

**ANALISIS KEPEMIMPINAN KHARISMATIK PADA  
PONDOK PESANTREN SALAFIYAH SYAFI'IYAH NURUL  
HUDA MERGOSONO MALANG**

**SKRIPSI**



Oleh:

**FARIHNA ADWIYATIN NAFI'AH**

**NIM : 14510182**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**ANALISIS KEPEMIMPINAN KHARISMATIK PADA  
PONDOK PESANTREN SALAFIYAH SYAFI'IYYAH NURUL  
HUDA MERGOSONO MALANG**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh:

**FARIHNA ADWIYATIN NAFI'AH**

**NIM : 14510182**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2018**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**ANALISIS KEPEMIMPINAN KHARISMATIK PADA PONDOK  
PESANTREN SALAFIYAH SYAFI'IYYAH NURUL HUDA  
MERGOSONO MALANG**

**SKRIPSI**

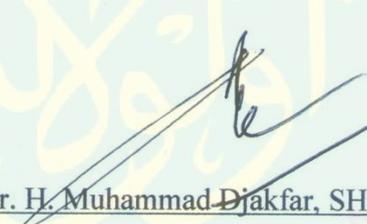
Oleh

**FARIHNA ADWIYATIN NAFI'AH**

NIM : 14510182

Telah Disetujui pada tanggal 12 Maret 2018

**Dosen Pembimbing,**

  
Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M. Ag

NIP 19490929 198103 1 004

Mengetahui

**Ketua Jurusan,**



Drs. Agus Sucipto, MM

NIP 19670816 200312 1 001

## LEMBAR PENGESAHAN

### ANALISIS KEPEMIMPINAN KHARISMATIK PADA PONDOK PESANTREN SALAFIYAH SYAFI'YAH NURUL HUDA MERGOSONO MALANG

Oleh

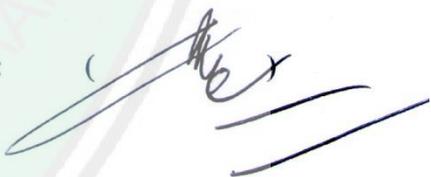
**FARIHNA ADWIYATIN NAFI'AH**  
NIM : 14510182

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memeproleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
pada 27 September 2018

#### Susunan Dewan Penguji

1. Penguji I  
**Dr. Siswanto, M.Si** :  
NIP 19750906 200604 1 001
2. Penguji II  
**Ahmad Muis, S.Ag., M.S.I.** :  
NIP 19711110 20160801 1 043
3. Penguji III (Pembimbing)  
**Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M. Ag** :  
NIP 19490929 198103 1 004

#### Tanda Tangan

(  )  
(  )  
(  )

Mengetahui

Ketua Jurusan,

  
  
**Drs. Agus Sucipto, MM**  
NIP 19670816 200312 1 001

## SURAT PERNYATAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Farihna Adwiyatin Nafi'ah  
NIM : 14510182  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Manajemen

Menyatakan bahwa “skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

**ANALISIS KEPEMIMPINAN KHARISMATIK PADA PONDOK PESANTREN SALAFIYAH SYAFI'YAH NURUL HUDA MERGOSONO MALANG.**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

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

Malang, 7 September 2018



Hormat Saya,

Farihna Adwiyatin Nafi'ah

NIM 14510182

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Lantunan syukur serta sholawat yang tiada hentinya ku ucapkan, lantunan fatihah yang ku lantunkan menadahkan doa yang tiada terkira, terima kasihku untukmu, ku persembahkan sebuah karya kecil ini untuk Ayah dan Ibunda tercinta, sebuah karya kecil ini yang mungkin belum ada artinya untuk semua jasa-jasa, untuk semua pengorbanan dan jerih payah untuk anakmu ini, do'amu setiap waktu yang selalu kau panjatkan untukku, nasehat yang kau berikan selalu setiap kali aku terjatuh, sebagai tanda bakti, hormat dan kasih sayang yang tiada terhingga ku persembahkan karya kecil ini kepada Ayah, Bunda yang telah memberikan dorongan semangat, do'a, kasih sayang, dan segala dukungan yang tiada terhingga yang tiada dapat kubalas hanya dengan selembar kertas yang bertuliskan kata cinta dan persembahan ini. Semoga ini adalah awal untuk membahagiakanmu kelak.

## MOTTO

“Nasehatilah di kala sendiri, jangan menasehati di kala ramai, karena nasehat di kala ramai bagai hinaan yang melukai hati”.



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Analisis Kepemimpinan Kharismatik Pada Pondok Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Nurul Huda Mergosono Malang”.

Sholawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang tak terhingga kepada :

1. Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Malang.
2. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
3. Drs. Agus Sucipto, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen.
4. Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M. Ag selaku Dosen Pembimbing skripsi.
5. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Kedua orang tua yang luar biasa Ayahanda Siswanto dan Ibunda tercinta Ma’murotun Hasanah yang telah mempertaruhkan seluruh jiwa raga nya untuk membesarkan, mendidik dan mendoakan setiap waktu
7. Terkasih, Ryan Basit Fasih Khan, S.E., MM yang selalu membimbing, memotivasi dan selalu memberikan semangat kedua dalam penulisan tugas akhir skripsi ini.

8. Sahabati Yuyun, Fauroh, Arini dan Kikik yang selalu menemani, membimbing kala sedang terpuruk dan jatuh dan teman dari masa menjadi mahasiswa baru sampai saat ini.
9. Sahabati Sinchan Squad dan teman-teman seperjuangan Manajemen angkatan 2014 yang selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
10. Dan seluruh pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal Alamin.

Malang, 12 Maret 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

|  |             |
|--|-------------|
| <b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b>  |             |
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>   | <b>i</b>    |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>   | <b>ii</b>   |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>  | <b>iii</b>  |
| <b>HALAMAN PERNYATAAN .....</b>  | <b>iv</b>   |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>   | <b>v</b>    |
| <b>HALAMAN MOTTO .....</b>   | <b>vi</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>  | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>  | <b>ix</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>  | <b>xi</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>   | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>   | <b>xiii</b> |
| <b>ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab).....</b>  | <b>xiv</b>  |
| <br>   |             |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>   |             |
| 1.1 Latar Belakang .....   | 1           |
| 1.2 Rumusan Masalah .....  | 8           |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....   | 9           |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....  | 9           |
| 1.5 Batasan Penelitian .....   | 10          |
| <br>   |             |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>   |             |
| 2.1 Penelitian Terdahulu .....   | 11          |
| 2.2 Kajian Teoritis .....  | 22          |
| 2.2.1 Kepemimpinan .....   | 22          |
| 2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan.....   | 22          |
| 2.2.1.2 Jenis Gaya Kepemimpinan .....  | 25          |
| 2.2.1.3 Teori Sifat Kepemimpinan .....   | 30          |
| 2.2.1.4 Konsep Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam.....  | 31          |
| 2.3 Kepemimpinan Kharismatik .....   | 33          |
| 2.2.1.5 Pengertian Kepemimpinan Kharismatik.....   | 33          |
| 2.2.1.6 Karakteristik Kepemimpinan Kharismatik .....   | 34          |
| 2.2.1.7 Indikator Kepemimpinan Kharismatik .....   | 36          |
| 2.2.1.8 Dimensi Kepemimpinan Kharismatik .....   | 37          |
| 2.2.1.9 Kepemimpinan Kharismatik Dalam Perspektif Islam .....  | 38          |
| 2.2.3 Adab atau Etika Santri Terhadap Kyai dalam Kitab <i>Adab Al-A'lim</i><br><i>Wa Al-Muta'allim</i> ..... | 39          |
| 2.2.3.1 Prinsip-prinsip Adab atau Etika Murid/Santri terhadap<br>Guru/Kyai .....                             | 39          |
| 2.2.3.2 Adab bagi pencari ilmu (pelajar/santri) .....  | 45          |
| 2.3 Kerangka Berfikir .....  | 46          |
| <br>   |             |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>   |             |
| 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....   | 48          |
| 3.2 Lokasi Penelitian .....  | 49          |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.3 Subyek Penelitian.....   | 50        |
| 3.4 Data, Jenis Data & Sumber Data.....  | 51        |
| 3.5 Tehnik Pengumpulan Data.....   | 52        |
| 3.5.1 Wawancara.....   | 52        |
| 3.5.2 Observasi.....   | 53        |
| 3.5.3 Dokumentasi.....   | 53        |
| 3.6 Metode Analisis Data.....  | 54        |
| <b>BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN</b>                                  |           |
| 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....  | 55        |
| 4.1.1 Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda.....   | 55        |
| 4.1.2 Letak Geografis Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda.....      | 58        |
| 4.1.3 Visi dan Misi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda.....        | 59        |
| 4.1.4 Struktur Organisasi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda.....  | 60        |
| 4.1.5 Tujuan Pendidikan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda..... | 61        |
| 4.1.6 Sistem dan Kurikulum Pendidikan di PPSSNH.....                             | 63        |
| 4.1.7 Ustadz dan Pengajar Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda.....  | 65        |
| 4.1.8 Keadaan Santri Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda.....       | 66        |
| 4.1.9 Aktivitas Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda.....            | 68        |
| 4.1.10 Sarana dan Prasarana Yang Mendukung Dalam Proses Pembelajaran.....        | 71        |
| 4.2 Pemaparan Data.....  | 72        |
| 4.2.1 Penerapan Kepemimpinan Kharismatik Pada PPSNH.....                         | 76        |
| 4.2.2 Pembahasan Hasil Penelitian Kepemimpinan Kharismatik pada PPSNH.....       | 85        |
| <b>BAB V PENUTUP</b>   |           |
| 5.1 Kesimpulan.....  | 91        |
| 5.2 Saran.....   | 92        |
| <b>Daftar Pustaka.....</b>   | <b>93</b> |
| <b>Lampiran</b>  |           |

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu..... | 17 |
| Tabel 4.1 Deskripsi Informan.....               | 67 |



## DAFTAR GAMBAR

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| Gambar 2.3   | Kerangka Berfikir.....                   | 40 |
| Gambar 4.1.4 | Struktur Organisasi Pengasuh PPSSNH..... | 53 |



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Dokumentasi
- Lampiran 3 Biodata Penulis
- Lampiran 4 Bukti Konsultasi



## Abstrak

Farihna Adwiyatin Nafi'ah. 2018, SKRIPSI. Judul : “Analisis Kepemimpinan Kharismatik Pada Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang”

Pembimbing : Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag Selaku Dosen Pembimbing skripsi.

Kata kunci : Kepemimpinan, Kharismatik

---

Lembaga pendidikan pesantren khususnya di Pulau Jawa menduduki posisi strategis dalam masyarakat serta mendapatkan pengaruhnya dan penghargaan besar karena perannya dalam masyarakat. Kekuatan pesantren tidak terlepas dari kharisma kyai dan dukungan besaar para santri yang tersebar di masyarakat. Posisi strategis pesantren tidak dapat dilepaskan dari peranan kyai (ulama) pengasuhnya. Posisi ulama dalam Islam sangatlah penting, yakni sebagai penerus risalah Nabi. Sejak masa-masa awal kerajaan Islam di Jawa, para ulama tampak memainkan peran penting dalam pemerintahan. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat dan menggambarkan penerapan kepemimpinan kharismatik yang ada di pondok pesantren salafiyah syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang. Dari latar belakang itulah penelitian ini dilakukan dengan judul “Analisis Kepemimpinan Kharismatik Pada Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang.

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif, penelitian yang bersifat kualitatif bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai keadaan saat ini dan hanya menggambarkan keadaan yang sebenarnya pada obyek yang diteliti yakni Analisis Kepemimpinan Kharismatik Pada Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang. Subyek penelitian ada delapan orang. Data dikumpulkan dengan cara observasi, wawancara (interview), kuesioner dan dokumentasi. Analisa datanya melalui tiga tahap yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan (verifikasi).

Data hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan karismatik yang berkembang di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda adalah suatu warisan dari pendiri pondok pesantren tersebut, warisan tersebut di wariskan oleh KH. M. Taqiyuddin, MT. Kepemimpinan ini sangat identik dari kepemimpinan seorang kyai yang memimpin pondok pesantren, baik dulu maupun sekarang, merupakan sosok penting yang dapat membentuk kehidupan sosial, kultural dan keagamaan. karakteristik yang diajukan mampu dipenuhi oleh pemimpin Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda, yang berarti pengasuh atau pemimpin memiliki karakteristik untuk di katakan sebagai pemimpin kharismatik, karena salah satunya mampu membuat anggota memiliki rasa loyal kepadanya.

## ملخص البحث

فارحنا أدوية النافعة. 2018. البحث العلمي. تحليل القيادة الجذابة في المعهد الإسلامي السلفي الشافعي "نور الهدى" بمالانق".  
 المشرف : الأستاذ الدكتور محمد جعفر الحاج  
 الكلمات الرئيسية : القيادة، الجذابة

تشغل مؤسسات المعاهد الإسلامية خاصة في جاوة مواقع استراتيجية في المجتمع وتكتسب نفوذاً وتقديراً كبيراً لدورها في المجتمع. قوة المعهد لا ينفصل عن هبة الشيخ و التأيد الكبير من الطلاب المنتشرين في المجتمع. لا يمكن فصل الموقف الاستراتيجي للمعهد عن دور مدير المعهد. إن موقف العلماء في الإسلام مهم جدا ، لأنهم ورثة الأنبياء. منذ الأيام الأولى للملوك الإسلامية في جاوة ، يبدو أن العلماء يلعبون دوراً مهماً في الحكومة. والغرض من هذه الدراسة هو أن نرى وصف تطبيق القيادة في المعهد الإسلامي السلفي الشافعي "نور الهدى" بمالانق. من خلفية هذه الدراسة تحت الموضوع "تحليل القيادة الجذابة في المعهد الإسلامي السلفي الشافعي "نور الهدى" بمالانق".

تستخدم الباحثة في هذا البحث بحثاً نوعياً وصفيًا، وتهدف نوعية الأبحاث للحصول على معلومات حول الوضع الحالي وتصوير الوضع الحقيقي على ما بحثته الباحثة وهو تحليل القيادة الجذابة في المعهد الإسلامي السلفي الشافعي "نور الهدى" بمالانق". كان هناك ثمانية مواضيع في الدراسة. يتم جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلة والاستبيان والوثائق. وتحليل البيانات من خلال ثلاث مراحل ، وهي جمع البيانات ، والحد من البيانات ، وعرض البيانات ، وخاتمة الرسم (التحقق).

وتظهر نتيجة هذا البحث أن القيادة الجذابة التي تقدّمت في المعهد الإسلامي السلفي الشافعي "نور الهدى" هي إرث مؤسس المعهد، و الإرث قد ورثه مدير المعهد الشيخ محمد تقي الدين علوي الحاج الماجستير. هذه القيادة هي مرادفة لقيادة رجال الدين الذين قادوا المعاهد الإسلامية في الماضي والحاضر، هو شخصية مهمة يمكن تشكيل الاجتماعية والثقافية والدينية. وسيتم وفاء الخصائص لمدير المعهد الإسلامي السلفي الشافعي "نور الهدى" ، وهو ما يعني أن المدير لديه الخصائص بأنه زعيم مؤثر، و منها قادرة على تقديم أعضاء لديهم شعور الولاء له.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Lembaga pendidikan pesantren khususnya di Pulau Jawa menduduki posisi strategis dalam masyarakat serta mendapatkan pengaruhnya dan penghargaan besar karena perannya dalam masyarakat. Kekuatan pesantren tidak terlepas dari kharisma kyai dan dukungan besaar para santri yang tersebar di masyarakat. Posisi strategis pesantren tidak dapat dilepaskan dari peranan kyai (ulama) pengasuhnya. Posisi ulama dalam Islam sangatlah penting, yakni sebagai penerus risalah Nabi. Sejak masa-masa awal kerajaan Islam di Jawa, para ulama tampak memainkan peran penting dalam pemerintahan. Menurut Harry Julian Benda dalam bukungan *the Crescent and the Rising Sun* – sebagaimana dikutip Pradjarta Dirdjosanjoto, para penguasa yang baru dinobatkan harus banyak bersandar pada para ulama, guru mistik dan ahli kitab atau kyai, karena merekalah yang dapat menobatkan para penguasa tersebut menjadi umat Islam, mengajar serta memimpin upacara-upacara keagaman serta menjalankan hukum Islam, terutama di bidang perkawinan, perceraian serta warisan.

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Fenomena kepemimpinan di negara Indoensia juga telah membuktikan

bagaimana kepemimpinan telah berpengaruh sangat besar terhadap kehidupan berpolitik dan bernegara. Dalam dunia organisasi, kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidupnya.

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan yang dapat digunakan di seluruh praktik organisasi di seluruh dunia, beberapa di antaranya karismatik, partisipatif, situasional, transformasional, transaksional dan lain sebagainya. Kepemimpinan kharismatik telah menjadi sebuah topik populer dalam penelitian organisasi dalam satu dekade terakhir, bukti empiris yang mempengaruhi proses-proses kepemimpinan karismatik dan efektivitas dari kepemimpinan jenis ini (Kaul, 2013).

Para peneliti percaya bahwa kebutuhan kepemimpinan gaya baru pada organisasi dalam masa krisis dipasaran dan umumnya menerima kepemimpinan kharismatik sebagai kekuatan perubahan dan inovasi (Conger & Kanungo, 1994). Kepemimpinan kharismatik telah didefinisikan dalam kaitannya dengan efek transformasional yang dimiliki pemimpin kharismatik terhadap pengikut (House & Shamir, 1993).

Para individu semenjak dilahirkan membawa sifat-sifat yang dapat menjadikan mereka kharismatik. Pada kenyataanya, studi terhadap anak kembar yang identik telah menemukan bahwa anak kembar memiliki hasil skor kepemimpinan yang kharismatik yang sama, bahkan jika mereka dibesarkan dalam keluarga yang berbeda dan tidak pernah bertemu sama sekali. Kepribadian juga terkait dengan kepemimpinan yang kharismatik; para pemimpin yang kharismatik cenderung menjadi ekstrover, percaya diri dan berorientasi pada pencapaian (House & Howell,

1992). Untuk mengembangkan aura kharisma dengan mempertahankan pandangan yang optimis, gunakan keinginan yang besar sebagai sebuah katalisator untuk menghasilkan antusiasme, dan berkomunikasi dengan seluruh anggota badan, bukan hanya dengan kata-kata.

