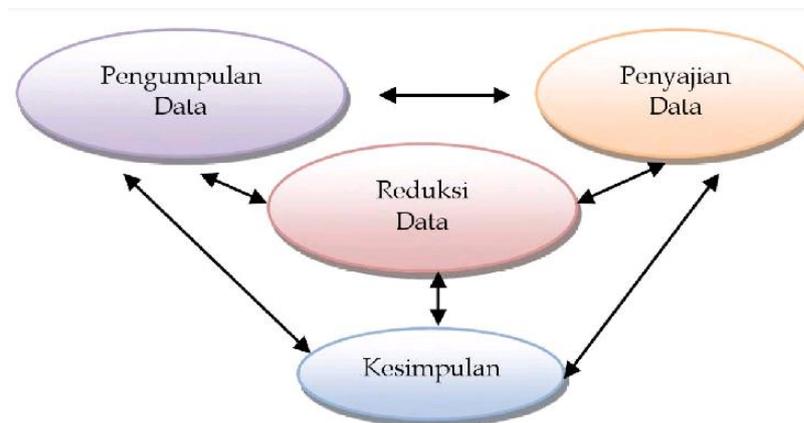
Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi.<sup>27</sup> Data yang diperoleh dari penelitian kemudian dianalisis secara bertahap. Setelah melakukan pengumpulan data langkah dari strategi penelitian ini adalah penggunaan analisis data yang tepat dan relevan dengan pokok permasalahan.

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama dilapangan, dan setelah selsai dilapangan. Dalam hal ini, Nasution menyatakan analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus menerus sampai penulisan hasil penelitian. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Sugiono, *Op.Cit.* h. 89.

<sup>28</sup> *Ibid.*, h. 90.



Gambar: 3.3 Skema Model Analisis Data Interaktif

Sumber: Model Milles dan Huberman<sup>29</sup>

Miles dan Huberman, mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

#### 1. Reduksi Data (*data reduction*)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak yang masih bersifat kompleks dan rumit, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan rinci. Untuk itu juga peneliti segera melakukan analisis data melalui reduksi data. Reduksi data (*data reduction*) yaitu merangkum, memilih hal-hal pokok memfokuskan pada hal-hal penting, kemudian dicari tema dan polanya. Hal ini untuk memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data selanjutnya karena reduksi ini memberikan gambaran yang lebih jelas.

<sup>29</sup> Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Loc.Cit.* h. 212

## 2. Penyajian Data (*data display*)

Penyajian Data (*data display*) adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Sebagaimana yang ditegaskan oleh Miles dan Hubberman bahwa penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.<sup>30</sup>

Penyajian data dalam penelitian ini berbentuk uraian narasi serta dapat diselingi dengan gambar, skema, matriks, tabel, dan lain-lain. Hal ini disesuaikan dengan jenis data yang terkumpul dalam proses pengumpulan data, baik dari hasil observasi partisipan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi.

## 3. Verifikasi/ Kesimpulan (*verification and conclusion*)

Penarikan verifikasi merupakan suatu tinjauan ulang pada catatan-catatan, dimana dengan bertukar pikiran dengan teman sejawat untuk mengembangkan pemikiran. Selain itu kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat awal, karena berubah atau tidaknya penarikan kesimpulan tergantung pada bukti-bukti di lapangan.<sup>31</sup>

Dalam penelitian ini, penarikan kesimpulan merupakan rangkaian analisis data puncak, dan kesimpulan membutuhkan verifikasi selama penelitian berlangsung. Oleh karena itu, ada baiknya suatu kesimpulan ditinjau ulang dengan cara memverifikasi kembali catatan-catatan selama penelitian dan mencari pola, tema, model, hubungan, dan persamaan untuk ditarik sebuah kesimpulan.

---

<sup>30</sup> Sugiono, *Op.Cit.* h. 92.

<sup>31</sup> *Ibid.*, h. 99.

## **F. Pemeriksaan Keabsahan Data**

Keabsahan data penelitian adalah kegiatan penting bagi penelitian dalam upaya jaminan dan meyakinkan pihak lain bahwa temuan penelitian tersebut benar-benar valid. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).<sup>32</sup>

### **1. Kredibilitas**

Pengecekan kredibilitas atau 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 kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria (nilai) kebenaran yang bersifat *emic*, baik bagi pembaca maupun bagi subjek yang diteliti.

Terdapat tiga macam *triangulasi* yang dipergunakan untuk mendukung dan memperoleh keabsahan data sebagai berikut.

#### **a. *Triangulasi* dengan Sumber**

Menurut Patton, berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda.

Hal ini dapat dicapai dengan cara, yaitu :

---

<sup>32</sup> Lexy J Moleong, *Op.Cit.* h. 324.

- 1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara; Berkaitan dengan pengecekan keabsahan data ini, ketika peneliti mendapatkan data tentang model kepemimpinan kolektif kolegial dan loyalitas kader dengan cara observasi kemudian peneliti melanjutkan dengan cara membandingkan dengan hasil wawancara sehingga diperoleh data-data yang valid.
- 2) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi. Peneliti selalu mengulang wawancara dengan informan yang telah ditentukan sebelumnya dengan situasi yang berbeda. Dengan cara demikian, peneliti dapat mengetahui konsistensi informan berbaikatan dengan data-data yang peneliti perlukan. Misalnya, ketika peneliti wawancara dengan informan tentang kepemimpinan dan loyalitas di hadapan beberapa orang, ternyata tidak mengalami perubahan yang signifikan ketika wawancara dengan informan yang sama dalam situasi sendirian.
- 3) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.<sup>33</sup>

b. *Triangulasi* dengan Metode

Dalam penjaringan data, peneliti menggunakan metode ganda untuk mendapatkan data yang sama. Hal ini peneliti lakukan karena tidak ada metode tunggal yang dapat mencukupi untuk menjaring data tertentu. Sebab, setiap metode memiliki aspek yang berbeda atas realitas empiris. Cara ini peneliti tempuh untuk memperoleh data yang valid, juga untuk mengetahui konsistensi atau ekspresi para informan.

---

<sup>33</sup> Micahel Quinn Patton, *Op.Cit.* h. 66.

c. *Triangulasi* dengan Teori

Dalam hal ini peneliti melakukan pengecekan data dengan membanding teori-teori yang dihasilkan para ahli yang sesuai dan sependan melalui penjelasan banding (*rival explanation*) dan hasil penelitian itu dikonsultasikan lebih lanjut dengan subjek penelitian sebelum dianggap mencukupi.

**2. *Transferabilitas***

Transferabilitas atau keteralihan dalam penelitian kualitatif dapat dicapai dengan cara “uraian rinci”. Untuk kepentingan ini peneliti berusaha melaporkan hasil penelitiannya secara rinci. Uraian laporan diusahakan dapat mengungkap secara khusus segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca, agar para pembaca dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh. Penemuan itu sendiri bukan bagian dari uraian rinci melainkan penafsirannya yang diuraikan secara rinci dengan penuh tanggungjawab berdasarkan kejadian-kejadian nyata.

**3. *Dependabilitas***

*Dependabilitas* atau kebergantungan dilakukan untuk menanggulangi kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, interpretasi temuan, dan pelaporan hasil penelitian. Untuk itu, diperlukan *dependent auditor* atau para ahli di bidang pokok persoalan penelitian. Sebagai *dependent auditor* dalam penelitian ini adalah para promotor.

**4. *Konfirmabilitas***

*Konfirmabilitas* atau kepastian diperlukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh objektif atau tidak. Hal ini tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan temuan seseorang. Jika telah disepakati

oleh beberapa atau banyak orang dapat dikatakan objektif, namun penekannya tetap pada datanya. Untuk menentukan kepastian data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengonfirmasikan 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 kefirmabilan adalah untuk menjamin keterkaitan antara data, informasi, dan interpretasi yang dituangkan dalam laporan serta didukung oleh bahan-bahan yang ada.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditiya Media Publishing, 2019), h. 121.

## DAFTAR PUSTAKA

- al-Anshariy, .Abd. Al-Hamid Ismail *Nizham al-Hukmi fi al-Islam*. Qothar: Dar al-Qatharayin al-Fujaah, 1095.
- al-Bukhari, Abu 'Abdillah Muhammad ibn Ismail. *al Jami' al-Sahih al-Musnad min Hadis Rasulillah Sallallahu 'alaihi wa Sallam wa Sunanihi wa Ayyamihi, Jilid. III*. Kairo: al-Matba'ah al-Salafiyah, 1403.
- al-Qaasim, Abdul Muhsin. *Taisiirul wushul Syarhu Tsalatsatil Ushul*. Riyadh: Maktabah Al-Malik Fahd Al-Wathoniyah, 1429.
- Abdullah, Dudung. "Musyawarah dalam Al-Quran (Suatu Kajian Tafsir Tematik)". *Al Daulah : Jurnal Hukum Pidana dan Ketatanegaraan*. Vol. 3 No. 2 (2014), h. 242–53. tersedia pada [https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/al\\_daulah/article/view/1509](https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/al_daulah/article/view/1509) (2014).
- Al-Maududi, Abul 'Ala. *Dasar-Dasar Islam*. Bandung: pustaka, 1984..
- Al-Qahthani, Muhammad Said. *Al-Wala' wal-Bara' fil Islam (Konsep Loyalitas & Permusuhan dalam Islam)*. Jakarta: Ummul Qura', 2010.
- Al-Qurthubi. *al-Jami' Li Ahkam al-Qur'an, jilid 1*. Kairo: Darul Kutub Al-Misyriyah, 1950.
- Al-Sayyid Muhammad Rasyid Ridha. *Tafsir al-Qur'an Al-Hakim- al-Manar, IV*. Beirut: Daarul Ma'arif, n.d.
- Al-Tirmidziy. *Jami Al-Shalih – Sunan Al-Tirmidziy, IV*. Musthafa Al-Babi Al-Halab, 1962.
- Amin Nur, Muhammad. "Meningkatkan Nilai-Nilai Islam dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan pada Pelanggan Pendidikan". *Madrasah*. Vol. 6 No. 2 (2014), h. 83–102.
- Ardiansyah. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Bank Negara Indonesia Kcu Pekanbaru)". *JOM FISIP Vol. 4 No. 1 – Februari 2017*. n.d.
- Arikunto, Suharismi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Arini Saadah. "Surah An Nisa Ayat 59: Arab, Latin, Terjemahan, Asbabun Nuzul dan Tafsir, <https://www.dream.co.id/stories/surat-an-nisa-ayat-59-arab-latin-terjemahan-asbabun-nuzul-dan-tafsir-210104n.html>, diakses pada 30/01/2023". n.d.
- Asyqar, Muhammad Sulaiman Al. *Zubdatut Tafsir Min Fathil Qadir*. Madinah:

Referensi : <https://tafsirweb.com/1601-surat-an-nisa-ayat-69.html>, n.d.