Pengikut pemimpin kharismatik cenderung memiliki rasa keberagaman yang tinggi terkait dengan peran mereka. Pemimpin kharismatik memikat rasa keberagaman itu dengan memotivasi karyawan mereka dan menghubungkan tujuan atau gagasan mereka dengan peran karyawan/anggota organisasi (Shamir, 1991).

Biasanya kepemimpinan dilihat sebagai proses pengaruh sosial, di mana satu atau lebih mempengaruhi pengikutnya dengan apa yang dilakukannya, dan memotivasi untuk mencapai tujuan (Roberson & Strickland, 2010). Kharismatik adalah komponen dari kepemimpinan transformasional, terdiri dari memberi para pengikut model peran untuk perilaku etis dan tujuan yang jelas yaitu memberi energi dan membangun identifikasi dengan pemimpin dan penglihatannya yang diartikulasikan (Avolio & Bass, 1999).

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi perilaku orang lain sebagai usaha pencapaian sebuah tujuan. Proses ini bisa terjadi di mana pun tanpa dibatasi oleh siapa pelaku di dalamnya. Pada umumnya, proses mempengaruhi ini dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin mempunyai peranan yang sangat penting bagi kehidupan manusia karena tidak hanya sebagai pemberi perintah akan tetapi dapat juga sebagai pengatur serta penunjuk arah bagi orang yang mengikutinya agar tetap di jalan yang lurus dan benar (Siagian, 2002: 20).

Beberapa teori mengemukakan tentang proses kepemimpinan. Ada teori yang mengemukakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Teori ini menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin ia akan menjadi pemimpin dengan mengabaikan apakah ia mempunyai sifat atau tidak sebagai seorang pemimpin (Miftah, 2010: 34). Teori ini berkeyakinan bahwa pemimpin berasal dari kelas yang istimewa dan memegang gelar turun-temurun. Seseorang yang berasal dari kelas rendah tidak memiliki kesempatan untuk memangku sebuah kepemimpinan, sebagian besar pemimpin adalah laki-laki dan hal itu tidak bisa ditawar. Pada penerapannya, kedaulatan sebuah kerajaan juga diwariskan secara turun-temurun berdasarkan garis keturunan langsung sesuai dengan keyakinan teori ini.

Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi, peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Sebagaimana dikemukakan dalam (Handoko, 2003) bahwa pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Hal ini juga sejalan seperti yang dikemukakan oleh (Arifin, 2004: 23) bahwa kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam dinamika kehidupan organisasi.

Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi dan gaya mereka dalam diri bawahannya (Ivancevich, 2007). Pemimpin kharismatik mampu memainkan peran penting dalam menciptakan perubahan. Individu yang menyanggah kualitas-kualitas pahlawan memiliki kharisma. Sebagian yang lain memandang

pemimpin kharismatik adalah pahlawan. Tipe kepemimpinan kharismatik dapat diartikan sebagai kemampuan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin. Pemimpin disini dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya yang mengagumkan dan berwibawa. Dalam kepribadian itu pemimpin diterima dan dipercaya sebagai orang yang dihormati, disegani, dipatuhi dan ditaati secara rela dan ikhlas. Kepemimpinan kharismatik menginginkan anggota organisasi sebagai pengikutnya untuk mengadopsi pandangan pemimpin tanpa atau dengan sedikit mungkin perubahan (Qori, 2013).

Pemimpin kharismatik menekankan tujuan-tujuan idiologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam yang dirasakan bersama oleh para pengikut. Selain itu kepemimpinan kharismatik juga didasarkan pada kekuatan luar biasa yang dimiliki oleh seorang sebagai pribadi. Pengertian sangat teologis, karena untuk mengidentifikasi daya tarik pribadi yang melekat pada diri seseorang, harus dengan menggunakan asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadian yang dimiliki adalah merupakan anugerah tuhan. Karena posisinya yang demikian itulah maka ia dapat dibedakan dari orang kebanyakan, juga karena keunggulan kepribadian itu, ia dianggap (bahkan) diyakini memiliki kekuasaan supra natural, manusia serba istimewa atau sekurang-kurangnya istimewa dipandang masyarakat (Qori, 2013).

Pemimpin di Indonesia berkarisma salah satunya yakni Soeharto. Kharisma memiliki komponen etika. Pemimpin yang etis menggunakan kharisma mereka untuk menguasai para pengikutnya yang bertujuan untuk melayani sesama. Sedangkan pemimpin yang tidak etis menggunakan kharisma mereka untuk kepuasan sendiri. Dalam perkembangannya, sebagai lembaga pendidikan, pondok pesantren tentu tidak terlepas dari pengaruh sistem pendidikan nasional yang merembas ketengah-tengah komunitas pesantren, bagaimanapun lambat lain pengaruh tersebut lambat laun akan ikut mewarnai khasanah pendidikan pesantren. Aspek yang menarik dalam konteks ini adalah bagaimanakah kedudukan kyai dalam pondok pesantren dewasa ini apakah terpengaruh imbas modernisasi pendidikan nasional dalam arti apakah pola kepemimpinan kyai dalam pondok pesantren mengalami perubahan atau tidak (Fadhilah, 2011).

Kharisma kyai memperoleh dukungan masyarakat hingga batas tertentu karena dia dipandang memiliki kemantapan moral dan kualitas iman yang melahirkan model kepribadian magnetis bagi para pengikutnya. Proses ini mulai-mulai beranjak dari kalangan terdekat, sekitar kediamannya, kemudian melebar keluar menuju tempat-tempat yang jauh seperti beberapa kyai yang ada di Pulau Jawa, khususnya Jawa Timur (Susanto, 2007). Dengan kharisma yang dimilikinya, kyai atau pengasuh pondok pesantren tidak hanya dikategorikan sebagai elit agama, tetapi juga sebagai elit pesantren dan tokoh masyarakat yang memiliki otoritas tinggi dalam menyimpan dan menyebarkan pengetahuan keagamaan Islam serta berkompeten dalam mewarnai

corak dan bentuk kepemimpinan, terutama dalam pesantren. Kharisma yang melekat pada dirinya menjadi tolok ukur kewibawaan pesantren.

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa pemimpin kharismatik menarik rasa keberagaman dan pemberdayaan pengikut, (Shamir, 1991) menyelidiki hubungan antara makna (yang diukur dengan ketelibatn kerja) dan kepemimpinan kharismatik. Hasil dengan keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Stricland, Babcock, & Gomesh L, 2007). Pengikut dari pemimpin karismatis cenderung memiliki rasa kekuatan yang tinggi terkait dengan peran mereka. Pemimpin karismatik memberi rasa kuat dengan memotivasi anggota organisasi mereka dan menghubungkan tujuan atau gagasan mereka dengan peran pengikut (Shamir, 1991).

Pemimpin kharismatik cenderung muncul di dunia politik, agama, saat perang, atau saat perusahaan masih dalam tahap awal atau menghadapi krisis yang mengancam kelangsungan hidupnya. Selain ideologi dan ketidakpastian, faktor situasional lain membatasi munculnya kharisma di suatu level organisasi. Tetapi, visi biasanya berlaku untuk keseluruhan organisasi atau divisi-divisi utama. Namun tidak semua pemimpin yang memiliki sifat kharismatik selalu bekerja demi kepentingan organisasinya. Banyak dari pemimpin ini menggunakan kekuasaan mereka untuk membangun organisasi sesuai citra mereka sendiri. Hal yang paling buruk, kharisma yang egois ini membuat pemimpin menempatkan kepentingan dan tujuan-tujuan pribadi di atas tujuan organisasi (Qori, 2013).

Sejalan dengan penelitian (Susanto, 2007) yang berjudul Kepemimpinan (Kharismatik) Kyai Dalam Perspektif Masyarakat Madura, posisi kyai dan

kepemimpinannya mulai “berubah” secara tidak terelakkan. Karena itu, bukan merupakan suatu kebetulan misalnya, jika seorang kyai didemo oleh santri dan masyarakat sekitarnya. Dalam kasus demikian, tampak jelas bahwa posisi kyai yang kharismatik dan sekaligus terhormat sudah “mulai goyah”, dengan sebab yang tidak hanya bersumber pada perilaku kyai yang “kurang patut diteladani”, tetapi juga krena adanya perubahan dalam norma sosial yang melandasi hubungan sosial antar komunitas umat Islam. Misalnya, kyai terlibat dalam politik praktis, baik ditingkat desa, seperti mendukung salah satu calon kepala desa, atau bahkan mencalonkan dirinya sendiri menjadi anggota DPR dan sebagainya.

Dengan adanya ketimpangan antara realita yang terjadi dengan teori yang berkembang maka kajian ini akan menarik untuk diteliti lebih lanjut dengan judul “Analisis Kepemimpinan Kharismatik di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Nurul Huda Mergosono Malang”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari latar belakang yang sudah dijelaskan diatas tentang kepemimpinan kharismatik yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi pengikutnya, serta dampaknya pada organisasi, maka penelitian ini dapat dirumuskan masalah bagaimanakah penerapan kepemimpinan kharismatik pada Pondok Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Nurul Huda Mergosono Malang.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Dari pemaparan rumusan masalah diatas dapat ditarik tujuan penelitian ilmiah ini yaitu untuk mengetahui kepemimpinan kharismatik yang telah diterapkan oleh pengasuh di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang.

### 1.4 Manfaat Penelitian

#### 1. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi organisasi dalam hal ini Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang. Sebab, dengan berubahnya zaman yang semakin maju, diharapkan Pondok Pesantren dengan kepemimpinan kharismatik pengasuh juga dapat beradaptasi dengan era globalisasi.

#### 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau bahan masukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya dengan tema yang sama dan dapat lebih dikembangkan lagi dengan kreativitas yang dimiliki peneliti.

#### 3. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh hasil yang maksimal sehingga dapat digunakan sebagai referensi tentang perkembangan kurikulum yang ada.

### 1.5 Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini yaitu membahas seputar penerapan kepemimpinan kharismatik pada Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Mergosono Malang.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Pembahasan tentang kepemimpinan kharismatik telah banyak dibahas sebagai karya ilmiah, untuk mendukung persoalan yang lebih mendalam terhadap masalah di atas, penyusun berusaha melakukan penelitian terhadap *literature* yang relevan terhadap masalah yang menjadi obyek penelitian. Berdasarkan penelusuran data peneliti lakukan, peneliti melihat ada beberapa penelitian yang membahas kepemimpinan kharismatik. Diantara penelitian tersebut yaitu:

##### 1. Susanto (2007)

Penelitian yang berjudul *Kepemimpinan Kharismatik Kyai Dalam Perspektif Masyarakat Madura pada tahun 2007* dengan peneliti Susanto, dalam hirarki sosial masyarakat Madura tradisional, kyai adalah elit sosial sekaligus elit keagamaan, sehingga menjadi figur sentral dan memainkan peran vital dalam kehidupan masyarakat. Seiring dengan dinamika sosial masyarakat di Madura yang bergerak secara lambat namun pasti pada masa progresivisme dan modernitas, fungsi kyai menjadi semakin terbatas dan berkurang sehingga kyai tidak lagi menjadi satu-satunya *agent of social change*. Dalam kondisi demikian, kepemimpinan kyai bukan lagi berada pada *religio-paternalis-kharismatik*, tetapi berpindah pada *persuatif-*

*partisipatif-rasional*, sehingga reorientasi peran kyai di tengah dinamika masyarakat Madura merupakan hal yang mesti dilakukan.

## 2. Strickland & Roberson (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Strickland & Roberson pada tahun 2010, yang berjudul *The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviors*. Penelitian tersebut bertujuan untuk melanjutkan penelitian sebelumnya serta untuk memperluas pengetahuan tentang kepemimpinan kharismatik dan hubungannya dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta keterlibatan kerja, yang mana variabel tersebut masih tergolong baru dalam literatur penelitian. Penelitian sebelumnya telah menyelidiki hubungan antara kepemimpinan transformasional dan performa melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Walau demikian secara empiris tidak menegaskan keterkaitan kepemimpinan kharismatik, keterlibatan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Para peneliti dalam perilaku organisasi sudah lama tertarik dalam mengeksplor bagaimana perspektif karyawan tentang mempengaruhi pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku mereka. Studi ini menguji sebuah model mediasi yang mengaitkan kharisma pemimpin dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif yang penting antara kepemimpinan kharismatik dan keterlibatan kerja, serta keterlibatan kerja dan OCB. Hubungan

mediasi ini menunjukkan bahwa sebagian dari mekanisme kepemimpinan kharismatik.

3. Anyi Chung, I-Heng Chen, Amber Yun-Phing Lee, Hsien Chun Chen dan Yingtzu Lin (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Anyi Chung dkk pada 2011 ini bertujuan untuk mengusulkan agar kepemimpinan diri memiliki hubungan komplementer dengan kepemimpinan kharismatik, sehingga tidak menggantikan pengaruh kepemimpinan kharismatik dalam konteks internalisasi dan identifikasi. Pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa banyak keterampilan kepemimpinan diri bertindak sebagai suplemen atau penambah perilaku kepemimpinan kharismatik, kecuali untuk *self-talk* memiliki kualitas fungsional yang sangat berbeda dari keterampilan kepemimpinan diri lainnya, seperti memvisualisasikan kinerja yang sukses dan mengevaluasi kepercayaan dan asumsi. Berdasarkan teori konsep diri, makalah tersebut paralel dengan kepemimpinan diri terhadap kepemimpinan diri terhadap kepemimpinan kharismatik dalam hal pengaruhnya terhadap nilai dan identitas individu dan mengusulkan dan menguji hubungan saling melengkapi antara kedua kapabilitas kepemimpinan.

4. Kesting, Ulhoi, Song, Niu (2015)

Penelitian yang berjudul *The Impact Of Leadership Styles On Innovation Management (a review and a synthesis)* dilakukan oleh Kesting dkk pada 2015 mengulas dampak gaya kepemimpinan yang berbeda terhadap manajemen inovasi, dalam penelitian ini terdapat empat dimensi yaitu : orang, sarana, efek dan sasaran.

Penelitian ini juga meninjau studi mengenai: kepemimpinan yang direktif dan partisipatif, kepemimpinan interaktif, kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transformasional dan instrumental. Hasil yang ditemukan adanya indikasi dan jenis peningkatan tuntutan pemimpin yang berbeda. Banyak penelitian yang menunjukkan kepemimpinan transformasional menjadi satu-satunya gaya untuk memimpin inovasi, namun gaya kepemimpinan yang lain juga berperan penting. Seperti dijelaskan diatas, terdapat berbadai jenis kepemimpinan yang dapat mengembangkan inovasi dalam organisasi dan salah satunya adalah kepemimpinan kharismatik.

#### 5. Crant & Bateman (2000)

Penelitian yang berjudul *Charismatic Leadership viewed from above: the Impact Of Proactive Personality*, dari hasil penelitian ini menemukan bahwa sesungguhnya para pengikut dari pemimpin kharismatik mengembangkan penghormatan kepada pemimpin mereka dan bahwa hal ini tampaknya paling didasarkan pada persepsi mereka tentang kepekaan pemimpin terhadap lingkungan.

Kedua, kemampuan para pemimpin dalam merumuskan dan mengartikulasikan visi yang mengilhami dan kepekaan mereka terhadap kebutuhan peran anggota. Para pengikutnya melihat kepekaan lingkungan dan kemampuan penglihatan pemimpin sebagai keterampilan teladan dalam pemimpin mereka yang patut dikagumi. Hasil ini mungkin merupakan hasil sampingan dari komposisi sampel manajerial. Banyak manajer memiliki tanggung jawab strategis pasar dan pada gilirannya mungkin lebih terbiasa dengan kebutuhan pemimpin mereka untuk sangat peka terhadap lingkungan yang lebih luas. Disisi lain, kepekaan pemimpin terhadap

kebutuhan anggota mencerminkan kepedulian dan rasa hormat kepada pengikut yang kemungkinan besar menimbulkan rasa timbal balik yang berupa rasa hormat.

#### 6. Jayakody (2007)

Penelitian yang berjudul *Charismatic Leadership in Sri Lankan Business Organizations* ini memiliki tujuan untuk mengeksplorasi sampai sejauh mana model Conger dan Kanungo dapat digunakan untuk menjelaskan fenomena di Sri Lanka.

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan kharismatik di Sri Lanka ternyata serupa dengan model Conger dan Kanungo dalam hal resiko pribadi, kepekaan terhadap kebutuhan anggota dan kepekaan terhadap lingkungan. Namun, ini berbeda dengan Conger dan Kanungo, karena tidak mengandung perilaku dan artikulasi penglihatan yang tidak konvensional, dan mengandung dimensi baru menciptakan kegembiraan. Variasinya dikaitkan dengan beberapa aspek budaya yaitu konservatif, hirarkis, perhatian dan kurang futuristik. Tidak banyak usaha untuk mereplikasi teori kepemimpinan baru di wilayah Asia Selatan yang dalam beberapa hal, yaitu tingkat perkembangan, nilai agama dan budaya, berbeda dari negara-negara lain di dunia.

#### 7. Robert J. House (1992)

Penelitian yang berjudul *Charismatic Leadership In Service-Producing Organizations* memiliki tujuan memberikan ringkasan penelitian dan teori terbaru tentang kepemimpinan kharismatik dan untuk membahas relevansi kepemimpinan tersebut dengan organisasi produsen jasa. Dalam penelitian ini menyebut kepemimpinan kharismatik cenderung muncul dan efektif dalam organisasi yang

berkomitmen untuk memberikan kontribusi terhadap layanan atau produk berkualitas tinggi kepada pelanggan atau klien. Akibatnya, kepemimpinan semacam itu cenderung muncul dan untuk meningkatkan banyak efektivitas pada layanan organisasi. kepemimpinan kharismatik sangat dibutuhkan dalam organisasi yang berfungsi berdasarkan filosofi organisasi yang mencakup nilai sosial dan moral serta maksimisasi keuntungan. Berlew dalam House menjelaskan bahwa kebanyakan organisasi, bahkan organisasi memaksimalkan keuntungan, memiliki peluang besar untuk berkontribusi pada tujuan sosial dan moral yang melampaui tujuan ekonomi pragmatis. Masih menurut Berlew dalam House mencantumkan beberapa kontribusi nilai ideologis yang dapat ditawarkan oleh sebagian besar organisasi kepada klien dan anggotanya atau pelanggan mereka, selain memberikan peluang pendapatan bagi anggotanya.

Penelitian terdahulu diatas menggambarkan beberapa penelitian yang digambarkan dalam bentuk penelitian yang berhubungan dengan kepemimpinan kharismatik pada masing-masing organisasi dan kasus. Penelitian terdahulu tersebut dapat disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini guna memudahkan pemahaman para pembaca.

Tabel 2.1

## Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti dan Tahun | Judul Penelitian   | Metode Penelitian<br>Pengalihan Data,<br>dan Pendekatan<br>Analisis Data | Hasil Penelitian  |
|----|-------------------------|--|--|---|
| 1. | Susanto (2007)          | Kepemimpinan Kharismatik Kyai Dalam Perspektif Masyarakat Madura | Kualitatif   | Hasil penelitian adalah pertama, kepemimpinan kharismatik tokoh keagamaan Islam (kyai) terdapat pada masyarakat yang masih tradisional. Kedua, kepemimpinan kharismatik kyai pada masyarakat transisi – apalagi pada masyarakat modern dan masyarakat metropolis-- telah mengalami krisis legitimasi, atau paling tidak, perubahan secara degradatif, karena berbagai dinamika dan perubahan yang terjadi, baik yang bersifat internal pesantren. (Susanto, 2007) |
| 2. | Strickland              | The  | Kuantitatif  | Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif yang   |

|    |  |  |             |   |
|----|--|--|-------------|---|
|    | &Roberson (2010)   | Relationship<br>Between<br>Charismatic<br>Leadership,<br>Work<br>Engagement,<br>and<br>Organizational<br>Citizenship<br>Behaviors. |             | penting antara kepemimpinan kharismatik dan keterlibatan kerja, serta keterlibatan kerja dan OCB. Hubungan mediasi ini menunjukkan bahwa sebagian dari mekanisme kepemimpinan kharismatik. (Strickland & Roberson, 2010).   |
| 3. | Anyi Chung, I-Heng Chen, Amber Yun-Phing Lee, Hsien Chun Chen dan Yingtzu Lin (2011) | Charismatic leadership and self-leadership   | Kuantitatif | Hasilnya menunjukkan bahwa banyak keterampilan kepemimpinan diri bertindak sebagai suplemen / penambah perilaku kepemimpinan karismatik, kecuali untuk self-talk. Penafsiran penulis adalah bahwa self-talk memiliki kualitas fungsional yang sangat berbeda dari keterampilan kepemimpinan diri lainnya, seperti memvisualisasikan kinerja |

|    |  |   |             |   |
|----|--|---|-------------|---|
|    |  |   |             | yang sukses dan mengevaluasi kepercayaan dan asumsi(Chung & Chen, 2011)   |
| 4. | Kesting, Ulhoi, Song, Niu (2015)                 | The Impact Of Leadership Styles On Innovation Management (a review and a synthesis) | Kuantitatif | Hasil yang ditemukan adanya indikasi dan jenis peningkatan tuntutan pemimpin yang berbeda. Banyak penelitian yang menunjukkan kepemimpinan transformasional menjadi satu-satunya gaya untuk memimpin inovasi, namun gaya kepemimpinan yang lain juga berperan penting. Seperti dijelaskan diatas, terdapat berbagai jenis kepemimpinan yang dapat mengembangkan inovasi dalam organisasi dan salah satunya adalah kepemimpinan kharismatik(Kesting & Ulhoi, 2015) |
| 5. | Conger, Kanungo, Rabindra, Menon & Sanjay (2000) | Charismatic Leadership viewed from above: the Impact Of                             | Kuantitatif | Hasil penelitian ini menemukan bahwa sesungguhnya para pengikut dari pemimpin kharismatik mengembangkan penghormatan kepada pemimpin mereka dan bahwa hal ini tampaknya paling didasarkan pada persepsi mereka tentang kepekaan pemimpin terhadap lingkungan. Kedua, kemampuan  |

|    |                           |   |             |   |
|----|---------------------------|---|-------------|---|
|    |                           | Proactive<br>Personality  |             | para pemimpin dalam merumuskan dan mengartikulasikan visi yang mengilhami dan kepekaan mereka terhadap kebutuhan peran anggota(Crant & Bateman, 2000)   |
| 6. | Jayakody (2007)           | Charismatic<br>Leadership in<br>Sri Lankan<br>Business<br>Organizations | Kuantitatif | Penelitian ini menemukan bahwa versi kepemimpinan karismatik Sri Lanka ditemukan serupa dengan model Conger dan Kanungo dalam hal risiko pribadi, kepekaan terhadap kebutuhan anggota dan kepekaan terhadap lingkungan. Namun, ini berbeda dengan model Conger dan Kanungo, karena tidak mengandung perilaku dan artikulasi penglihatan yang tidak konvensional, dan mengandung dimensi baru - menciptakan kegembiraan. Variasinya dikaitkan dengan beberapa aspek budaya yaitu konservatif, hierarkis, perhatian dan kurang futuristik(Jayakody, 2007) |
| 7. | Robert J. House<br>(1992) | Charismatic<br>Leadership In<br>Service-                                | Komparatif  | Hasil penelitian ini adalah kepemimpinan karismatik cenderung muncul dan efektif dalam organisasi yang berkomitmen untuk memberikan kontribusi terhadap layanan atau produk berkualitas   |

|  |  |                         |  |  |
|--|--|-------------------------|--|--|
|  |  | Producing Organizations |  | tinggi non rutin, baik kepada pelanggan maupun klien (House, 1992) |
|--|--|-------------------------|--|--|



## **2.2 Kajian Teoritis**

### **2.2.1 Kepemimpinan**

#### **2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan organisasi dalam mencapai tujuan. Tidak mudah menjadi seorang pemimpin, karena harus memahami bawahan (Sutrisno, 2009).

Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai (Dubrin, 2005).

Kepemimpinan adalah mengarahkan organisasi menghadapi perubahan dan menyediakan keahlian menghadapi dampak perubahan (Pearce dan Robinson, 2007:466). Perubahan lingkungan khususnya perubahan ilmu, teknologi, bisnis, ekonomi dan politik merupakan faktor eksternal yang harus diprediksi dan dihadapi oleh organisasi. Kemampuan menghadapi perubahan dan dampak perubahan merupakan kunci kepemimpinan. Pemimpin yang mampu menghadapi perubahan dan mampu menghadapi dampak perusahaan disebut pemimpin besar. Pemimpin besar mampu menentukan standar tindakan dan mampu mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan memerintah anggotanya untuk

melaksanakannya, sehingga ia mampu menciptakan budaya organisasi (Prawironegoro, 2010).

(Siagian, 2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. (Nimran, 2004) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. (Robbins, 1996) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

(Siagian, 2002) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi.

Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengankonsisten.

(Mintzberg dalam Luthans, 2002) dan (Sutiadi, 2003:4) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. (Yasin, 2001) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.

(Terry, 1960) Menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama. Stogdill dan Bass, Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

(Anoraga et al, 1995) dalam (Tika, 2006) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Dari berbagai sudut pandang definisi kepemimpinan dari para pakar di atas, semuanya mengandung pengertian yang relatif sama yaitu mempengaruhi seseorang untuk mencapai sebuah tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan menggerakkan orang lain agar timbul kerja sama dengan upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

#### **2.2.1.2 Jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut Miftah (2013:49) bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Sedangkan Rivai (2014:42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya.

Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Selanjutnya menurut Stoner (1996:165) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah

berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut:

#### 1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

#### 2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan

perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

### 3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

### 4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

## 5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

## 6. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

## 7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis dan bukan karena dipilihnya sipemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata

sepakat. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Menurut (Davis & Newstrom, 1999), membedakan gaya kepemimpinan menjadi tiga jenis: 1. Pemimpin Autokratik, 2. Partisipatif dan 3. Bebas Kendali (*free-rein*). Dalam diri pemimpin autokratik memusatkan perhatian pada keuapsan dirinya sendiri, dimana semua keputusan diambil oleh pemimpin itu sendiri dan bawahan hanya menerima perintah tanpa memberi alternatif pemecahan masalah.

Namun demikian pemimpin autokratik memiliki kelebihan yaitu pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat tetapi pada umumnya bawahan kurang dapat menerimanya karena tidak bisa memperoleh kebebasan dalam memecahkan masalah yang ada. Pemimpin partisipatif biasanya melakukan desentralisasi wewenang dan dalam mengambil keputusan mengikutsertakan bawahan untuk berpartisipasi menyumbangkan pemikirannya terhadap masalah yang dihadapi organisasi. Pemimpin dan kelompok merupakan unit sosial yang utuh dalam melaksanakan semua kegiatan organisasi. Tipe kepemimpinan bebas kendali mempunyai peran yang kecil dan memberikan peluang kepada kelompok untuk menentukan pilihannya sendiri dan pada umumnya mempunyai kecenderungan akan terjadinya kekacauan.

### 2.2.1.3 Teori Sifat Kepemimpinan

Di sepanjang sejarah, para pemimpin yang kuat dapat digambarkan dengan sifat-sifat mereka. Teori sifat kepemimpinan berfokus pada kualitas dan karakteristik personal. Pencarian atas kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin menjadi tahap awal dalam riset kepemimpinan. Usaha awal untuk mengisolasi sifat kepemimpinan menghasilkan sejumlah jalan buntu. Hasil tinjauan pada akhir tahun 1960-an mengidentifikasi hampir 80 sifat kepemimpinan, tetapi yang umum 5 hingga 4 atau lebih riset (Geier, 1967). Pada tahun 1990, dapat dikatakan bahwa sebagian besar para pemimpin “tidak seperti kebanyakan orang”, tetapi sifat utama yang mencirikan mereka sangat bervariasi antara tiap tinjauan (Kitpatrick & Locke, 1991).

Para peneliti terdahulu memformulasikan teori kepemimpinan yang disebut sebagai teori orang besar (*the great person theory*) yang memandang bahwa para pemimpin besar memang telah memiliki beberapa trait tertentu yang membedakan mereka dengan kebanyakan orang. Teori ini termasuk dalam Teori Sifat (trait). Trait yang dimaksud merupakan trait yang dimiliki oleh seluruh pemimpin besar, tak peduli kapan dan dimana mereka hidup yang keberadaannya ada dalam derajat yang lebih tinggi dari orang kebanyakan.

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan

pribadi pemimpin dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

Teori sifat disebut juga sebagai pendekatan Hereditary (Turun menurun) yang mengatakan “*That Leaders Are Born And Not Made-That Leaders Do Not Acquire The Ability To Lead, But Inherit it*”. Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat bawaan atau watak yang baik. Teori ini menitik beratkan pada kepemilikan karakter kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin.

Kepemimpinan menjadi topik yang menarik pada abad ini. Banyak individu yang percaya apa yang dilakukan Aristoteles, bahwa “pada waktu lahir, sementara orang yang satu telah membawa subyeksi, sementara yang lain dibatasi oleh peraturan”. Inilah yang disebut teori kepemimpinan utama atau pendekatan sifat yang mendominasi kajian kepemimpinan sampai tahun 1950an. Pendekatan ini berusaha mengidentifikasi karakteristik fisik dan psikologis individu yang berhubungan dengan perilaku pemimpin. Para penelitian psikologis menggunakan pendekatan ini untuk mengisolasi sifat-sifat khusus yang dimiliki pemimpin dengan kualitas yang unik yang membedakan mereka dengan bawahannya.

#### 2.2.1.4 Konsep Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Di dalam Islam kepemimpinan identik dengan sebutan Kholifah yang berarti wakil atau pengganti. Istilah ini dipergunakan setelah wafatnya Rosulullah SAW namun jika merujuk pada firman Allah SWT (Surat: Al-Baqarah : 30)

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَنْتَ جَعَلُۭا فِيْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ

الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: 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” (Al-Baqarah : 30).

Ketika Allah SWT memberitahukan kepada para malaikat-Nya bahwa Dia akan menjadikan Adam A.S. sebagai khalifah di bumi, maka para malaikat itu bertanya, mengapa Adam yang akan diangkat menjadi khalifah di bumi, padahal Adam dan keturunannya kelak akan berbuat kerusakan dan menumpahkan darah di bumi. Para malaikat menganggap bahwa diri mereka lebih patut memangku jabatan itu, sebab mereka makhluk yang selalu bertasbih, memuji dan menyucikan Allah SWT.

Allah SWT tidak membenarkan anggapan mereka itu dan Dia menjawab bahwa Dia mengetahui yang tidak diketahui oleh para malaikat. Segala yang akan dilakukan Allah SWT adalah berdasarkan pengetahuan dan hikmah-Nya yang Mahatinggi walaupun tak dapat diketahui oleh mereka, termasuk pengangkatan Adam A.S. menjadi khalifah di bumi.

Yang dimaksud dengan kekhalifahan Adam A.S. di bumi adalah kedudukannya sebagai khalifah di bumi ini, untuk melaksanakan perintah-perintah-Nya dan memakmurkan bumi serta memanfaatkan segala apa yang ada padanya. Di dalam Islam kepemimpinan identik dengan sebutan Kholifah yang berarti wakil atau pengganti (Kemenag, 2018).

Kata lain yang dipergunakan yaitu Ulil Amri yang mana kata ini satu akar dengan kata Amir sebagaimana disebutkan diatas. Kata Ulil Amri berarti

pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat An Nisa' ayat 59 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ 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.

## 2.2.2 Kepemimpinan Kharismatik

### 2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Kharismatik

Kualitas kepemimpinan dikaitkan dengan individu ketika anggota kelompok menerima dan tunduk pada pengaruh individu tersebut. Dengan demikian (Conger & Kanungo, 1988). Peran yang dimainkan pemimpin, seperti pemimpin tugas, atau pemimpin direktif, dapat menjadi kharismatik atau tidak kharismatik. Merekalah yang bekerja dengan pemimpin yang menentukan apakah pemimpinnya kharismatik atau tidak. Teori kepemimpinan kharismatik adalah para pengikut membuat atribut kepahlawanan atau kemampuan kepemimpinan yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu dan cenderung untuk memberikan kekuasaan para pemimpin tersebut (Conger & Kanungo, 1988).

Kelebihan dari gaya kepemimpinan karismatik ini ialah mampu menarik orang. Mereka akan terpesona dengan cara berbicaranya yang

akan membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin ini sangat menyenangi perubahan dan tantangan.

Kepemimpinan Kharismatik adalah suatu teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa para pengikut membuat atribut kepahlawanan atau kemampuan dalam kepemimpinan yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu (Robbins & Judge, 2015).

#### **2.2.2.2 Karakteristik Pemimpin Kharismatik**

Menurut Yukl (1994) pemimpin karismatik memiliki perilaku-perilaku berikut ini, yaitu:

1) Keyakinan pada pemimpin

Pemimpin karismatik memiliki perilaku yang dipercaya anggotanya bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki kompetensi sehingga semua keputusan yang diambil seorang pemimpin akan memberikan kesan dan kepercayaan bagi anggotanya yang pada akhirnya anggota menjadi lebih patuh dan taat.

2) Pemimpin

Pemimpin karismatik berperilaku yang lebih menekankan pada tujuan-tujuan ideologis yang berkaitan dengan tujuan bersama/kelompok berdasarkan nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi anggotanya.

3) Loyal terhadap pemimpin

Pemimpin karismatik memiliki visi yang menarik mengenai gambaran masa depan organisasi sehingga anggota menjadi memiliki ikatan emosional dan lebih termotivasi serta merasa pekerjaan yang

dilakukannya bermakna, kemudian hal tersebut mendorong para anggota berkomitmen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4) Patuh terhadap pemimpin

Pemimpin karismatik memberikan contoh perilaku agar para anggotanya mengikutinya. Ketika para anggota telah mengikutinya, pemimpin mampu memberikan pengaruh lebih karena anggota telah memiliki kesamaan keyakinan dan nilai-nilai, sehingga hal tersebut mengakibatkan kepuasan dan motivasi anggota menjadi lebih besar.

5) Melibatkan anggota/pengikut

Pemimpin karismatik akan mengkomunikasikan harapan-harapannya kepada anggota dan pada saat yang bersamaan pemimpin juga akan memberikan kepercayaan kepada anggotanya. Tujuan dilakukannya hal itu adalah agar anggota memiliki percaya diri sehingga anggota memiliki kinerja dan komitmen tinggi terhadap tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

6) Fokus terhadap kinerja bawahannya

Pemimpin karismatik berperilaku yang dapat menimbulkan motivasi untuk pencapaian tujuan kelompok. Pemimpin karismatik memberikan motivasi dengan memberikan tugastugas yang kompleks, menantang, inisiatif, berisiko sehingga anggota menjadi lebih bertanggung jawab dan tekun. Selain itu, untuk memberikan motivasi pemimpin karismatik juga memberikan wejangan atau pengetahuan yang

dapat menginspirasi anggota dengan lebih menekankan pada nilai-nilai dan kesetiaan.

**A. Ciri dan perilaku pemimpin kharismatik:**

- Percaya diri yang luar biasa;
- Mempunyai visi dan mampu mengungkapkan visi secara gamblang;
- Perilaku yang diluar aturan/tidak konvensional;
- Mempunyai keterampilan komunikasi yang hebat;
- Bersedia membuat pengorbanan diri, mengambil resiko pribadi.

**B. Ciri dan Perilaku Pengikut Pemimpin Karismatik**

- Sangat menghormati dan menghargai pemimpin;
- Loyal dan setia pada pemimpin;
- Mencintai pemimpin;
- Berpengharapan pada kinerja tinggi;
- Kepatuhan.