- Atiqullah. *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren, Studi Multisitus pada Pesantren Bani Djauhari, Pesantren Bani Syarqawi di Sumenep dan Pesantren Bani Basyaiban di Pasuruan*. Surabaya: Pustaka Radja, 2013.
- . *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren*. Madura: Pustaka Radja, 2013.
- . *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Studi Multisitus pada Pesantren Bani Djahari, Pesantren Bani Syarqawi di Sumenep dan Pesantren Bani Basyaiban di Pasuruan*. Madura: Pustaka Radja, 2013.
- Awbery, Carole. "Thesis Collegiality As A Leadership Strategy Within 21 St Century Education – A Single Case Study By Carole Awbery A Thesis Submitted To The University Of Birmingham For The Degree Of"., No. July (2013),
- Ayu. "Pesantren Tegalsari Ponorogo, Pondok Pertama di Tanah Air yang Kini Hanya Tinggal Kenangan". <https://www.boombastis.com/pesantren-tegalsari-ponorogo/251832> 2022.
- B. Siswanato Sastrohadiwiryo dan Asrie Hadaningsih Syuhada. , *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- B.M. Bass. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press, 1985.
- Bass, Bernard M., dan Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership Transformational Leadership: Second Edition*. 2006. tersedia pada <https://www.taylorfrancis.com/books/9781135618896> (2006).
- Bedjo Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja, Rancangan Dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru Algensindo, 1989.
- Berry, Christopher M. et al. "A review of recent developments in integrity test research". *Personnel Psychology*. Vol. 60 No. 2 (2007), <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00074.x>.
- Biklen, Robert C. Bogdan dan Sari Knopp. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Aliyn and Bacon, Inc., 1998.
- Brownell, Peter. "A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control". *The Accounting Revirew*. Vol. LvII, No. (1982),
- Brundrett, Mark. "Developing Successful Leadership". *Developing Successful Leadership*. 2010 99–114. <https://doi.org/10.1007/978-90-481-9106-2>.
- Budiono, B. "Dedikasi Dan Loyalitas Pengabdian Pelatih Yang Berkarakter

- Untuk Indonesia”. *Jurnal Olahraga Prestasi*. Vol. 8 No. 2 (2012), h. 102–7.
- Bush, T. *The National College for School leadership: A successful English innovation*. Phi: Delta Kappan, 2006.
- C. Otto Scharmer. *Theory U: Leading From the Future as it Emerges*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, 2009.
- C, Chandrasekharan. I Ferguson and. *Paths and Pitfalls of Decentralization fo Sustainable Forest Management: Experiences of the Asia Pacific Region* 1999.
- Cassandra O’Neill and Monica Brinkerhoff. “Five Elements of Collective Leadership”. <https://nonprofitquarterly.org/five-elements-collective-leadership/> n.d.
- Dasuki, A. Hafidz,. *Sejarah Balai Pendidikan, Penggal 1*. Ponorogo: Darussalam Press, n.d
- Depdiknas. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2007.
- Desseler, Gari. *Fundamental Of Human Resource Management*. USA: Pearson, 2014..
- Dkk, Kosim. *Pondok Pesantren di Pamekasan (Pertumbuhan dan Perkembangannya)*. Pamekasan: P3MSTAIN Pamekasan, 2003.
- “Dokumentasi Kader Diakses dari Staf Sekretariat Pondok Modern Darussalam Gontor pada Tanggal 04/09/2021”. n.d.
- “Dokumentasi Penandatanganan Kader Pondok Modern Darussalam Gontor”. Ponorogo: Ponorogo, 2009.
- Doris M., Niamh Merkl-Davies, dan Brennan. “Journal of Applied Learning & Teaching”. *The Irish Journal of Psychology*. Vol. 1 No. 1 (2018),
- Daud, Abu, Kitab Zakat Nomor Hadits 1398 dan Ibn Majah Kitab Perdagangan, Jual beli Muzabalah Nomor Hadits 2189.”. n.d.
- Kurniawan, Dr. Asep, M.Ag. “LOYALITAS SANTRI (TEAMWORK) TERHADAP KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MANAJEMEN PESANTREN”. *Quality Journal of Empirical Research in Islamic Education*. Vol. 1 No. 1 (2013), h. 136–61.
- Dulebohn, James H. et al. “A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future”. *Journal of Management*. Vol. 38 No. 6 (2012), <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>.
- Ensiklopedia Tafsir Al-Qur’an. “Enslikopedia Tafsir Al-Qur’an, Tafsir Ibnu Katsir Surah An-nisa ayat 29”. <https://tafsirpedia.blogspot.com/2018/01/tafsir-ibnu-katsir-surat-an-nisa-ayat->

59 2023.