**2.2.2.3 Indikator Kepemimpinan Kharismatik**

Terdapat beberapa indikator kepemimpinan kharismatik yaitu:

- a. Pengikut-pengikutnya meyakini kebenarannya dalam memimpin;
- b. Pengikut-pengikutnya menerima gaya kepemimpinannya tanpa bertanya;
- c. Pengikut-pengikutnya memiliki kasih sayang kepada pemimpinnya;
- d. Kesadaran untuk mematuhi perintah pemimpinnya;
- e. Dalam mewujudkan misi organisasi melibatkan pengikutnya secara emosional;

- f. Mempertinggi pencapaian kinerja (*performance*) pengikutnya;
- g. Dipercayai pengikutnya bahwa dengan kepemimpinannya akan mampu misi organisasinya (Sudaryono, 2014).

#### 2.2.2.4 Dimensi Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik adalah bagian dari kepemimpinan transformasional, dalam penelitian (Desianty, 2005) memaparkan bahwa di dalam teori kepemimpinan transformasional disebutkan *idealized influence* (kharisma) yang mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha bekerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pemimpinnya. *Inspirational motivation*, pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan dukungan tim.

Kepemimpinan transformasional secara jelas mengkomunikasikan harapan-harapan yang diinginkan pengikut tercapai". (Avolio & Bass, 2003) "Dalam memperkuat *intellectual stimulation*, pemimpin transformasional menciptakan rangsangan dan berpikir inovatif bagi pengikut melalui asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara yang baru. Untuk *individualized consideration* melalui pemberian bantuan sebagai pemimpin, memberikan pelayanan sebagai mentor, memeriksa kebutuhan

individu untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan”(Avolio & Bass, 2003).

#### 2.2.2.5 Kepemimpinan Kharismatik Dalam Perspektif Islam

Tipe kepemimpinan kharismatik di suatu lembaga pendidikan Islam sangat dibutuhkan dan mempunyai nilai yang sangat positif. Keberhasilan tipe kepemimpinan kharismatik tersebut juga tidak lepas dari adanya nilai-nilai agama yang melekat pada lembaga pendidikan Islam, sehingga tipe kepemimpinan kharismatik yang pada hakekatnya memang selalu identik dengan kepemimpinan di bidang politik dan keagamaan, Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al- Ahzab ayat 21 yang berbunyi:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: “Sesungguhnya Telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah” (Al-Ahzab : 21).

Al-Qur’an sebagai sumber pokok ajaran Islam mengajarkan tentang akhlakul karimah secara utuh dan keseluruhan isi kandungannya itulah yang menjadi akhlak Rasulullah SAW. Maka demikian mutlaknya kedudukan akhlak dalam Islam. Sehingga tepatlah apabila dikatakan bahwa akhlak adalah tiang agama Islam. Siapa yang berakhlak sesuai dengan apa yang diajarkan oleh Al-Qur’an, dialah orang yang menegakkan agama dan dia pulalah orang yang berakhlakul karimah. Sebaliknya, siapa yang akhlaknya menyimpang dari apa yang diajarkan

oleh Al-Qur'an, maka dialah orang yang merobohkan agama dan dia pulalah orang yang berakhlakul madzmumah (Ma'arif, 2015).

Pesantren memiliki basis sosial yang jelas, karena keberadaannya menyatu dengan masyarakat. Pada umumnya, pesantren hidup dari, oleh, dan untuk masyarakat. Pesantren mempunyai andil dalam membina akhlak masyarakat sehingga masyarakat di sekitar dapat berakhlakul karimah sesuai dengan visi dan misi pesantren.

### **2.2.3 Adab atau Etika Santri Terhadap Kyai dalam Kitab *Adab Al-A'lim Wa Al-Muta'allim***

Suatu ketika, Imam Syafi'i pernah ditanya oleh seseorang, "sejauh manakah perhatian (hasrat) mu terhadap *adab* (pengetahuan budi pekerti)? "Beliau menjawab: "setiap kali telingaku menyimak suatu pengajaran budi pekerti meski hanya satu huruf, maka seluruh organ tubuhku akan ikut merasakan (mendengarnya) seolah-olah setiap organ itu memiliki alat pendengar (telinga)". Demikianlah perumpamaan hasrat dan kecintaanku terhadap pengajaran budi pekerti. "Beliau ditanya lagi: "Lalu bagaimanakah usahamu dalam mencari adab (pengetahuan budi pekerti) itu? "Beliau menjawab: "Aku akan senantiasa mencarinya laksana usaha seorang ibu yang mencari anak satu-satunya yang hilang".

#### **2.2.3.1 Prinsip-prinsip Adab atau Etika Murid/Santri terhadap Guru/Kyai**

Komitmen seorang murid/santri tidak cukup hanya sekedar belajar dan beramal, tetapi juga diharuskan menjaga tata krama dan loyalitas kepada guru agar ilmu yang di dapat itu diberkati.

Dari sekian banyak tata aturan dan pola hubungan dalam tarekat, dapat dirumuskan dalam beberapa hal yang penting antara lain:

1. Ketaatan dan kepatuhan kepada guru/kyai secara utuh, baik sewaktu berada di lingkungan *ribath* maupun tempat lain;
2. Menjaga dan mengawal kehormatan guru, baik sedang berhadapan maupun berjauhan, semasa guru/kyai hidup maupun sudah meninggalnya;
3. Murid/santri dilarang membantah ajaran guru walaupun bertentangan dengan pendapatnya.

Dalam proses belajar mengajar tentunya tidak lepas dari adanya interaksi murid/santri kepada guru/kyai. Interaksi tersebut tidak dibatasi oleh ruang dan waktu yang di mana pun dan kapan pun ketika murid/santri dengan guru/kyai saling bertemu. Dengan menampakkan perilaku atau adab yang baik kepada guruy/kyai, seorang murid/santri telah dapat mengamalkan isi dari kitab *Adab Al-Alim Wa Al-Muta'allim*. Dimana kitab tersebut adalah kitab yang mengajarkan prinsip-prinsip adab atau etika dalam menuntut ilmu.

Prinsip-prinsip adab atau etika yang seharusnya dimiliki seorang murid/santri terhadap guru/kyai setidaknya ada 12 macam:

1. Dalam memilih figur seorang guru/kyai, seorang pelajar/santri hendaknya mempertimbangkan terlebih dahulu dengan memohon petunjuk kepada Allah SWT. Tentang siapa orang yang di anggap paling baik untuk menjadi gurunya dalam menimba ilmu pengetahuan dan yang bisa membimbing terhadap akhlak yang mulia.

2. Bersungguh-sungguh (berusaha keras) dalam mencari seorang guru yang diyakini memiliki pemahaman ilmu-ilmu syari'at (agama Islam) yang mendalam keahliannya oleh guru-guru lain. Seorang guru yang baik adalah orang yang banyak melakukan kajian (pembahasan penelitian), perkumpulan berdiskusi, serta bukan orang yang mempelajari ilmu yang hanya melalui buku (tanpa bimbingan seorang guru) ataupun dia tidak pernah bergaul dengan guru-guru lain yang lebih cerdas. "Barang siapa mempelajari ilmu pengetahuan yang hanya melalui buku, maka ia telah menyalahgunakan hukum".

Imam Syafi'i dalam ungkapannya beliau melarang para penuntut ilmu agar tidak hanya mengandalkan ilmu dari buku saja tanpa adanya bimbingan dari seorang guru. Karena ilmu yang dipelajari tanpa adanya bimbingan seorang guru niscaya setan lah yang menjadi gurunya.

3. Seorang pelajar/santri hendaknya patuh kepada guru/kyai nya, bahkan idealnya, sikap pelajar kepada gurunya adalah laksana sikap seorang pasien kepada seorang dokter ahli yang menangani (penyakit) nya. Oleh karena itu, hendaknya selalu meminta saran terlebih dahulu kepada sang guru/kyai atas apapun yang akan ia lakukan serta berusaha mendapatkan restu dari beliau. Sesungguhnya kehinaan seorang santri dihadapan kyai nya justru merupakan suatu kemuliaan, ketundukannya adalah suatu kebanggaan. Dan kerendahan hati terhadapnya adalah suatu keluhuran.

4. Memiliki pandangan yang mulia terhadap guru/kyai serta meyakini akan derajat kesempurnaan guru/kyai nya. Sikap yang demikian ini akan mendekati kepada keberhasilan seorang pelajar/santri dalam meraih ilmu pengetahuan yang bermanfaat. Diriwayatkan dari Abu Yusuf bahwa sebagian ulama salaf pernah berkata: “Barang siapa tidak memiliki tekad memuliakan guru, maka ia termasuk orang yang tidak beruntung”.
5. Mengerti akan hak-hak seorang guru serta tidak melupakan keutamaan-keutamaan dan jasa-jasanya. Selain itu, ia juga hendaknya juga selalu mendo'akan gurunya baik ketika masih hidup ataupun telah meninggal dunia (wafat), serta menghormati keluarga dan orang-orang terdekat yang di cintainya.
6. Bersabar atas kerasnya sikap atau perilaku seorang guru/kyai yang kurang menyenangkan dari seorang guru. Sikap dan perilaku seorang guru/kyai yang semacam itu hendaknya tidak mengurangi sedikitpun rasa hormat seorang pelajar/santri terhadapnya apalagi sampai beranggapan bahwa apa yang dilakukan oleh guru/kyai nya itu adalah suatu kesalahan.

Seorang pelajar/santri juga hendaknya membangun anggapan yang positif bahwa seburuk apapun perlakuan guru/kyai terhadapnya merupakan suatu nikmat yang dianugerahkan Allah SWT kepadanya sebagai wujud perhatian seorang guru/kyai terhadap muridnya.

7. Meminta izin terlebih dahulu setiap kali hendak memasuki ruangan pribadi guru, baik ketika guru sedang sendirian ataupun saat ia sedang bersama orang lain. Apabila sang guru mengetahui kedatangannya namun tidak mempesilahkan masuk, maka sebaiknya ia beranjak dari ruangan itu. Adapun jika ia masih belum yakin apakah sang guru/kyai telah mengetahui kedatangannya ia mengulangi lagi permintaan izinnya namun dengan catatan tidak lebih dari tiga kali.
8. Apabila seorang pelajar/santri duduk dihadapan guru/kyai hendaknya ia duduk dengan penuh sopan santun, diantara cara duduk yang baik adalah duduk dengan cara bertumpu diatas kedua lutut (bersimpuh), duduk tasyahud (tanpa meletakkan kedua tangan diatas paha), duduk bersila dan sebagainya. Selain itu hendaknya tidak terlalu sering memalingkan wajahnya (tengak-tengok) dihadapan guru/kyai tanpa kepentingan apapun.
9. Berbicara dengan baik dan sopan dihadapan guru/kyai, ketika berbicara dengan guru/kyai, seorang pelajar/santri hendaknya tidak melontarkan kata-kata yang bernada terlalu menyelidik (ragu) seperti “mengapa”, “siapa” dan lain sebagainya. Jika memang ia ingin meminta penjelasan lebih lanjut dari guru/kyai nya, hendaknya ia mengutarakan maksudnya itu dengan bahasa yang lebih santun.
10. Ketika seorang murid/santri mendengarkan guru/kyai nya tengah menjelaskan suatu keterangan, hikmat (ungkapa/peribahasa), hikayat (cerita) ataupun syair yang telah ia ketahui sebelumnya, ia hendaknya

tetap menyimak nya dengan baik seolah-olah ia sama sekali belum pernah mendengar sebelumnya.

11. Tidak mendahului seorang gur/kyai dalam menjelaskan suatu persoalan atau menjawab pertanyaan yang diajukan oleh santri lain. Lebih-lebih dengan bermaksud pamer pengetahuan kepintaran nya di hadapan seorang gur/kyai. hendaknya ia juga tidak memotong pembicaraan/penjelasan gur/kyai nya ataupun mendahului perkataannya.

Etika lain yang harus dimiliki oleh seorang pelajar/murid adalah selalu berkonsentrasi menghadapi gur/kyai nya. Sehingga apabila sang gur/kyai memberikan suatu perintah atau memintanya mengerjakan sesuatu ia bisa langsung tanggap dan melaksanakannya tanpa harus sang gur/kyai mengulang perkataan nya kembali.

12. Jika seorang gur/kyai memberikan sesuatu (berupa buku/kitab/bacaan) agar si murid/santri membacanya dihadapan seorang gur/kyai, ia hendaknya meraih dengan menggunakan tangan kanan kemudian memegangnya dengan kedua belah tangan. Lalu apabila ia telah selesai membaca, hendaknya ia mengembalikannya lagi kepada gur/kyai tanpa meninggalkan sedikitpun lipatan pada setiap lembar halamannya. Demikian juga ketika gur/kyai memintanya memberikan suatu kitab atau sejenisnya, ia hendaknya memberikannya dengan terlebih dahulu membuka (menyiapkan) halaman-halaman yang akan dibacakan oleh gur/kyai tersebut.

### 2.2.3.2 Adab bagi pencari ilmu (pelajar/santri)

Adab yang harus dimiliki bagi seorang pencari ilmu (pelajar/santri) dalam kitab *Adab Al-Alim Wa Al-Muta'allim* ada 10 macam, yaitu sebagai berikut:

1. Sebelum mengawali proses mencari ilmu, seorang santri hendaknya membersihkan hati terlebih dahulu dari berbagai macam kotoran dan penyakit hati;
2. Membangun niat yang luhur;
3. Menyegerakan diri dan tidak menunda-nunda waktu dalam mencari ilmu pengetahuan;
4. Reli, sabar dan menerima keterbatasan (keprihatinan) dalam masa-masa pencarian ilmu, baik menyangkut makanan, pakaian dan lain sebagainya;
5. Membagi dan memanfaatkan waktu serta tidak menyia-nyiakannya;
6. Tidak berlebihan dalam mengonsumsi makanan;
7. Bersikap wara' (waspada) dan berhati-hati dalam setiap tindakan;
8. Tidak mengonsumsi makanan yang dapat menyebabkan akal seseorang menjadi tumpul serta melemahkan kekuatan organ-organ tubuh;
9. Tidak terlalu lama tidur yakni selama itu tidak membawa dampak negatif bagi kesehatan jasmani maupun rohaninya;
10. Menjauhkan diri dari pergaulan yang tidak baik. Lebih-lebih dengan lawan jenis.

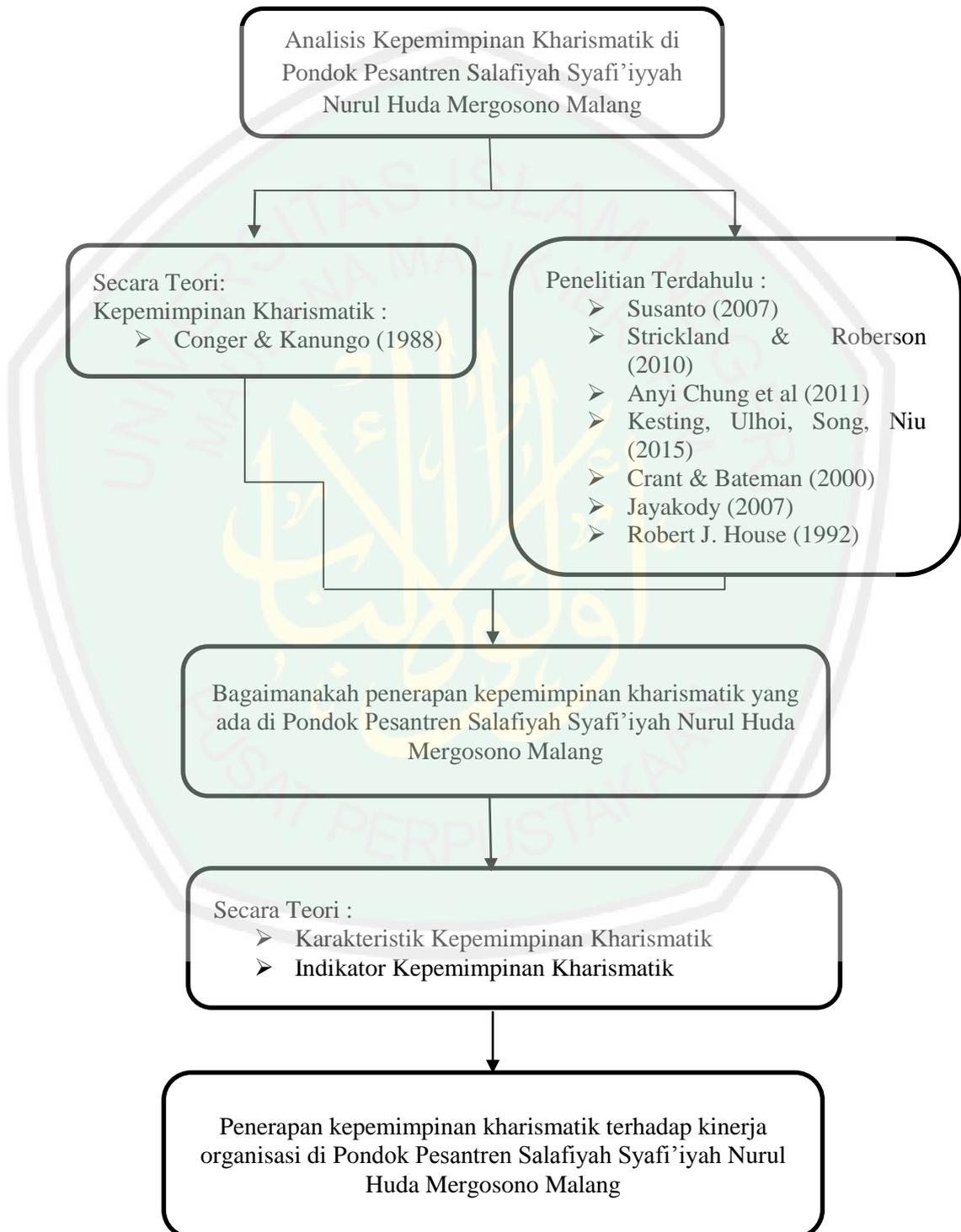
### 2.3 Kerangka Berfikir

Penelitian ilmiah ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh (Conger & Kanungo, 1988) yang menjelaskan tentang kepemimpinan kharismatik dan kelebihan serta kekurangan teori kepemimpinan kharismatik. Teori kepemimpinan kharismatik sangat cocok untuk diteliti karena karakteristik pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang terlihat menerapkan teori tersebut. Dari uraian kerangka konseptual diatas dapat digambarkan pola berfikir sebagai berikut:



Gambar 2.3.1

## Kerangka Berfikir



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif, penelitian yang bersifat kualitatif bertujuan untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala, atau kelompok tertentu dan atau untuk menentukan frekuensi atau penyebaran suatu gejala dalam masyarakat (Koenjaraningrat, 1991).

Penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahwa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2006).

Kirk dan Miller menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan social yang secara fundamental bergantung padapengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya (Lexy J. Moloeng, 2002).

Penelitian kualitatif itu berakar pada latar alamiah sebagai keutuhan, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode kualitatif, mengadakan analisis data secara induktif, mengarahkan sasaran penelitiannya pada usaha menemukan teori dari dasar, bersifat deskriptif, lebih

mementingkan proses dari pada hasil, membatasi studi dengan fokus, memiliki seperangkat kriteria untuk memeriksa keabsahan data, rancangan penelitiannya disepakati oleh kedua belah pihak: peneliti dan subjek penelitian (ibid).

Sedangkan pengertian deskriptif yaitu kegiatan penelitian yang hendak membuat gambaran atau mencoba mencandra suatu peristiwa atau gejala secara sistematis, faktual dengan penyusunan yang akurat (Supardi, 2005).

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Dalam hal ini, Nana Syaodih Sukmadinata menjelaskan bahwa studi kasus (*case study*) merupakan suatu penelitian yang dilakukan terhadap suatu kesatuan sistem. Kesatuan ini berupa program, kegiatan, peristiwa atau sekelompok individu yang terikat oleh tempat, waktu atau ikatan tertentu (Nana Syaidah Sukmadinata, 2005).

Secara singkatnya, studi kasusnya adalah suatu penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna, memperoleh pemahaman dari kasus tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti meneliti suatu kasus yang terjadi di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang tentang Sedangkan penelitian ini pada dasarnya dimaksudkan untuk memperoleh gambaran tentang penerapan kepemimpinan kharismatik di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang serta dampaknya pada kinerja organisasi.

### **3.2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat/daerah/wilayah diadakannya suatu penelitian, Penelitian ini berlokasi di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah

Nurul Huda jalan Kol. Sugiono Gang III b No.101-103, Kelurahan Mergosono, Kecamatan Kedungkandang, Mergosono Kota Malang dengan alasan karena mudahnya akses data dan informasi yang diperlukan peneliti. Disamping itu Pondok Pesantren ini juga merupakan salah satu pondok yang mengajarkan bidang studi Aqidah dengan berhaluan terhadap paham As-Sunnah Wal Jama'ah.

### **3.3. Subyek Penelitian**

Subjek penelitian merupakan benda, hal atau orang di tempat penelitian itu terjadi (Arikunto: 2005). Subjek penelitian kualitatif dapat berasal dari informasi awal yakni orang yang pertama memberi informasi yang memadai ketika peneliti mengawali aktivitas pengumpulan data. Di samping itu, ada informan kunci yakni orang yang bisa dikategorikan paling banyak mengetahui, menguasai informasi atau data tentang permasalahan penelitian. Biasanya informan tersebut adalah tokoh, pemimpin atau orang yang telah lama berada di komunitas yang diteliti atau sebagai perintis (Hamidi, 2005).

Penentuan informal awal, dilakukan terhadap beberapa informan yang mempunyai kriteria sebagai berikut: (1) mereka yang menguasai dan memahami fokus permasalahan (2) mereka yang sedang terlibat di dalam kegiatan yang tengah akan diteliti dan (3) mereka yang mempunyai kesempatan dan waktu yang memadai untuk dimintai tentang informasi.

Dalam penelitian ini, peneliti telah menetapkan tujuan penelitian pada kepemimpinan kharismatik yang diterapkan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang peneliti memilih informan sebagai objek penelitian. Subjek penelitian ini berjumlah delapan orang diantaranya

adalah pengasuh yaitu KH. M. Taqiyyudin Alawiy, M.T, Ketua Yayasan: KH. Mushoddaqul Umam, S.Pd., M.Si sedangkan dari pengurus pondok, ketua pondok: Nunung Nasikhah, pengurus harian: Iskobar Santi, santri hufadz: Luzaimatul Fikriyah dan santri kitab:Ainun Najib.

### **3.4. Data, Jenis Data dan Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini adalah, subjek darimana data dapat diperoleh (Arikunto, 2002). Penelitian yang dilaksanakan berkaitan erat dengan data yang diperoleh sebagai dasar dalam pembahasan dan analisis.

Adapun data-data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu:

- 1) Data primer, yaitu data yang berasal langsung dari sumber penelitian ini, yang berasal dari wawancara langsung dalam penelitian ini peneliti akan berwawancara dengan pihak pesantren yang mempunyai hubungan langsung dengan permasalahan yang diangkat yaitu tentang penerapan kepemimpinan kharismatik di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang dan juga pengurus serta santri yang berdampak pada kepemimpinan kharismatik ini.
- 2) Data sekunder, yaitu data yang telah dikumpulkan terlebih dahulu oleh pihak selain peneliti. Data sekunder dalam penelitian ini berupa profil, struktur organisasi, informasi tentang peraturan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang. Selain itu peneliti mendapatkan data sekunder dengan cara membaca literatur kepustakaan dan internet mengenai kepemimpinan kharismatik yang diterapkan pada organisasi lain.

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data (Riduwan, 2005). Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2007). Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah:

#### 3.5.1 Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2007). Atau dengan kata lain, pengertian wawancara adalah suatu metode pengumpulan data yang berupa pertemuan dua orang atau lebih secara langsung untuk bertukar informasi dan ide dengan tanya jawab secara lisan sehingga dapat dibangun makna dalam suatu topik tertentu (Prastowo, 2010).

Dimana dalam melakukan penelitian ini peneliti menggunakan metode *Indept Interview* (wawancara mendalam) yang bersifat bebas. Adapun wawancara mendalam ini secara umum adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara, yaitu pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Prastowo, 2010).

Sedangkan wawancara bebas yaitu dimana pada saat wawancara ini terjadi tanya jawab bebas antara pewawancara dan informan, tetapi pewawancara menggunakan tujuan penelitian sebagai pedoman (Riduwan, 2005).

Dalam hal ini peneliti akan mewawancarai pengasuh, pembina, dan santri di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang yang mana pihak-pihak tersebut terlibat langsung dalam permasalahan pada penelitian ini, yaitu kepemimpinan kharismatik.

### **3.5.2 Observasi**

Observasi atau disebut pula pengamatan, meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indra. Observasi dilakukan dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti (Arikunto, 2006: 221).

Observasi disini dengan mengamati langsung bagaimana analisis kepemimpinan yang ada di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah

### **3.5.3 Dokumentasi**

Dokumentasi bertujuan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, profil, struktur organisasi, dan tabel peraturan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang, dari dokumen yang ada, peneliti akan memperoleh data yang berkaitan dengan kepemimpinan kharismatik.

### 3.6. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data model interaktif yang dikemukakan oleh (Sugiyono, 2009) yaitu di mulai dari tahapan pengumpulan data dilanjutkan dengan reduksi data, display data dan tahapan terakhir yaitu penarikan kesimpulan. Di mulai dari pengumpulan data, yaitu peneliti berusaha mendapatkan data-data yang relevan dari informan untuk dapat dijadikan sebagai landasan dalam meneliti tentang tema yang sudah ditentukan oleh peneliti sebelum penelitian dimulai.

Reduksi data yaitu pengumpulan data, yaitu peneliti berusaha mendapatkan data-data yang relevan dari informan untuk dapat dijadikan sebagai rujukan maupun landasan dalam penelitian tentang tema yang sudah ditentukan oleh peneliti sebelum penelitian dilakukan. Teknik selanjutnya yaitu display data, di mana peneliti mengolah data yang masih berbentuk setengah jadi yang sudah seragam dalam bentuk tulisan dan sudah memiliki alur untuk tema yang jelas kedalam matriks yang selanjutnya akan digunakan untuk menarik satu kesimpulan.

Kesimpulan berisi tentang uraian dari jawaban yang peneliti ajukan pada tujuan penelitian dengan berlandaskan hasil penelitian yang sudah peneliti lakukan selama proses penelitian dan pada akhirnya peneliti memberikan penjelasan simpulan dari jawaban pertanyaan penelitian yang diajukan (Sugiyono, 2009).

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

##### 4.1.1 Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul

###### Huda

Pada permulaan berdirinya, bentuk pesantren sangatlah sederhana. Kegiatan pengajian diselenggarakan didalam masjid oleh seorang kyai sebagai guru dengan beberapa orang santri sebagai muridnya. Sehingga ada pengakuan dari lingkungan masyarakat tertentu terhadap kelebihan dibidang ilmu agama dankebolehan seorang Kyai/Ulama' sehingga penduduk sekitarnya banyak yang datang untuk belajar/berguru pada Kyai tersebut. Dengan proses inilah suatu pola pendidikan akan tumbuh dan berkembang menjadi suatu Pondok Pesantren. Pola pertumbuhan seperti diatas, hampir bersifat umum di berbagaipondok pesantren, demikian juga dengan pertumbuhan pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda. Dengan pola tersebut menyebabkan sulitnya menentukan secara pasti kapan pesantren tersebut didirikan.

Adapun yang melatar belakangi berdirinya Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda yaitu berawal dari kampus IAIN Sunan Ampel Malang yang sekarang menjadi Universitas Islam Negeri Malang, di mana pada waktu itu beliau KH.Drs. Achmad Masduqi Mahfudz (alm) menjadi asisten dosen diIAIN Sunan Ampel Malang sejak tahun 1966, karena beliau terkenal pandai ilmu nahwu dan sharaf, maka para dosen terutama yang mengajar Bahasa Arab mendorong

atau memerintahkan mahasiswanya agar belajar pada beliau. Hal ini ditekankan pada mereka yang masih belum mampu membaca kitab kuning(klasik/salaf), bahkan beliau pernah berkata, bahwa sebelum menjadi asistensudah ada mahasiswa yang belajar pada beliau.

Pada tahun 1967 diperkirakan mahasiswa yang belajar kepada beliau kurang lebih 10 orang, kegiatan belajar mengajar yang beliau asuh ini berlangsung terus menerus dari tahun ke tahun, dari satu angkatan ke angkatan yang lain hingga pada akhirnya terkenal sebagai pondok pesantren. Perkembangan santri sampai tahun 1984 mencapai 44 orang, karena banyaknya santri tersebut, maka tahun itu juga agar kegiatan yang berlangsung tertib, maka dibentuk kepengurusan. Pada waktu itu disusun AD/ART sebagai bahan pijakan bagi kepengurusan. Berdasar hal tersebut, pondok ini dinamakan : “Pondok Pesantren Salafiyah Syafi’iyyah Nurul Huda”. Adapun nama “Nurul Huda” diambil dari mushalla yang dipergunakan sebagai tempat belajar mengajar. Sedangkan nama “Salafiyah Syafi’iyyah” karena kitab yang dikaji adalah kitab-kitab kuno/klasik yang dikarang Ulama Salaf bermadzhab Syafi’i.

Pada awal perintisan pondok ini, aktivitas belajar mengajar selalu mendapat tantangan, khususnya dari masyarakat sekitar pesantren. Hal ini disebabkan karena dari segi agama mereka (khususnya dalam bidang aqidah) masih kurang kuat, yang mana dahulu daerah sekitar pondok itu adalah basisnya orang-orang PKI dan memang terkenal daerah orang-orang nakal atau rusak moralnya, sehingga mereka belum bisa menerima kegiatan-kegiatan keagamaan atau pengajian bahkan dapat dikatakan mereka sangat benci terhadap kegiatan

pengajian di pondok, yang pada akhirnya mereka seringkali memusuhi dengan mencari-cari masalah.

Akhirnya berkat pertolongan Allah SWT semua tantangan dan rintangan tersebut dapat terlewati dan diselesaikan oleh KH. Drs. Achmad Masduqi Mahfudz dengan tanpa menggunakan kekerasan. Berkat ketabahan, keuletan dan keteguhan hati yang beliau lakukan itu sedikit demi sedikit beliau berhasil merangkul masyarakat khususnya para tokoh masyarakat termasuk juga dapat menundukkan “geng” yang ada di Mergosono. Dan akhirnya mereka menjadi orang yang baik dan taat beribadah.

Pondok pesantren biasanya terletak di suatu desa yang terpencil dari keramaian kota, akan tetapi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Nurul Hudaini terletak di tengah-tengah perkampungan kota yang ramai dan rawan dari pengaruh lingkungan sekitar terhadap kondisi perkembangan santri. Adapun awal adanya gedung atau tempat santri (asrama) adalah ketika akhir tahun 1989, gedung yang dimiliki adalah satu buah mushalla yang mempunyai daya tampung kurang lebih 150 orang, sebuah rumah untuk (ndalem kyai) dan satu rumah untuksantri. Kemudian dapat membeli satu rumah berukuran 6x9 meter, dan pada tahun 1990 dapat mengontrak satu rumah berukuran 6x16 meter yang akhirnya rumah ini dapat dibeli pada tahun 1991, yang digunakan untuk santri. Pada tahun itu juga sebuah rumah yang lama untuk santri direhab kembali dengan dibangun gedung berlantai tiga, yaitu lantai satu digunakan untuk ruang tamu dan putra ndalem, sekretariat dan kamar untuk santri, untuk lantai dua dipakai untuk aula dan kamar santri, sedangkan untuk lantai tiga digunakan untuk menjemur pakaian.

Kemudian pada tahun 1992 dapat membeli tanah kosong seluas 23x24 meter yang sekarang dibangun dan dijadikan asrama untuk santri putra dengan gedung berlantai empat, yang pembangunannya baru selesai pada tahun 2002.

Pada masa perkembangan selanjutnya setelah proses pendidikan berjalan dengan lancar, pandangan masyarakat terhadap pendidikan agama (pengajian) sedikit demi sedikit berubah, serta para santri dan para alumni banyak yang berhasil, sehingga hal ini membawa dampak positif terhadap perkembangan pesantren selanjutnya, yakni mulai dikenal dan diminati oleh masyarakat luas, baik mahasiswa universitas yang ada di Malang ataupun pelajar SMA dan SMP.

#### **4.1.2 Letak Geografis Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul**

##### **Huda**

Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda berlokasi di Kelurahan Mergosono Kedung Kandang Malang kurang lebih 1,5 Km di Selatan jantung Kota Malang, dengan batasan wilayah sebagai berikut:

- a. Sebelah utara berbatasan dengan Kelurahan Kota Lama;
- b. Sebelah selatan berbatasan dengan Kelurahan Gadang;
- c. Sebelah barat berbatasan dengan Kelurahan Ciptomulyo;
- d. Sebelah timur berbatasan dengan Kelurahan Bumi Ayu.

Secara geografis Kelurahan Mergosono terletak sangat strategis, dimana Kelurahan ini merupakan persimpangan dari Kabupaten Malang, sehingga jalan sepanjang Kelurahan Mergosono sangat ramai, selain itu sarana-prasarana dipasar, pertokoan cukup memadai untuk keperluan rumah tangga maupun sekolah/kuliah, bahkan keperluan sehari-hari santri pondok pesantren yang ada di wilayah

Mergosono. Dengan semua fasilitas yang ada, maka tidak heran Kelurahan Mergosono terkenal di Kota Malang lebih-lebih disana terdapat sebuah pondok pesantren.

#### **4.1.3 Visi dan Misi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda**

##### **A. Visi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda**

Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda adalah pondok yang memiliki visi yang mulia dan tegas. Hal ini sangat mendukung semangat pondok pesantren untuk tetap berkembang dan memiliki pesona tersendiri. Visi dan Misi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda adalah sebagai lembaga pendidikan islam melalui pendidikan dan pengajaran, serta pengabdian masyarakat mampu melahirkan lulusan yang memiliki bekalkekuatan iman, kemanfaatan ilmu, amal sholeh dan akhlak yang mulia, sertamenjadi kekuatan penggerak masyarakat. Visi inilah yang menjadi aspek penting sebagai arah tujuan pencapaian cita-cita pondok pesantren.