- Erni Tisnawati dan Donni Juni Priansa. *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2018.
- . *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2018.
- F. Luthan. *Organizational Behavior (4nd ed)*. New York: Megraw Hill, 1995.
- Faisal, Sanapiah. *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*. Malaang: YA3, 1990.
- Farr, Bernard C. “Designing Qualitative Research”. *Transformation: An International Journal of Holistic Mission Studies*. Vol. 25 No. 2–3 (2008), . <https://doi.org/10.1177/026537880802500310>.
- Fauziah, Luluk et al. “Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro”. 2019 81–90. <https://doi.org/10.33510/slki.2019.81-90>.
- Fikri, Muhammad Aldo Al, dan Muhammad Lailan Arqam. “Pengaplikasian Kepemimpinan Kolektif Kolegial Organisasi Muhammadiyah”. *Al-Qalam: Jurnal Kajian Islam & Pendidikan*. Vol. 10 No. 2 (2018), h. 55–64.
- Friedrich, Tamara L., dan Mingdong Pauline Zhong. “Collective leadership as a facilitator of innovation”. *Handbook of Research on Leadership and Creativity*. 2017 297–315. <https://doi.org/10.4337/9781784715465.00022>.
- Fuad, Muhammad abd. Al-Baqiry. *al-Mu’jam Li al Fazh al-Qur’an al-Karim*. Beirut: Dar al-Fikr, 1987.
- Gauss, J. W. *Integrity is integral to career success. Healthcare Financial Management* 2000.
- Gea, Antonius Atosökhi. “Integritas Personal dan Kepemimpinan Etis”. *Humaniora*. Vol. 5 No. 2 (2014), h. 950. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i2.3197>.
- Gitosudarmo Indriyo. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE, 2000.
- Gontor, Staf Sekretariat Pondok Modern. *Serba-serbi Pondok Modern Gontor Pekan Perkenalan Tingkat II*. Ponorogo: Percetakan Darussalam, 1997.
- Saydam, Gouzali. *Manajemen Sumber Daya Manusia: suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambatan, 2005.
- Graen, George B, dan Mary Uhl-bien. “Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange (LMX )”. *Management Department Faculty Publications*. Vol. 57 No. Lmx (1995), h. 30.

- Gram-Hanssen, Irmelin. "Individual and collective leadership for deliberate transformations: Insights from Indigenous leadership". *Leadership*. Vol. 17 No. 5 (2021), h. 519–41. <https://doi.org/10.1177/1742715021996486>.
- Hasan Abdullah Sahal. *'Alamatni al-hayah, Kehidupan Mengajariku, 300 Ide & Kutipan Inspiratif*. Ponorogo: Darussalam Press, 2016.
- . *Kehidupan Mengajariku, Jilid III, عَلمَتي الحياة*. Ponorogo: Darussalam Press, 2019.
- . *Kehidupan Mengajariku, 4 عَلمَتي الحياة*. Ponorogo: Darussalam Press, 2022.
- . *عَلمَتي الحياة, Kehidupan Mengajariku*. Ponorogo: Darussalam Press, 2022.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2019.
- Hermosillo, H. Gregersen and Contreras-A. *Forest Governance in Federal Systems: An Overview of Experiences and Lessons*. 1999.
- "HR Abu Dawud (no. 4681) dan al-Hakim (no. 2694), dinyatakan shahih oleh al-Hakim, adz-Dzahabi dan al-Albani.". n.d.
- I. Arifin. *Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok PesantrenTebuireng*. Malang: Kalimasada, 1993.
- Katsir, Ibn. *Tafsir Ibn Katsir, Tahqiq Abdullah Bin Muhammad dan Abdurrahman Bin Ishaq al-Sheikh*. Bogor: Pustaka Imam Syafi'i, 2004.
- Katsir, .Ibnu *Tafsir Al-Qur''anul Adzim*. Mesir: Mesir: Darul Hadis, 2002, 2002.
- . *Tafsir Ibnu Katsir, H. Salim Bahreisy dan H. Said Bahreisy (pent), jilid I, cet-2*. Surabaya: PT, Bina Ilmu, 1993.
- . *Tafsir Ibnu Katsir*. Beirut: Darul Kotob Al-Ilmiyah, 2017.
- Taimiyyah, Ibnu. *Majmu'ul Fataawa*. Riyadh: Darul Wafa, n.d.
- Waqfin, Ibnu, Mohammad Saat. "Konsep Keteladanan Guru Dan Implementasinya Dalam Perspektif Pendidikan Islam". *DINAMIKA : Jurnal Kajian Pendidikan dan Keislaman*. Vol. 4 No. 01 (2019), h. 93–104. <https://doi.org/10.32764/dinamika.v4i01.367>.
- Ihya Ulumuddin. "Wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Madarijul Ulum". Bandar Lampung, n.d.
- Machali, Imam dan Ara Hidayat. *The Hand Book of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Jakarta: PrenadaMedia Group, 2018.
- Zarkasyi, Imam. *Diktat Khutbatu-l- Iftihah*. Ponorogo: Darussalam Press, 2016.
- . *Pembangunan Pondok Pesantren* n.d.