##### **B. Misi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda**

Misi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda adalah perwujudan dari visi adapun Misi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda adalah antara lain:

1. Mengantarkan santri memiliki kekuatan iman, kemanfaatan ilmu, amal sholeh dan akhlak yang mulia;
2. Memberikan pelayanan dan penghargaan terhadap santri;
3. Mengembangkan ilmu agama islam melalui pengkajian yang ilmiah;

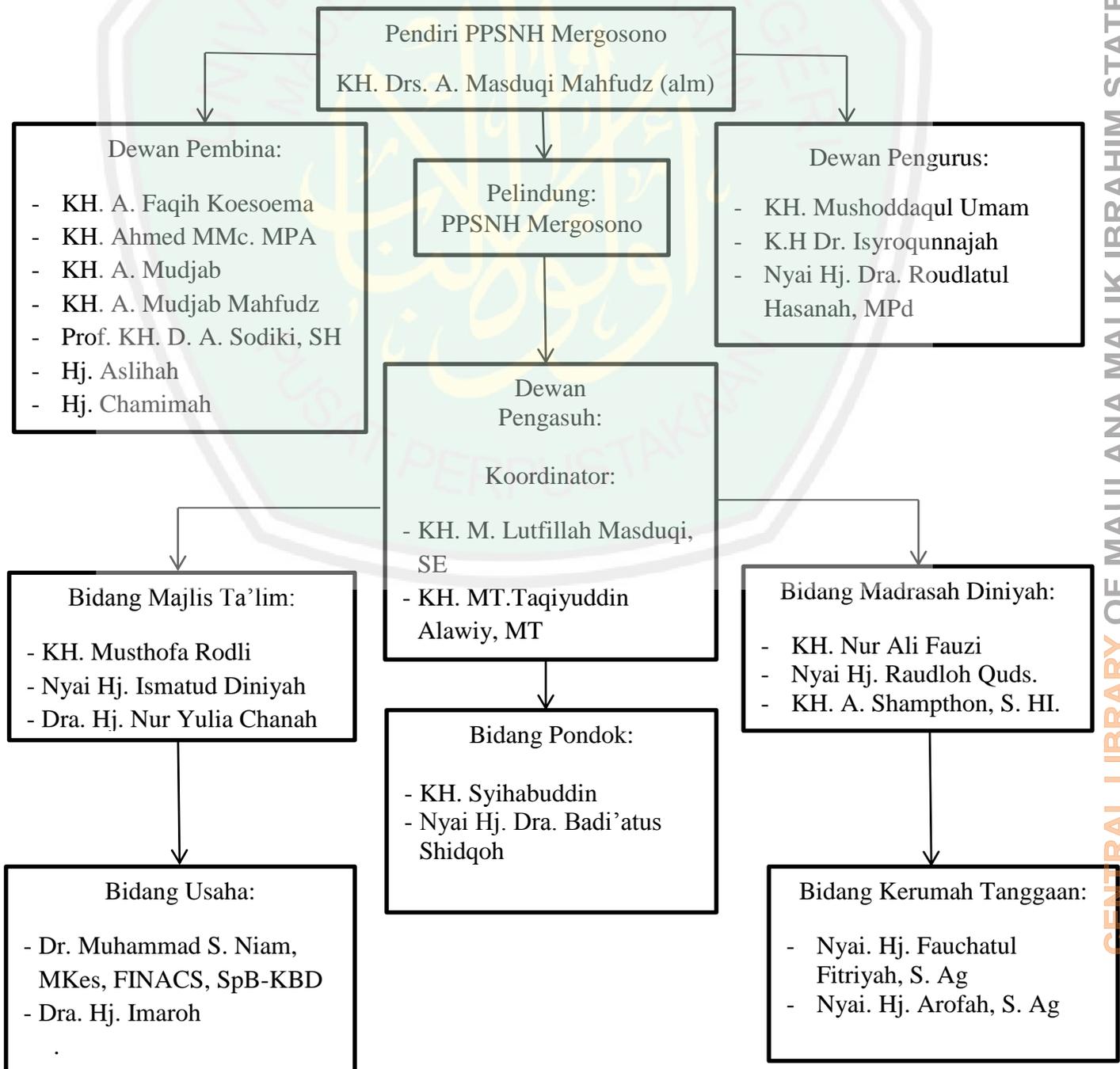
4. Menjunjung tinggi, mengamalkan dan memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai islam.

#### 4.1.4 Struktur Organisasi Kepengasuhan Pondok Pesantren Salafiyah

##### Syafi'iyah Nurul Huda

Gambar 4.1.4 Struktur Organisasi Kepengasuhan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda

Gambar 4.1.4 Struktur Organisasi PPSNH



#### **4.1.5 Tujuan Pendidikan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah**

##### **Nurul Huda**

Adapun mengenai tujuan pendidikan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda, adalah :

- a. Ditinjau dari segi ilmiah, yaitu bahwa tujuan pendidikan disini adalah mendidik santri agar mampu membaca dan memahami isikitab kuning, yang orientasinya adalah untuk mencetak ulama' atau kaderisasi tenaga mubaligh;
- b. Ditinjau dari segi amaliyah, bahwa pesantren ini bertujuan supayapara santri dapat mengamalkan terhadap berbagai macam ilmuyang telah diraihnyadalam semua segi kehidupannya, baik bagi dirinya sendiri maupun untuk masyarakat sekitarnya.

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan informal pada hakikatnya mempunyai tujuan yang sama yakni untuk merealisasikan syiar Islam di bumi ini walaupun dalam praktek pengajarannya berbeda-beda. Menurut Drs. KH.Achmad Masduqi Mahfudz (alm), bahwa:

“Tujuan pendidikan di pondok pesantren ini meliputi tujuan umum dan tujuan khusus. Adapun tujuan umum yaitu mendidik santri agar bermanfaat bagidirinya, masyarakat, Nusa dan Bangsa, sedangkan tujuan khususnya yaitu untuk mempersiapkan santri agar bisa membaca/memahami kitab kuning yangberlandaskan faham As-Sunnah Wal Jama'ah. Dengan bisa membaca/memahami kitab kuning (klasik/gundul) banyak manfaatnya, antara lain:

- a. Menambah wawasan keilmuan bagi santri;

- b. Meningkatkan mutu ibadah;
- c. Aplikasi;
- d. Bisa mengambil hukum fiqih sesuai dengan apa yang dikehendaki, menurut qaul madzhab yang di anut;
- e. Memahami al-qur'an dan hadist-hadist nabi;
- f. Akan bahagia, sesuai dengan sabda Nabi: “Barang siapa yang ingin kebahagiaan hidup di dunia harus dengan ilmu, yang ingin kebahagiaan akhirat harus dengan ilmu, dan siapa yang ingin kebahagiaan hidup dunia dan akhirat harus dengan ilmu”.

Tujuan khusus tersebut sesuai dengan latar belakang berdirinya Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda sebagaimana dalam keterangan sebelumnya. Oleh karena itu setiap pengajaran, apapun kitab yang dikajinya selalu ditekankan pada Nahwu/Sharafnya.

Dalam data dokumentasi, yakni dalam Anggaran Dasar Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda tepatnya pada bab III pasal 8 disebutkan bahwa, Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda bertujuan untuk merealisasikan dan melaksanakan firman Allah yang termaktub dalam surat Ali Imran ayat 104 yang berbunyi:

وَلَتَكُنَّ مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ  
الْمُفْلِحُونَ

Artinya: “Hendaknya ada diantara kalian segolongan umat yang mengajak kepada kebaikan, memeritahkan kebajikan, mencegah kemungkaran, mereka itulah orang-orang yang beruntung” (Ali-Imran: 104).

Itulah tujuan pendidikan pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda yang selama ini berperan sebagai mitra asimilasi (saling identifikasi untuk menyesuaikan, menyelaraskan dan mengisi) dengan lembaga pendidikan formal khususnya Perguruan Tinggi Negeri maupun Swasta, SLTA dan SLTP.

#### **4.1.6 Sistem dan Kurikulum Pendidikan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda**

Seperti mayoritas pondok pesantren, Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda dalam melangsungkan proses belajar mengajar menggunakan kurikulum lokal (atas hasil kesepakatan para asatidz dan persetujuan dari pengasuh).

Pada awal berdirinya pondok pesantren baik sistem pengajaran kurikulum dan pengajaran dilakukan oleh pengasuh sendiri. Kemudian pada tahun ajaran 1992/1993, ada perubahan kurikulum pembelajaran yang diklasifikasikan menjadi dua bagian, yaitu:

##### 1. Madrasah Diniyah, yang dikelola secara klasikal

Sistem pengelolaan Madrasah Diniyah dilaksanakan secara klasikal atau berjenjang mulai kelas 1-6, dengan tingkat kualitas kitab yang berbeda-beda sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh santri masing-masing kelas. Adapun keilmuan yang dikaji, secara umum adalah mencakup masalah; aqidah, akhlaq, fiqh, usul fiqh, ulumul qur'an, ulumul hadist, nahwu, shorof dan mantiq. Masing-masing bidang studi diasuh oleh ustadz yang memang berkompeten dibidangnya dan penjadwalan pelajaran yang teratur dilaksanakan setiap hari mulai pukul 20.00-21.30 WIB, kecuali hari jum'at kegiatan belajar mengajar libur.

Sedangkan evaluasi diadakan setiap satu semester sekali menyesuaikan dengan kalender pendidikan nasional. Dengan mempelajari semua masalah keilmuan tersebut, diharapkan santri mahir dalam bidang tersebut sebagai bekal hidup kelak di masyarakat. Hingga sekarang madrasah diniyah Nurul Huda telah mewisuda atau meluluskan sebanyak 25 angkatan. Untuk menyakinkan para lulusan, maka mulai lulusan angkatan tahun 2004/2005 dianjurkan untuk membuat sebuah karya ilmiah dengan inisiatif mereka, tanpa ditentukan oleh pihak Madrasah Diniyah seperti; menterjemah kitab yang berbahasa arab kedalam bahasa Indonesia, mengarang buku ataupun membuat karya yang lebih modern yaitu CD panduan yang berkaitan dengan muamalah keagamaan dan lain sebagainya.

## 2. Non Madrasah Diniyah.

Kegiatan belajar mengajar non madrasah diniyah yaitu pengajian yang diadakan diluar jam pelajaran madrasah diniyah yaitu pagi hari setelah shalat subuh, siang hari setelah shalat dzuhur, dan sore hari setelah shalat maghrib yang wajib diikuti oleh semua santri dengan tidak membeda-bedakan tingkatan kelas dalam Madrasah Diniyah dan juga ada pengajian yang ditentukan sesuai dengan tingkatan kelas Madrasah Diniyah, misalnya kelas 1-4 dan kelas 5-6 dengan bahan kajian masing-masing.

Selain kegiatan yang terjadwal setiap hari, juga kegiatan pengajian mingguan setiap hari ahad yang diasuh oleh pengasuh pondok pesantren yang diikuti oleh semua santri baik yang masih duduk di kelas madrasah diniyah maupun alumni madrasah diniyah dan juga masyarakat sekitar pondok.

Padabulan ramadhan dibentuk panitia khusus untuk mengurus semua kegiatan pengajian ramadhan dan kegiatan ini adalah kegiatan tahunan dengan kitab kajian yang lebih beragam dan penjadwalan khusus serta lebih padat.

Pengajian non madrasah diniyah ini dilaksanakan untuk mendukung pengajian madrasah diniyah dan menambah pengetahuan santri. Dengan berbagai macam jenis kitab yang dikaji seperti tafsir al-qur'an, aqidah, tashawuf, ulumul hadist, kitab nikah, pembelajaran kitab dengan metode amstilati dan setoran al-qur'an bil ghoib maupun binadzor.

#### **4.1.7 Ustadz dan Pengajar Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul**

##### **Huda**

Peran seorang ustadz sangat urgen dalam peningkatan kualitas *output* sebagai santri yang sholih dan shlihah. Para ustadz pengajar Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda, harus berkompetan pada bidang studi yang diajarkannya. Hal ini akan menjadi standart untuk ustadz dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Pengembangan ustadz semakin ditingkatkan guna menyongsong era globalisasi dan informasi saat ini. Keluasan ilmu para ustadz untuk mentransfer ilmu terhadap santri adalah keharusan sebagai implikasi dari profesionalisme ustadz sebagai pendidik. Metode-metode yang digunakan seorang ustadz dalam menyampaikan materi pelajaran juga membuat para santri semakin bergairah dan memiliki motivasi yang tinggi serta mengembangkan rasa keingintahuan para santri.

Ustadz pengajar Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda memiliki profil yang luar biasa. Apalagi pengasuh pondok pesantren, Drs. KH.Achmad Masduqi Mahfudz (alm), benar-benar menjadi kebanggaan seluruh pihak Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda untuk meningkatkan potensial diri dan mencontoh keteguhan, kemantapan dan keseriusan dalam mengembangkan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda tercinta ini mulai merintis hingga sekarang.

Profil pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda tersebut menjadi kebanggaan tersendiri yang dapat memotivasi peningkatan profesionalisme para ustadz dan berupaya untuk meningkatkan potensi diri yang akhirnya sama dengan sang pengasuh di kemudian hari. Pengasuh adalah tokoh masyarakat, Ketua Majelis Ulama' Indonesia Jawa Timur periode 2001-2006, Rois Syuriah Nahdhotul Ulama' Pengurus Wilayah Jawa Timur periode 1998-2007 yang memiliki kapasitas dan dedikasi yang tinggi dalam perjuangannya untuk mengembangkan ajaran agama islam.

Ustadz Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda haruslah menjadi uswah yang baik bagi para santri. Dalam interaksi di dalam proses pembelajaran maupun di luar proses pembelajaran, di sini sebagai orang yang'alim (berilmu). Peran ini kemudian menjadi kewajiban bagi para ustadz untuk mentransfer ilmu yang bermanfaat bagi para santri.

#### **4.1.8 Keadaan Santri Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul**

##### **Huda**

Dengan pengaruh kharisma dari kyai dan juga pengaruh santri atau alumni yang telah berhasil, akhirnya perkembangan jumlah santri semakin pesat kalau diawal perintisan tahun 1966/1967 santrinya masih berjumlah 10 orang kemudian sampai tahun 1984 berjumlah menjadi 44 orang santri, tapi pada akhir tahun 1991 bertambah menjadi 110 orang santri dan pada tahun 1992 berjumlah 120 orangsantri. Kemudian pada tahun akhir tahun 1993 jumlah santri menjadi 150 orang dan pada tahun 1999 jumlah santri mencapai 177 orang dan untuk masa sekarang yakni tahun 2018 jumlah santri mencapai 190 orang santri putra dan putri.

Pertumbuhan tersebut juga dikarenakan bertambahnya fasilitas (gedung/pondok) disamping sarana dan prasarana lainnya, walaupun masih sederhana. Disamping itu juga disebabkan oleh kebutuhan santri sendiri terhadap ilmu agama terutama mengenai pendalaman Ilmu Alat (Nahwu/Sharaf) untuk menunjang kemampuannya membaca kitab kuning dan untuk menunjang pelajaran perkuliahan santri.

Dari sekian banyak jumlah santri yang ada tersebut, mayoritas adalah mahasiswa dari UIN Malang, namun untuk perkembangan selanjutnya banyak santri yang dari luar UIN Malang yakni seperti UM, UNIBRAW, UNISMA, UNIKAMA dan masih banyak lain dari perguruan tinggi yang lain, bahkan para santrinya banyakyang masih duduk dibangku MTs/SMP dan

MAN/SMU. Disamping itu pula adasantri yang hanya mondok dan ada pula yang mondok sambil kerja.

Untuk selanjutnya para santri senior atau yang sudah menyelesaikan Madrasah Diniyah, mereka tidak langsung diperbolehkan pulang ke kampung halaman, melainkan harus mengabdikan diri di pondok selama beberapa tahun.

Jadi dengan demikian para ustadz yang mengajar di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda adalah alumni dan santri senior, mereka termasuk orang-orang yang kuat dalam menggali ilmu pengetahuan agama dan mereka sangat taat serta patuh pada kyai, yang dibuktikan dengan kesediaannya untuk mengabdikan dan mengamalkan ilmunya di pondok sesuai permintaan kyai.

Adapun mengenai pendidikan formal para ustadznya, kebanyakan mereka adalah lulusan UIN Malang dan sebagian diantara mereka telah menjadi dosen tetap. Dilihat dari sini jelaslah, bahwa jika ditinjau dari segi keilmuannya para ustadz tidak perlu diragukan lagi, karena disamping mereka menguasai ilmu agama mereka juga mampu dalam pengetahuan umum, sehingga dengan kualitas yang cukup itu, maka akan semakin menunjang kemajuan pendidikan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda.

#### **4.1.9 Aktivitas Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda**

Adapun mengenai aktivitas atau kegiatan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda, diantaranya ada yang bersifat formal/intrakulikuler yaitu pendidikan Madrasah Diniyah dibentuk secara klasikal yaitu mulai kelas 1 (satu) sampai kelas 6 (enam) dan juga kegiatan yang sifatnya nonformal/ekstrakulikuler.

Secara rinci, kegiatan santri Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda meliputi:

A. Kegiatan Intra, meliputi:

- 1) Pengajian Al-Qur'an;
- 2) Tahfidz Al-Qur'an;
- 3) Pengajian Kitab Kuning;
- 4) Madrasah Diniyah;
- 5) Khitobah, Diba'iyah, Istighotsah dan Aurad.

B. Kegiatan Ekstra, meliputi :

- 1) Jama'ah Shalawat Banjari (Ulin Nuha);
- 2) Pengabdian Masyarakat;
- 3) Olah Raga (Sepak Bola Dan Tenis Meja);
- 4) Majalah Dinding (BIAS dan Zanzabila);
- 5) NHEC (Nurul Huda *English Course*) .

Selain kegiatan tersebut diatas, untuk menambah wawasan kebangsaan dan untuk mengetahui kondisi perpolitikan di Negara ini, di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda juga pernah mengadakan dialog politik dan berbagai macam diklat, diantaranya diklat TPQ, kewirausahaan. Kemudian juga sering mengirimkan santrinya untuk mengikuti sarasehan yang diadakan olehpondok pesantren lain. Khusus kursus bahasa inggris, Drs. KH. A. Masduqi Mahfudz (alm) sangat menganjurkan agar para santri mengikuti kursus tersebut. Hal ini mengingat perkembangan zaman yang semakin maju, diharapkan dengan bekal pengetahuan Bahasa Inggris tersebut santri dapat mengikuti perkembangan

zaman dan dapat hidup pada situasi apapun. Karena hal yang demikian itu sangat berguna supaya nantinya bila mereka sudah kembali ke masyarakat, mereka bukan hanya mampu dalam pengetahuan ilmu agama saja melainkan juga mempunyai bekal keterampilan-keterampilan, yang hal ini dapat memberikan manfaat bagi dirinya dan masyarakat, sehingga mampu membantu perekonomian bagi santri itu sendiri maupun keluarga dan masyarakat sekitarnya.

Mengenai kegiatan yang dilakukan oleh masyarakat sekitar pondok seringkali melibatkan para santri, hal ini mengingat memang masyarakat sekitar pondok bisa dikatakan satu keluarga, sehingga dengan adanya pondok ini memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap perubahan tradisi masyarakat dan hal semacam ini merupakan momen yang sangat baik bagi para santri untuk berdakwah. Hal ini dapat dilihat dari pembinaan TPQ yang ada di wilayah sekitar pondok yang dikelola oleh para santri sendiri serta terlibatnya santri-santri dalam berbagai macam kegiatan social masyarakat seperti tahlilan, pengajian umum dan lain sebagainya. Tidak hanya itu, sebagian santri senior juga ikut membina masyarakat dalam masalah keagamaan, dengan mengadakan pengajian rutin dikampung-kampung.

Pengembangan masyarakat lingkungan ini diselenggarakan mengingatkan potensi dan pengaruh pondok pesantren yang besar dalam masyarakat. Sehubungan dengan hal itu, maka pondok pesantren sangat baik untuk dimanfaatkan untuk pengembangan dan pembangunan masyarakat lingkungan pondok, sehingga dengan demikian melalui pondok pesantren ini dapat dikomunikasikan arah pembangunan melalui bahasa agama.

Untuk merealisasikan fungsi pondok pesantren tersebut serta mencapaitujuan itu, maka kegiatan-kegiatan yang ada di pondok harus dibina dan dikembangkan lebih intensif sesuai dengan fungsi dan tujuannya.

#### **4.1.10 Sarana Dan Prasarana Yang Mendukung Dalam Proses Pembelajaran**

Keberhasilan proses pembelajaran tidak lepas dari tersedianya fasilitas berupa sarana dan prasarana. Fasilitas ini digunakan untuk membantu kelancaran proses pembelajaran. Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda sudah berusaha untuk melengkapi sarana dan prasarana sebagai media pembelajaran ketika berlangsungnya kegiatan belajar mengajar maupun fasilitas yang dipergunakan untuk keperluan sehari-hari oleh para santri.

Adapun sarana dan prasarana yang disediakan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda kepada para ustadz dan santri adalah:

1. Asrama tempat tinggal yang nyaman;
2. Tempat ibadah yang memadai (Mushalla);
3. Rental computer;
4. Perpustakaan;
5. Auditorium;
6. Kamar khusus tamu;
7. Area parkir kendaraan sepeda motor;
8. Sarana olahraga;
9. Ruang belajar yang representative;
10. White board dan bangku belajar di setiap kelas;

11. Koperasi pondok;
12. Rooftop;
13. wifi;
14. Ruang Jahit;

#### 4.2 Pemaparan Data

Proses penggalan data yang valid perlu ditentukan pada informan yang memiliki keterlibatan secara langsung atau tidak langsung dengan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Malang. Sedangkan pada penelitian kualitatif ini informan yang diperlukan untuk menggali informasi yang valid bukan berdasarkan pada generalisasi tetapi berdasarkan segala jenis temua yang didapatkan dari fenomena lapangan yang terkait dengan subjek penelitian, dengan kata lain tidak ada jumlah yang pasti bagi jumlah informan yang diperlukan untuk memperoleh informasi tetapi informasi tersebut dapat diakhiri sampai pada titik jenuh.

Pentingnya informan terletak pada ketepatan informasi yang nantinya juga akan mempengaruhi relevan atau tidaknya informasi tersebut dengan objek penelitian yang akan diteliti. Penetapan informan ini haruslah telah mengetahui, mengalami dan merasakan secara pasti tentang kepemimpinan kharismatik yang diterapkan oleh pengasuh/pemimpin Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda, penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan sederhana dan sesuai dengan kebutuhan penelitian, sehingga jumlah informan kunci akan dipilih dan ditentukan dengan sengaja (*purposive*), kemudian dilanjutkan dengan snowball yaitu berdasarkan informasi dari informan kunci. Keterlibatan dan

kapabilitas informan sangatlah diunggulkan dalam suatu penelitian kualitatif, dikarenakan informasi yang nantinya akan diberikan kepada peneliti haruslah yang relevan dengan subjek penelitian.

Kriteria yang harus dimiliki oleh informan harus memiliki masa pengabdian minimal 3 tahun, hal ini dikarenakan menurut pada informan, pengurus dan santri yang memiliki masa pengabdian serta masa belajar minimal 3 tahun dianggap mengetahui berbagai informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Sedangkan pengambilan sampel menurut snowball adalah pengambilan sampel yang berdasarkan rekomendasi dari informan kunci. Dalam hal ini kunci penelitian ini adalah Bapak KH. M. Taqiyuddin Alawiy, MT dan KH. A. Shampton, S. HI. yang sebagai pengasuh Pondok Pesantren SalafiyahSyafi'iyah Nurul Huda.

Historis penentuan informan ini berawal dari informan kunci yaitu KH. M. Taqiyuddin Alawiy, MT dan KH. A. Shampton, S. HI. yang memang sebagai pengasuh Pondok Pesantren SalafiyahSyafi'iyah Nurul Huda selama 4 tahun. Setelah melakukan wawancara terhadap informan kunci ini peneliti melengkapi data informasi penelitian ini dengan menambah kuesioner yang dibagikan kepada pengurus dan santri Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda, adapun pengurus atau santri yang dimintai keterangan informasi adalah Nunung Nasikhah, Akmal Firdaus Sultra, Indirijal Lutofa, Luzaimatul Fikriyah, Zaim Asrori, Asiyatun Nafisah yang masing-masing telah menuntut ilmu di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda selama kurang lebih selama 3 tahun.

Maka berdasarkan informan kunci yaitu pengaruh pondok pesantren memberikan rekomendasi tentang semua informan yang diperlukan untuk penggalian data kepada setiap bidang-bidang unit kerja pada Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda. Dari setiap bidang-bidang diambil seorang informan yang dianggap mampu mewakili, dengan demikian tidak semua anggota bidang memberikan kontribusi secara langsung kepada penelitian ini.

Jadi keseluruhan informan yang dibutuhkan dari penelitian ini sebanyak 8 orang yang pastinya memiliki keterlibatan langsung dan kapabilitas yang tinggi karena semua informan ini diambil dari pengurus Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Kota Malang itu sendiri, sedangkan deskripsi dari beberapa informan tersebut dapat disajikan sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Informan**

| No | Nama Informan              | Status/Bidang<br>Unit<br>kerja | Pengalaman  |
|----|----------------------------|--------------------------------|---|
| 1. | KH. M. Taqiyuddin,<br>MT   | Pengasuh                       | 4 tahun sebagai pengasuh<br>Pondok Pesantren<br>SalafiyahSyafi'iyah Nurul<br>Huda |
| 2. | KH. A. Shampton, S.<br>HI. | Pengasuh                       | 4 tahun sebagai pengasuh<br>Pondok Pesantren<br>SalafiyahSyafi'iyah Nurul         |

|    |                      |                                 |  |
|----|----------------------|---------------------------------|--|
|    |                      |                                 | Huda   |
| 3. | Nunung Nasikhah      | Ketua Pondok Putri              | 2 tahun sebagai pengurus dan santri Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda                                 |
| 4. | Akmal Firdaus Sultra | Ketua Pondok Putra              | 2 tahun sebagai pengurus dan santri Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda                                 |
| 5. | Indirijal Lutofa     | Santri Putra                    | 4 tahun sebagai santri Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda  |
| 6. | Luzaimatul Fikriyah  | Santri Putri                    | 6 tahun sebagai santri Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda  |
| 7. | Zaim Asrori          | Qista Putra<br>(Qismuttarbiyah) | 7 tahun sebagai santri dan 5 tahun sebagai pengurus Qismuttarbiyah Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda. |
| 8. | Asiyatun Nafisah     | Qista Putri<br>(Qismuttarbiyah) | 5 tahun sebagai santri dan 2 tahun sebagai pengurus Qismuttarbiyah Pondok  |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | Pesantren Salafiyah<br>Syafi'iyah Nurul Huda. |
|--|--|--|---|

Dari fakta yang ada pada Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda tersebut dapat diketahui dari pemaparan para informan yang nantinya akan digunakan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan karismatik di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda.

#### **4.2.1 Penerapan Kepemimpinan Kharismatik pada Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda**

Dalam pembahasan ini terdapat enam karakteristik yang diajukan yaitu keyakinan pada pemimpin, kepemimpinan atau pemimpin, loyala terhadap pemimpin, patuh terhadap pemimpin, melibatkan anggota atau pengikut, fokus terhadap kinerja bawahannya. Pembahasan berbagai karakteristik yang telah diuraikan diatas, selain didasarkan pada pemaknaan data yang berhasil dikumpulkan di lapangan juga merujuk pada pendekatan studi kasus, agar supaya penelitian ini mempunyai nilai tambah dari sebuah penelitian kualitatif, sehingga dapat diketahui tentang analisis kepemimpinan pada Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang dengan temuan observas yang muncul dari hasil penelitian ini. Setiap observasi akan memiliki penjelesannya sendiri seperti :

Karakteristik kepemimpinan yang menjadi acuan dalam observasi ini seluruhnya menggunakan teori dari (Yukl, 1994) yang dapat djelaskan sebagai berikut:

## 1. Keyakinan pada pemimpin

Pemimpin karismatik memiliki perilaku yang dipercaya anggotanya bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki kompetensi sehingga semua keputusan yang diambil seorang pemimpin akan memberikan kesan dan kepercayaan bagi anggotanya yang pada akhirnya anggota menjadi lebih patuh dan taat.

Hasil wawancara yang dilakukan kepada salah satu pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda K.H M. Taqiyuddin, MT selaku pengasuh utama menjelaskan bahwa:

*“keyakinan pada pemimpin harus melihat sesuatu yang akan di ambil keputusan tersebut harus dilihat dari hal-hal yang menyeluruh, mempertimbangkan dengan matang apa yang akan di ambil keputusan tersebut, jadi tidak sekedar lgsng mengambil keputusan tanpa tau sejarah masalah dan kedepannya jika keputusan tersebut diambil”*( K.H M. Taqiyuddin, MT. 2 Mei 2018. Pukul 08:30 WIB).

Selain itu, wawancara juga dilakukan dengan KH. A. Shampton, S. HI. Menjelaskan bahwa:

*“Keyakinan pada pemimpin pasti memandang, bagaimana kekurangan dan kelebihan yng dimiliki seorang santri, karena semua orang mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing”*(KH. A. Shampton, S. HI. 3 Mei 2018. Pukul 20:00).

Pernyataan dari K.H M. Taqiyuddin, MT selaku pengasuh utama yang mendeskripsikan bahwa beliau pengasuh menjalankan tanggungjawab atas semua kegiatan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Malang dari

kualitas kegiatan belajar mengajar dan memimpin organisasi serta mengembangkan sumber daya yang ada di organisasi.

Dalam Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda ini santri yang telah lama menimba ilmu ditunjuk sebagai pengurus yang mengorganisasikan serta diberikan tanggung jawab dalam mengontrol santri secara langsung, serta pengasuh juga memberikan tanggung jawab lain di bidang humasy, bidang ta'lim diniyah dan bidang ta'lim Al-Qur'an yang mana dimsaing-masing bidang tersebut melaksanakan kegiatan belajar mengajar sesuai bidangnya.

Pernyataan dari beliau bahwa Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda memimpin sebuah pondok pesantren termasuk kegiatan yang tidak mudah, karena harus selalu memantau keberlangsungan pondok pesantren itu sendiri, baik dari segi proses belajar mengajar hingga proses kehidupan sehari hari para santri. Beliau mengibaratkan pemimpin pondok bukan hanya sebagai pemimpin, namun juga menjadi pengasuh sekaligus pengganti orang tua bagi para santrinya yang sedang belajar di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda.

Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa pemimpin harus mempertimbangkan dengan matang setiap keputusan yang bijak, karena setiap keputusan akan menentukan keberhasilan suatu program. Santri Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Malang mencapai 190 orang, maka dari itu setiap kebijakan yang ambil tidak sembarangan memutuskan. Disamping harus mempertimbangkan suatu keputusan, seorang pemimpin juga harus memiliki pengetahuan tentang suatu organisasi, dalam hal ini Pondok Pesantren Salafiyah

Syafi'iyah Nurul Huda, KH. M. Taqiyuddin, MT adalah putera ke empat dari KH. Drs. Achmad Masduqi Mahfudz, beliau adalah pendiri dari Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda yang dinilai sangat memahami sejarah serta lika-liku yang ada di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda.

Dengan adanya pernyataan diatas dapat diketahui bahwa santri Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda juga harus memahami apa yang menjadi keputusan dari pengasuh, baik dari segi peraturan maupun kebijakan pondok pesantren lainnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan karismatik yang berupa keyakinan terhadap pemimpin ditunjukkan oleh pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda.

## 2. Pemimpin

Pemimpin karismatik berperilaku yang lebih menekankan pada tujuan-tujuan ideologis yang berkaitan dengan tujuan bersama/kelompok berdasarkan nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi anggotanya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh KH. M. Taqiyuddin, MT menjelaskan bahwa:

*Pasti, karena niatnya di pondok itu ya belajar, tujuan pondok yang paling utama, mencari ilmu, mendapatkan barokah ilmu dan barokah dari guru sehingga ilmu nya akan manfaat. Dulu abah salalu memberikan pesan ke santri nya, niat mondok itu niat mondok nyambi sekolah, jika dibalik niat sekolah nyambi mondok,, maka yang utama bukan pondoknya tapi sekolahnya, kalau mondok nyambi sekolah insyaallah barokah dunia akhirat, karena yang di utamakan pondok nya nyari ilmu agama nya”(KH. M. Taqiyuddin, MT. 02 Mei 2018. Pukul 08:30 WIB).*

Selain itu KH. A. Shampton, S. HI. Menjelaskan bahwa kepemimpinan karismatik melalui pemimpin adalah sebagai berikut:

*“selalu mengingatkan kepada santri akan pentingnya tujuan pondok, tujuan awal mondok, merantau dari desa, jauh dr orang tua, ta'allum (belajar), ilmu dipondok itu ilmu yang mengajarkan tentang akhlak, tutur kata, kesopanan sesuai ajaran dari Rasulullah, dll yang mungkin tidak akan didapatkan dari luar pondok, contoh: jama'ah tepat waktu, ngaji, mengikuti kegiatan pondok, waktunya ngaji ya ngaji, waktunya istirahat ya istirahat”* (KH. A. Shampton, S. HI. 03 Mei 2018. Pukul 20:00 WIB).

Salah satu hal yang penting dalam observasi ini adalah karakteristik seorang pemimpin. Ia adalah pemiliki hak dalam suatu kebijakan. Pemimpin karismatik memiliki visi yang menarik mengenai gambaran masa depan organisasi sehingga masa depan anggota menjadi memiliki ikatan emosional dan lebih termotivasi serta merasa pekerjaan yang dilakukannya bermakna, kemudian hal tersebut mendorong para anggota berkomitmen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pernyataan diatas mengandung makna bahwa pemimpin yang memiliki daya tawar yang menarik akan menimbulkan ketertarikan pada anggotanya dalam hal ini adalah santri, para santri pada pengamatan ini terlihat sangat terikat ikatan emosionalnya kepada pengasuh/pemimpin. Hal ini menjadi kebutuhan para santri Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang untuk lebih baik dalam menjalankan kegiatan yang di amanahkan pengasuh kepada mereka.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik ini menjadi ciri khas dari pemimpin yang memiliki sifat karismatik yang ia terapkan pada gaya kepemimpinannya.

### 3. Loyal terhadap pemimpin

Pemimpin karismatik memiliki visi yang menarik mengenai gambaran masa depan organisasi sehingga anggota menjadi memiliki ikatan emosional dan lebih termotivasi serta merasa pekerjaan yang dilakukannya bermakna, kemudian hal tersebut mendorong para anggota berkomitmen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada KH. M. Taqiyuddin, MT menjelaskan bahwa:

*“Selalu mengingatkan akan jerih payah orang tua dan jerih payah seorang guru ketika mengajar kepada santri-santrinya, jika ada seorang santri yang tidak memahami apa yang di ajarkan seorang guru, guru merasa gagal dalam mengajar, niat insun golek ilmu, nyenengke wong tuo lan guru karena menyeimbangkan dengan jerih payah seorang orang tua untuk membiayai santri/anak untuk ngaji dan sekolah. Jika tidak di ingatkan maka santri tidak akan pernah tau bagaimana jerih payah seorang orang tua banting tulang untk mncari nafkah untuk anak-anaknya. Di niati niat insun mekso awak lillahitaalla, belajar memaksakan diri sendiri untuk giat dalam belajar semata-mata hanya karena Allah, semua dari Allah, dan hanya untuk Allah, dan misi visi pondok itu menjadi sebuah tolak ukur yang harus di capai semua santri”* (KH. M. Taqiyuddin, MT. 02 Mei 2018. Pukul 08:30 WIB).

Dari penjelasan beliau diatas, beliau mampu mempengaruhi keadaan santri, terbukti dengan loyalitas yang ditunjukkan santri pada kehidupan sehari-hari pesantren, serta ketaatan yang ditunjukkan. Jadi, pada aspek karakteristik ini,

pengasuh di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda, memiliki *style* kepemimpinan karismatik.

#### 4. Patuh terhadap pemimpin

Pemimpin karismatik memberikan contoh perilaku agar para anggotanya mengikutinya. Ketika para anggota telah mengikutinya, pemimpin mampu memberikan pengaruh lebih karena anggota telah memiliki kesamaan keyakinan dan nilai-nilai, sehingga hal tersebut mengakibatkan kepuasan dan motivasi anggota menjadi lebih besar.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada KH. M. Taqiyuddin, MT. menjelaskan mengenai kepatuhan terhadap pemimpin sebagai karakteristik dari kepemimpinan karismatik dapat dijelaskan bahwa:

*“semua santri pasti ingin meniru gurunya, yang dari tadzim nya bagaimana ke orang yang lebih tua, ta'dzim nya ke guru/kyai, pasti semua santri ingin meniru sifat dan sikap dari seorang guru/kyai, keteladanan seorang guru/kyai, tawadhu'nya guru kepada gurunya/kepada kyai nya atau pun kepada orang yang lebih tua dari sang guru”* (KH. M. Taqiyuddin, MT. 02 Mei 2018. Pukul 08:30 WIB).

Selain itu wawancara dilakukan kepada KH. A. Shampton, S. HI menjelaskan bahwa:

*“meniru kebiasaan guru dengan cara melihat perilaku dari sang guru, mencontoh perilaku tidak hanya sekedar ucapan namun langsung di praktikkan, dalam cara bertutur kata, dalam tawadlu', ta'dzim, dll, (dakwah yang paling utama itu bil haul bukan bil qoul) teori tidak terlalu mengena, tetapi jika dengan contoh langsung akan cepat mengena dan mudah di pahami, (intinya praktik lebih memahamkan dari pada teori)”* (KH. A. Shampton, S. HI. 03 Mei 2018. Pukul 20:00 WIB).