- . *Wasiat, Pesan Nasehat & Harapan Pendiri Pondok Modern Gontor pada Khataman Kelas Vi Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah Pondok Modern Darussalam Gontor Indonesia*. Ponorogo: Darussalam Press, 2007.
- Imron Arifin. *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malaang: Kalimasada, 1993.
- Isnaini, M. "Dinamika Kepemimpinan Kolektif Pesantren Sebagai Pusat Pendidikan Islam Di Sumatera Selatan". *Publikasi Penelitian Terapan dan Kebijakan*. Vol. 4 No. 11 (2010).
- Jacobs, David C. "A pragmatist approach to integrity in business ethics". *Journal of Management Inquiry*. Vol. 13 No. 3 (2004)  
<https://doi.org/10.1177/1056492604268203>.
- Jerald Greenberg and Robert A, Baron. *Behavior ini Organization*. New Jersey: Printice- Hall, 2003.
- Jill Griffin. *Customer Loyalty How To earn it, Howa to Keep It*. Kentucky: Mc Graw Hill, 2002.
- Kanwal, Fizza et al. "Relationship of benevolent leadership and organizational citizenship behavior: Interactional effect of perceived organizational support and perceived organizational politics". *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*. Vol. 13 No. 2 (2019),
- Kartono, Kartini. *Pengantar Metodologi Research Social*. Bandung: Mandar Maju, 1990.
- Kasus, Studi et al. "Kepemimpinan Kolegial Perguruan Tinggi Katolik Di Flores (Studi Kasus Di Stkip Santu Paulus Ruteng Dan Stfk Ledalero) Ambros Leonangung Edu 1 ; Hendrikus Maku 2 ; Petrus Redy Partus Jaya. 3 Abstrak". n.d.
- Kaswan. *Kepemimpinan Dampak dan Warisannya*. Bandung: Alfabeta, 2019.
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, Konsep, Sejarah, Model, Strategi Dan Kontribusi SDM*. CV. Andi Offset, 2019.
- Kasyful Anwar US. "Kepemimpinan Kiai Pesantren : Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi". *Kontekstualitas*. Vol. 25 No. 2 (2010),
- Kementerian Agama RI. *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemah Dilengkapi dengan Asbabun Nuzul dan Hadits Sahih*. Bandung: Bandung: Sygma Exagrafika, 2010.
- Kendra Cherry. "The Concept of Obedience in Psychology".  
<https://www.verywellmind.com/what-is-obedience-2795894>. n.d.
- Kholiq, Abdul. "Model Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah". *Manarul Qur'an: Jurnal Ilmiah Studi Islam*. Vol. 17 No. 1 (2017),  
<https://doi.org/10.32699/mq.v17i1.922>.

- Kholis, Nur. "Kepemimpinan Pondok Pesantren :". *ResearchGate.*, No. February (2021).
- . "Telaah aspek kepemimpinan pondok pesantren". *Penataran Tenaga Manajemen di Lingkungan Pondok Pesantren se Jawa Timur.*, No. August 2001 (2017),
- Kim, Hye Kyoung. "Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment". *An International Journal.* Vol. 6 No. 1 (2014)
- Koetler, Philip. *Marketing Insight from A to Z.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.
- Kouzes, BZ & Posner, JM. *The Leadership Challenge.* San Fransisc: Jossey-Bass, 1997.
- Kurniyatillah, Nisfu dkk. "Kepemimpinan Otoriter dalam Manajemen Pendidikan Islam". 2020
- Kusnadi, dkk. *Pengantar Manajemen: Konseptual & Perilaku.* Malaang: Unibraw, 2005.
- Kusnadi, Dkk. *Pengantar Manajemen: Konseptual & Perilaku.* Malaang: Unibraw, 2005.
- Lai, Fong-yi et al. "Transformational Leadership and Job Performance : The Mediating Role of Work Engagement"., No. 1 (2020).  
<https://doi.org/10.1177/2158244019899085>.
- Lampung, Team Program Pascasarjana IAIN Raden Intan. *Pedomana Penulisan Karya Ilmiah Makalah , Proposal, Tesis.*,. Lampung: Uin Raden Intan, 2022.
- Leroy, Hannes et al. "Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance". *Journal of Business Ethics.* Vol. 107 No. 3 (2012), . <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>.
- Lexy J Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif.*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- "Lihat Maktabah Syamilah Sunan Abi Daud 2610 dan 2611". n.d.
- M. Kadarisman. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Rajawali Pers, 2017.
- M. Prawiro. "Arti Loyalitas: Pengertian, Karakteristik, Faktor Penentu Loyalitas".  
[https:// www.maxmanroe. com/vid/bisnis/arti-loyalitas.html](https://www.maxmanroe.com/vid/bisnis/arti-loyalitas.html) n.d.
- M. Quraisy Shihab. *Wawasan Al-Qur'an.* Bandung: Mizan, 2001.
- Machali, Imam. "Managing Quality of Learning in Islamic Schools: An Analysis of Contributing Factors for Learning Toward Quality Improvement in Private Islamic Senior High Schools in Yogyakarta". *Jurnal Pendidikan Islam.* Vol.

- 7 No. 2 (2019), <https://doi.org/10.14421/jpi.2018.72.317-335>.
- Mann, Leon et al. "Adolescent decision-making: the development of competence". *Journal of Adolescence*. Vol. 12 No. 3 (1989), [https://doi.org/10.1016/0140-1971\(89\)90077-8](https://doi.org/10.1016/0140-1971(89)90077-8).
- Mardalis, A. "Meraih Loyalitas Pelanggan". *Jurnal Manajemen dan Bisnis BENEFIT*. Vol. 9 No. 2 (2005), . <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>.
- Mardiyah. *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditiya Media Publishing, 2019.
- Martin van Bruinessen. *Tarekat Naqsyabandiyah di Indonesia*. Bandung: Mizan, 1992.
- Mastuhu. *Meberdayakan Sistem Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- . *Modernisasi Pondok Pesantren*. Jakarta: INIS, 1998.
- Masykur Hakim dan Tanu Widjaya. *Model Masyarkat Madani*. Jakarta: Intimedia Cipta Grafika, 2003.
- Matjan Kusuma. "Pentingnya Loyalitas Dan Kebersamaan Dalam Organisasi". <https://www.facebook.com/notes/belantara-tara-matjan-kusuma/pentingnya-loyalitas-dan-kebersamaan-dalam-organisasi-till-death-do-us-part-/10151834679250063> 2020.
- Muh. Hambali dan Mu'allimin. *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer Strategi Pengelolaan dan Pemmasalah Pendidikan Islam di Era Industri 4.0*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2020.
- Muhammad Ali Al-Shabuni. *Shafwah al-Tafasir, juz.1 Jilid 3*. Kairo: Daruss Shobuni, 2009.
- Muhammad Fuad Abd. Al-Baqiy. *al-Mu'jam Li al Fazh al-Qur'an al-Karim*. Beirut: Darul Fikr, 1987.
- Muhammad Nawawi al-Jawi. *Tafsir Al-Munir (Terj.)*. Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2011.
- Muhammad Poernomo. *Sejarah Kyai Ageng Muhammad Besari*. jetis: stl, 1985.
- Muharyani, Umi. "Implementasi Konsep Kepemimpinan Al Mawardi di Sekolah Menengah Atas". *Idarah Tarbawiyah: Journal of Management in Islamic Education*. Vol. 2 No. 1 (2021), h. 37. <https://doi.org/10.32832/itjmie.v2i1.3670>.
- Mujamil Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2008.
- . *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga, 2004.

- Mukhtar. *Panduan Penulisan Karya Ilmiah Proposal, Tesis dan Disertasi*. Jakarta: Gaung Persada Press, 2013.
- Mukti, Nur. “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah”. *Jurnal Kependidikan*. Vol. 6 No. 1 (2018), . <https://doi.org/10.24090/jk.v6i1.1697>.
- Mulyadi. *Akuntansi Manajemen (Konsep, Manfaat dan Rekayasa)* (3 ed.). Jalarta: Penerbit Salemba Empat, 2001.
- Mutiara, Anisa. “Makalah Keputusan Bersama”. 2019 1–9.
- “Nadiyah Rahmalia, Kenali Shared Leadership, Konsep Kepemimpinan Perusahaan yang Terdistribusi <https://glints.com/id/lowongan/shared-leadership-adalah/> diakses 10/03/2022”. n.d.
- Nana Syaodih Sukmadinata. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Nanang Fattah. *Nanang Fattah,.. Landasan Management Pendidikan. Cet ke-3. (Bandung: PT. Remaja Rosada Karya 2000)*, n.d.
- Nasyid, Muhammad. *Al-Fikrah Al Idari fil Islam*. Khuququl Mahfudhah: Khuququl Mahfudhah, 2001.
- Negeri, Universitas et al. “Kepemimpinan Pendidikan”. 2020
- Nelwan, Richard A. *Kepemimpinan Kolektif-Kolegial & Kepemimpinan Pancasila*,. Ruteng: Penerbit STKIP St. Paulus Ruteng, 2018.
- Niehoff, Brian P. et al. “The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment”. *Group and Organization Management*. Vol. 26 No. 1 (2001), <https://doi.org/10.1177/1059601101261006>.
- Nurhadi Ihsan et.al. *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo Jawa Timur*. Ponorogo: Darussalam Press, 2006.
- Nursam. “MENGEMBANGKAN KINERJA PENDIDIK Pendahuluan Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan menghadapi tanggung jawab yang berat , dalam menghadapi segala permasalahan dan tantangan menciptakan proses pembelajaran efektif dan tepat sasaran . Dalam proses dalam”. *Journal of Islamic Education Management*. Vol. 5 No. 1 (2020), h. 27–38.
- Obedgiu, Vincent. “Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development”. *Journal of Management Development*. Vol. 36 No. 8 (2017), h. 986–90. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>.
- Ospina, Sonia M. “An inquiry into students ’ ways of knowing within an undergraduate business and accounting programme”. *Par*. Vol. 77 (2008), . <https://doi.org/10.1111/puar.12706>. Collective.

- , "Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies". *Public Administration Review*. Vol. Vol. 77, I (2016),
- Ospina, Sonia M, dan Erica Gabrielle Foldy. "Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance". *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance.*, No. February 2018 (2020). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5>.
- P. Sondang Siagian. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- P.J. Jordan & Troth, A. "Emotional Intelligence and Leader Member Exchange: The Relationship with Employee Turnover Intentions and Job Satisfaction". *Leadership and Organization Development Journal*. n.d. 260–80.
- Patton, Micahel Quinn. *How To Use Kualitative Methods In Evaluation*. Trj: Budi Puspo Priyadi. Meode Evaluasi Kualitatif. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006.
- Philip Kotler and Kevin Lane Keller. *Manajemen Pemasaran. Jilid 1. Ed, 13. Dialihbahasakan oleh Bob Sabran*. Jakarta: Erlangga, 2009.
- Pius A Partanto, . dan M. Dahlan A- Barry. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: t.p, 1994.
- Poerwopoespito T.A. Tatag Utomo F.X. Oerip S. *Mengatasi krisis manusia di perusahaan : Solusi melalui pengembangan sikap mental*. Jakarta: PT. Grasindo, 2000.
- Pramitha, Devi. *Kepemimpinan Kolektif Di Pondok Pesantren (Studi Multisitus Di Pp. Tebuireng Jombang, Pp. Bahrul Ulum Tambakberas Jombang Dan Pp. Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang) J-PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam*. Vol. 4 2018. <https://doi.org/10.18860/jpai.v4i2.6257>.
- Priyanto Doyo Utomo. "Analisis Terhadap FaktorFaktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Konsumen Pada Operator Telepon Seluler". Universitas Gadjah Mada, 2006.
- Purwadarminta. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2004.
- R.C. Bagdan dan S.K. Biklen. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Aliyn and Bacon, Inc., 1998.
- R.C. Solomon. *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*. New York: Oxford University Press, 1992.
- R.G. Glasser & A.L. Strauss. *The Discovery of Graounded Theory Strategies for Research*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1974.
- Rosyidi. *Pelimpahan Wewenang*. Bandung: Penerbit Alumni, 1982.
- Royce, Josiah. "The Philosophy of Loyalty". n.d.

- . *The Philosophy of Loyalty*. New York: The Macmillan Company, 1908.
- Rachman, Tahar. "Pengaruh Pelimpahan Wewenang Terhadap Kualitas Pelayanan di Kantor Kecamatan Cileunyi". *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. Vol. 3 No. 1 (2018),
- Ramayulis. *Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 2017.
- Ramdhayanti, Achmad Saeful dan Sri. "Konsep Pemberdayaan Masyarakat dalam Islam". Vol. 3 (2020),
- Rasyad, Rasyad. "Konsep Khalifah dalam Al-Qur'an (Kajian Ayat 30 Surat al-Baqarah dan Ayat 26 Surat Shaad)". *Jurnal Ilmiah Al-Mu'ashirah*. Vol. 19 No. 1 (2022), h. 20. <https://doi.org/10.22373/jim.v19i1.12308>.
- RI, Kementerian Agama. *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemah Dilengkapi dengan Asbabun Nuzul dan Hadists Sahih*. Bandung: PT. Sigma Examedia, 2010.
- RI, Tafsir Ringkas Kementrian Agama. "TafsirWeb". <https://tafsirweb.com/7633-surat-al-ahzab-ayat-21.html> n.d.
- Rofiq, Choieroer, dan Yayuk Fauziyah. "Collective Leadership Model in Improving the Target of Development of Islamic Boarding School Educational Institutions". *Academia Open*. Vol. 4 (2021), <https://doi.org/10.21070/acopen.4.2021.2994>.
- Rosaliawati, Bella Nadya et al. "Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru". *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*. Vol. 3 No. 1 (2020), . <https://doi.org/10.17977/um027v3i12020p61>.
- Sobirin, Achmad. *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: IBPP STIM YKPN, 2007.
- Suharto.Ahmad *Butir-Butir Mutiara Perjuangan Sebagai Bekal Kepemimpinan di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo Dr. KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA*. Ponorogo: Darussalam Press, 2005.
- . *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor*. Ponorogo: Darussalam Press, 2017.
- . *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo Jawa Timur Indonesia (Dalam 3 Bahasa)*. Ponorogo: Darussalam Press, 2016.
- S. Nasution. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 2003.
- Sabri, Ahmad. "291659684". 1993
- Saha, Amin Hadari dan M. Ishom El. *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah*. Jakarta: Diva Pustaka, 2004
- Sunarta, Ahmad dan Syamsuddin Noor. *Himpunan Hadits Shahih Bukhari*. Jakarta: An-Nur, 2009.

- Savory&Evelyn perceptions of leadership characteristics of principals who influence positive school culture in a midwest adventist union: a qualitative study. Andrews University School of Education. 2014, Dissertation n.d.*
- Sayyid Qutb. *Tafsir Fi Zilalil Qur'an (Terj.)*. Jakarta: Gema Insani Press, 2002.
- Sayyid Quthub. *Fi Dzilal al-Qur'an, Jilid I*. Kairo: Dar al-Syuruq, Cet.XVIII, n.d.
- Scott DeRue, D. et al. "A quasi-experimental study of after-event reviews and leadership development". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 97 No. 5 (2012), <https://doi.org/10.1037/a0028244>.
- Sekretariat Pondok. *Penjelasan Singkat tentang Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo Indonesia*. Ponorogo: Sekretariat Pondok Modern Gontor, 1992.
- Shah, Syed Manzoor. "Impact of Educational Decentralization Through Devolution Power Plan on the Performance of the Educational Personnel in Pakistan". *Pakistan Journal of Education*. 2017. <https://doi.org/10.30971/pje.v26i2.152>.
- Shaleh, Abdul Rahman. *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*. Jakarta: Depag RI, 1982.
- "Shahih Al-Bukhori dari Ibnu Umar ra No. 893,2409,2558,2751,5188,5200 dan Sahuh Muslim dari Ibnu Umar ra no. 4727". n.d.
- Shaleh bin Fauzan al-Fauzan. *Al-Ushuluts Tsalaatsah*. Makkah al-Mukarramah: Daarul Al Alamiyah, n.d.
- Shihab, M. Quraish. *Tafsir Al-Misbah, Pesan, Kesan dan Kesertasian al-Qur'an Volume 2*. Tangerang: (Tangerang: PT. Lentera Hati, 2016.
- Shrifian, Leila. "Collegial management to improve the effectiveness of managers, organizational behavior in educational institutions". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 29 (2011), <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.351>.
- Sihite, Mislan, dan Arifin Saleh. "Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi: Tinjauan Konseptual". *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*. Vol. 2 No. 1 (2019),
- Singh, P. *Use of the Collegial Leadership Model of Emancipation to transform traditional management practices in secondary schools South African Journal of Education*. Vol. 25 2005.
- Spradley, James P. *Participant Observantion*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980.
- Steiner A. George. *Kebijakan Strategi Manajemen, terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia*. Jakarta: Erlangga, 1988.

- Sugiono. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Sujoko Prasojot. Et. All. *Profil Pesantren*. Jakarta: LP3ES, 1987.
- Sukamto. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES, 1999.
- Sumarno. *Pedoman Pelaksanaan disiplin nasional dan tata tertib sekolah*. Jalarta: cv. Jaya Abadi, 1998.
- “Sunan At-Tirmidzi ini hadits no. 2442”. n.d.
- Suparno “Peran Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan”. *Jurnal Untagsmg*. Vol. vol 6, no (2012),
- Suparwati, Hj. “Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Intervening dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial”. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*. Vol. 4 No. 2 Se (2005), h. 175–94.
- Sutisna, Agus. “Desentralisasi Partai Politik Kerangka Penguatan Kelembagaan Lokal”. n.d.
- Sutrisno Hadi. *Metodelogi Research Jilid III, fakultas Psikologi UGM*. Yogyakarta, 2004.
- Syahrudin dan Salim. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Citapustaka Media, 2007.
- Syamsul Hadi Abdan. *Embun Keikhlasan, Kumpulan Wejangan dan Nasehat di Masjid Pusaka Pondok Modern Darussalam Gontor*. Ponorogo: Darussalam Press, 2016.
- T. Parson et.al. *Theories of Sociology*. Glencoe: The Free Press, 1961.
- Taufiq Abdullah. *Islam dan Masyarakat: Pantulan Sejarah Indonesia*. Jakarta: LP3ES, 1987.
- Team Redaksi Wardun. *Wardun (Warta Dunia) Pondok Modern Darussalam Gontor*. Ponorogo: Darussalam Press, 2020.
- The Editors of Encyclopaedia Britannica. “Loyalty”. <https://www.britannica.com/topic/loyalty> n.d.
- Thompson, J.M., Buchbinder, S.B., Shanks, N.H., N.d. *An Overview of Healthcare Management* n.d.
- Thorpe, Richard et al. “Locating distributed leadership”. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 13 No. 3 (2011), <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00303.x>.
- Tim Dosen Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.

- Tim Penulis. *KH. Imam Zarkasyi; Dari Gontor Merintis Pesantren Modern*. Ponorogo: Darussalam Press, 1996.
- U. Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Valerie Augustine Budiarto. “Arti Landasan Filosofis, Sosiologis dan Yuridis”. <https://www.hukumonline.com/klinik/a/arti-landasan-filosofis--sosiologis--dan-yuridis-lt59394de7562ff>, diakses pada tanggal 17/01/2023 n.d.
- Wahabah Az-Zuhaili. *Tafsir Al-Wajiz*. Lebanon: Darul Fikr, 1996.
- Warsa, Surya. “Dampak Pelimpahan Wewenang Pemungutan Bphtb Dari Pemerintah Pusat Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Pontianak”. *Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)*. Vol. 5 No. 2 (2020), <https://doi.org/10.31002/rep.v5i2.2263>.
- “Wawancara dengan Prof. Dr. KH. Hamid Fahmy Zarkasyi, M.A. tentang Landasan Historis Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial di Kediaman tanggal 23 April 2022”. n.d.
- Wheatley, Margaret, dan Deborah Frieze. “Leadership in the Age of Complexity : From Hero to Host”. *Berkana Institute*. 2011
- Widjajanti, Kesi. “Jurnal Ekonomi Pembangunan Model pemberdayaan masyarakat”. Vol. 12 (2011).
- Wikipedia. “Ensiklopedia Bebas”. <https://id.wikipedia.org/wiki/Ideologi>. n.d.
- Wina, Sanjaya. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Jakarta : Kencana, 2006.
- Wiranawata, Hilmi et al. “Chairunisa Maulida Fasri PROGRAM STUDI”. *Journal of Chemical Information and Modeling*. Vol. IV No. 1921 (2020), h. 30–43. tersedia pada <https://rzabdulaziz.files.wordpress.com/2014/02/bab-4-ide-kreativitas-dan-inovasi.pdf> (2020).
- Woods, Philip A. et al. “Variabilities and Dualities in Distributed Leadership: Findings from a Systematic Literature Review”. *Educational Management Administration & Leadership*. Vol. 32 No. 4 (2004), h. 439–57. <https://doi.org/10.1177/1741143204046497>.
- Thoha, Zainal Arifin. *Runtuhnya Singgasana Kiai NU*. Yogyakarta: Kutub, 2003.
- Dhofier, Zamakhsari. *Tradisi Pesantren : Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1982). Jakarta: LP3ES, 1982.
- Zarkasyi, Abdullah Syukri. *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.
- Zarkasyi, Abdullah Syukri. *Bekal Pemimpin Pengalaman Memimpin Gontor*. Ponorogo: Trimurti Press, 2011.
- . *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Raja Grafindo

Persada, 2005.

-----, *Manajemen Pondok Modern Gontor*. Ponorogo: Trimurti Press, 2016.

Zeebaree, Subhi R.M. et al. "Human resource management systems for enterprise organizations: A review". *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. Vol. 7 No. 2 (2019), <https://doi.org/10.21533/pen.v7i2.428>.

Zuliana, Erni. "Manajemen Pondok Pesantren Modern". *At-Tajdid : Jurnal Ilmu Tarbiyah*. 2018.