Dengan demikian kepemimpinan yang diterapkan oleh pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda, merupakan kepemimpinan karismatik karena pada hasil observasi menunjukkan karakteristik patuh terhadap pemimpin.

#### 5. Melibatkan anggota/pengikut

Pemimpin karismatik akan mengkomunikasikan harapan-harapannya kepada anggota dan pada saat yang bersamaan pemimpin juga akan memberikan kepercayaan kepada anggotanya. Tujuan dilakukannya hal itu adalah agar anggota memiliki percaya diri sehingga anggota memiliki kinerja dan komitmen tinggi terhadap tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada KH. M. Taqiyuddin, MT. menjelaskan mengenai melibatkan anggota sebagai karakteristik dari kepemimpinan karismatik dapat dijelaskan bahwa:

*“Pasti, segala jenis aktivitas pondok, acara pondok semua pengurus/santri yang di berikan kepercayaan langsung oleh pengasuh kepada santri/pengurus. Apa saja yang dilakukan santri/pengurus jika itu baik dan manfaati maka akan di dukung, tetapi jika itu melanggar atau ada yang salah, maka pengasuh akan memanggilnya dan memberikan arahan, mmemberikan masukan dan nasehat bagaimana baiknya dalam mengambil sebuah keputusan untuk kepentingan pondok/pribadi. Dengan contoh: tidak seenaknya mengeluarkan santri, tanpa terlebih dahulu sowan/konfirmasi kepada pengasuh nya, tidak seenaknya menghukum santri tanpa persetujuan dari pengasuh pondok”* (KH. M. Taqiyuddin, MT. 02 Mei 2018. Pukul 08:30 WIB).

Selain itu wawancara dilakukan kepada KH. A. Shampton, S. HI menjelaskan bahwa:

*“Namanya belajar ya kadang benar kadang salah, kadang sesuai harapan kadang pula tidak, tetapi jika tidak sesuai harapan pasti pengasuh akan*

*memberikan masukan, nasehat untuk bagaimana mencapai tujuan tersebut. Tugasnya pengasuh hanya mengawasi santri/pengurus yang telah diberikan kepercayaan oleh pengasuh, dan memberikan arahan atau nasehat jika dirasa apa yang di kerjakan kurang maksimal atau tidak sesuai dengan harapan, pengasuh selalu megayomi santri-santrinya, mnjadi orang tua kedua bagi santri”*(KH. A. Shampton, S. HI. 03 Mei 2018. Pukul 20:00 WIB).

Berdasarkan pernyataan beliau, mengenai melibatkan anggota dalam setiap kegiatan, membuat anggota dalam hal ini adalah santri yang merasa keberadaannya dianggap oleh pemimpinnya, dengan terpenuhi karakteristik ini, maka pemimpin di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda dapat dikatakan sebagai pemimpin karismatik.

#### 6. Fokus terhadap kinerja bawahannya

Pemimpin karismatik berperilaku yang dapat menimbulkan motivasi untuk pencapaian tujuan kelompok. Pemimpin karismatik memberikan motivasi dengan memberikan tugastugas yang kompleks, menantang, inisiatif, berisiko sehingga anggota menjadi lebih bertanggung jawab dan tekun. Selain itu, untuk memberikan motivasi pemimpin karismatik juga memberikan wejangan atau pengetahuan yang dapat menginspirasi anggota dengan lebih menekankan pada nilai-nilai dan kesetiaan.

Berdarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada KH. M. Taqiyuddin, MT. menjelaskan bahwa:

*“Dengan adanya kepercayaan yang di berikan pengasuh kepada santri/pengurus tersebut, mereka akan mempunyai inspirasi, atau merasa termotivasi untuk berkreativitas, dengan di berikannya kepercayaan penuh oleh sang guru, maka santri sebisa mungkin dia berusaha untuk memenuhi apa yg*

*sudah di amanahkan oleh sang guru agar tercapai seperti apa yang di harapkan*”(KH. M. Taqiyuddin, MT. 02 Mei 2018. Pukul 08:30 WIB).

Selain itu wawancara dilakukan kepada KH. A. Shampton, S. HI menjelaskan bahwa:

*“Pasti iya, karena jika santri tersebut salah maka akan di ingatkan oleh sang guru, karena jika santri tidak sesuai target atau tujuan maka santri gagal untuk menyeimbangi jerih payah orang tua dirumah, guru selalu mengingatkan dan selalu memotivasi ke semua santri akan pentingnya tujuan utama mondok dan sekolah semata-mata untuk membahagiakan orang tua dan guru, ilmu itu yang mncari kita, yang sekolah ya kita, yang usaha agar bias ya kita, ilmu ilmu kita, usaha-usaha kita, tidak buat siapa2, intinya ya ilmu mu jerih payahmu itu buat kamu, buat kebaikan mu sendiri di masa yang akan datang”* (KH. A. Shampton, S. HI. 03 Mei 2018. Pukul 20:00 WIB).

Karakteristik diatas dengan mengacu pada pernyataan KH. A. Shampton, S. HI maka dapat dikatakan bahwa pemimpin Pondok Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Nurul Huda adalah pemimpin kharismatik.

#### **4.2.2 Pembahasan Hasil Penelitian Kepemimpinan Kharismatik pada Pondok Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Nurul Huda**

Hasil dari pembahasan penelitian kepemimpinan kharismatik pada pondok pesantren Salafiyah Syafi’iyah Nurul Huda ini menunjukkan bahwa pemimpin pada pondok tersebut pemimpin yang mempunyai sifat kharismatik. Berikut ini adalah analisis peneliti terhadap hasil dari penelitian kepemimpinan kharismatik pada pondok pesantren Salafiyah Syafi’iyah Nurul Huda:

### 1. Keyakinan pada pemimpin

Bahwa semua santri yang ada di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda selalu mematuhi apa yang dikatakan oleh guru/kyai nya, karena seorang murid/santri memiliki pandangan yang mulia terhadap guru/kyai serta meyakini derajat kesempurnaan guru/kyai nya, seorang murid/santri juga tidak selayaknya membantah atau membangkang pendapat/wejangan yang dikatakan oleh beliau karena dalam ilmu santri, jika tidak mentaati apa yang dikatakan beliau, ilmu nya tidak akan manfaat dan barokah, tetapi jika murid atau santri mendengarkan dan menuruti apa yang dikatakan guru/kyai ilmu yang kita dapatkan akan manfaat dan barokah. Sikap yang demikian ini yang akan mendekatkan kepada keberhasilan suatu ilmu yang didapatkan seorang murid/santri dalam meraih ilmu pengetahuan yang bermanfaat.

Kesuksesan cita-cita seorang santri disebabkan ia sangat mengagungkan ilmu, ulama dan guru/kyai serta memuliakan dan menghormatinya. Sebaliknya kegagalan seseorang murid/santri dalam belajar itu karena tidak mau mengagungkan, memuliakan dan menghormatinya, bahkan meremehkannya. Sementara ulama mengatakan, bahwa menghormati itu lebih baik dari pada taat. Ketahuilah bahwa manusia tidak akan kufur disebabkan berbuat kemaksiatan. Tapi manusia dapat menjadi kufur lantaran mereka tidak mau menghormati perintah Allah dan larangan-Nya dengan meremehkan dan menganggap ringan serta sepele.

## 2. Pemimpin

Pemimpin karismatik menekankan tujuan-tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam yang dirasakan bersama oleh para pengikut. Selain itu, kepemimpinan karismatik juga didasarkan pada kekuatan luar biasa yang dimiliki oleh seseorang sebagai pribadi. Pengertian sangat teologis karena untuk mengidentifikasi daya tarik pribadi yang melekat pada diri seseorang, harus menggunakan asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadian yang dimiliki adalah anugerah Tuhan. Oleh sebab itu, posisi pemimpin karismatik dapat dibedakan dari orang kebanyakan. Selain itu, keunggulan kepribadian yang dimiliki oleh seorang pemimpin tersebut dianggap diyakini memiliki kekuasaan supra natural, manusia serba istimewa atau sekurang-kurangnya istimewa dipandang masyarakat (Qori, 2013:70).

## 3. Loyal Terhadap Pemimpin

Para pengikut pemimpin karismatik sering bersikap labil dan mudah berubah, dalam hal ini adalah santri Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda. Hingga batas tertentu, mereka sangat loyal, nyaris mengabaikan kewajiban kerjanya untuk mengikuti anjuran pemimpinnya. Dengan demikian, antara pemimpin dan pengikut terkonstruksi hubungan erat layaknya sebuah keluarga, termasuk di antara sesama pengikut dalam komunitas tersebut. Pola hubungan tersebut menjadi bagian dari kewajiban moral pemimpin untuk membimbing para pengikutnya secara berkelanjutan

oleh komunitasnya, baik diminta maupun tidak, manakala mereka menghadapi kesulitan.

Dalam konteks ini, motivasi dan nasehat pemimpin diterima sebagai suatu yang mencerminkan mutu kepribadian yang luar biasa, di mana hingga batas tertentu diyakini bersumber dari Tuhan, sehingga dengan demikian, kepercayaan para pengikut terhaapnya semakin mengental, lantaran dianggap memiliki kemahiran mengetahui sesuatu yang terjadi pada diri pengikutnya. Di kalangan pengikut tarekat, kemampuan tersebut disebut dengan istilah *ma'rifat*

#### 4. Patuh Terhadap Pemimpin

Suatu keharusan seorang penuntut ilmu mengambil ilmu serta akhlak yang baik dari guru/kyai nya. Peneliti pun mendapati di PPSNH ini, para guru/kyai, ulama begitu tinggi akhlak mereka, tak lepas wajahnya menebarkan senyuman kedamaian, sorot mata yang meneduhkan, perkataan beliau yang menenangkan, sabar nya guru/kyai menjawab pertanyaan para *tholibul ilm* yang tak ada habisnya. Jika berpapasan dengan beliau di jalan justru beliau tersenyum terlebih dahulu kepada murid/santri nya, takdzim nya beliau dengan guru/kyai beliau, cara beliau berbicara sungguh menenangkan hati, sungguh akhlak yang sangat terpuji dari para penebar sunnah.

Jika seorang murid/santri akan mengambil keputusan pasti murid/santri meminta saran kepadaguru/kyai terlebih dahulu agar mendapatkan restu dari beliau. Karena sesungguhnya kehinaan seorang pelajar di hadapan gurunya justru merupakan suatu kemuliaan.

Ketundukannya adalah suatu kebanggaan. Dan kerendahan hati terhadapnya ialah suatu keluhuran (Kholil, 2007).

Syaikh Ibnu Utsaimin berkata: “Jika gurumu itu sangat baik akhlaknya, jadikanlah dia *Qudwah* atau contoh untukmu dalam berakhlak. Namun bila keadaan justru malah sebaliknya, maka jangan jadikan contoh dalam akhlak yang baik, bukan akhlak buruknya, karena tujuan seorang penuntut ilmu di majelis seorang guru mengambil ilmu kemudian akhlaknya”.

#### 5. Melibatkan Anggota/Pengikut

Pada aspek ini biasanya dimaknai dengan seorang pengasuh sebagai pemimpin yang dalam prosesnya melibatkan partisipatif aktif dari berbagai pihak, baik ustadz/ustadzah, santri dan masyarakat pada umumnya yang berhubungan dengan proses pembelajaran di lembaga pendidikan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda. Sebaliknya kepemimpinan yang ditandai seorang pemimpin bertindak sebagai dictator terhadap anggota-anggota kelompoknya di definisikan sebagai kepemimpinan otokratis. Pemimpin yang otokratis memandang bawahannya hanya orang-orang yang harus mengikutinya, menaatinya dan menjalankan perintahnya serta tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran. Setiap perbedaan pendapat diantara bawahannya dianggap sebagai pembangkang dan pelanggaran disiplin terhadap perintah yang telah ditetapkannya.

Sikap melibatkan anggota/pengikut yang diterapkan pemimpin di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda dalam kepemimpinannya secara tidak langsung dapat meningkatkan kualitas

pembelajaran di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda yang dapat meningkatkan prestasi dan teladan untuk para santri. Pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda secara tidak langsung juga dalam menjelankan kepemimpinannya dapat meningkatkan kualitas kemajuan pondok pesantren.

6. Fokus Terhadap Kinerja Bawahannya

Sebagai seorang pemimpin, pengasuh pondok pesantren berfungsi menggerakkan semua potensi pondok pesantren, khususnya ustadz/ustadzah dan para santri untuk pencapaian tujuan pondok pesantren. Dalam upaya menggerakkan potensi tersebut, kepala sekolah dituntut menerapkan prinsip-prinsip dan metode-metode kepemimpinan yang sesuai dengan mengedepankan keteladahan, pemotivasiian, pemberdayaan staf dan selalu mengontrol kinerja anggota organisasi.

Kompetensi tersebut merupakan kerangka dasar yang harus selalu dimiliki dalam rangka menciptakan pelaksanaan kependidikan yang efektif dan efisien. Keberhasilan kepemimpinan pengasuh dipengaruhi oleh gaya terhadap bawahan (ustadz). Gaya kepemimpinan tersebut, dapat dijelaskan gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Fungsi memotivasi dari pemimpin tersebut terdiri atas bertambahnya keuntungan pribadi bagi pencapaian kerja-tujuan dan membuka jalan bagi keuntungan tersebut menjadi lebih mudah dijalankan dengan memperjelasnya, mengurangi halangan-halangan dan perangkap-perangkap di jalan, serta meningkatkan peluang bagi kepuasan bawahan terhadap pemimpin tersebut.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Kepemimpinan karismatik yang berkembang di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda adalah suatu warisan dari pendiri pondok pesantren tersebut, warisan tersebut di wariskan oleh KH. M. Taqiyuddin, MT. Kepemimpinan ini sangat identik dari kepemimpinan seorang kyai yang memimpin pondok pesantren, baik dulu maupun sekarang, merupakan sosok penting yang dapat membentuk kehidupan sosial, kultural dan keagamaan. Begitu pula Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda seorang pengasuh di figurkan menjadi seorang pemimpin sekaligus seorang pemimpin. Pada kehidupan sehari-hari di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda santri sangat tawadhu' terhadap pengasuh, karena menganggap bahwa etika terhadap orang lebih tua terlebih kepada pengasuh sangat dipegang teguh, santri menganggap ketika ia menjaga sopan santun, akhlak, prilaku, tawadlu', ta'dzim dengan kyai, dengan begitu mereka berharap mendapat barokah dari sang kyai/pun ustadz, baik barokah ilmu maupun barokah pada kehidupan kesehariannya.

Dari teori yang dikemukakan oleh Yukl (1994) diatas dan karakteristik yang diajukan mampu dipenuhi oleh pemimpin Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda, yang berarti pengasuh atau pemimpin memiliki

karakteristik untuk di katakana sebagai pemimpin kharismatik, karena salah satunya mampu membuat anggota memiliki rasa loyal kepadanya.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, penelitian perlu memberikan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda sebagai organisasi Pendidikan agama demi perkembangan organisasi ini untuk beberapa decade yang akan datang. Adapun saran yang disampaikan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya pemimpin lebih memperhatikan secara langsung sikap para santrinya, agar tidak terjadi hal yang tidak diinginkan, sebagai contoh: kemungkinan kenalakan yang dilakukan santri, mengingat usia para santri yang masih terbilang muda.
2. Pemimpin agar lebih mengupayakan dalam perbaikan interaksi dengan para santri secara langsung terhadap pemimpin lebih harmonis dan semakin baik.
3. Agar sebaiknya pondok pesantren memperhatikan kualitas hidup para santri, agar santri terjaga kesehatan dan tingkat stresnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rivai Darsono Prawironegoro. (2005). *“Manajemen Strategis” Kajian Keputusan Manajerial Bisnis Berdasar Perubahan Lingkungan Bisnis, Ekonomi, Sosial, dan Politik.* : Mitra Wacana Media.
- Arikunto Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian.* Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto Suharsimi. (2005). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.* Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Asy'ari, Hasyim, *Adab al-Alim wa al-Muta'allim*, Jombang: Maktabah Tuots, tt
- Avolio, & Bass. (2003). Dalam M. M. Tschannen, *Fostering organizational citizenship in schools: transformational leadership and trust.*
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The British Psychological Society.*
- Azwar, S (2005). *Metode Penelitian.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Chung, A., & Chen, I. H. (2011). Charismatic leadership and self-leadership. *Journal of Organizational Change Management.*
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Behavioral dimensions of charismatic leadership.*
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior J.*
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic Leadership viewed from above: the Impact Of Proactive Personality. *Journal of Organizational Behavior.*
- Davis, K., & Newstrom, W. (1999). *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi Ketujuh Terjemahan.* Jakarta: Erlangga.
- Desianty, S. (2005). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Semarang. *Jurnal Perpustakaan Universitas Diponegoro Semarang.*
- Dubrin, A. J. (2005). *Leadership (Terjemahan) Edisi Kedua.* Jakarta: Prenada Media.

- Fadhilah, Amir. (2011). Struktur dan Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren di Jawa. (<https://jurnalhunufa.org/index.php/hunufa/article/view/89/80>) diakses 10 September 2018 pukul 23.00 WIB.
- Geier, J. G. (1967). A Trait Approach To The Study Of Leadership In Small Groups. *Journal of Communication*.
- Gery Yukl. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks .
- Hamidi. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: UMM Press.
- House, R. J. (1992). Charismatic Leadership In Service-Producing Organizations. *International Journal of Service Industry Management*.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and Charismatic Leadership. *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*.
- House, R., & Shamir, B. (1993). *Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories*. California: Academic Press.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management*. New York: Mc Graw-Hill.
- Jayakody. (2007). Charismatic Leadership in Sri Lankan Business Organizations. *Journal of Management Developmen*.
- Kaul, N. (2013). Charismatic Leadership: Belssing or Curse. *Research Scholar, Institute of Management, Nirma University, India*.
- Kemenag. (2018, Maret 07). *Al-Quran Kementerian Agama Republik Indonesia*. Diambil kembali dari <http://quran.kemenag.go.id/app/result/2/30/>
- Kesting, P., & Ulhoi, J. P. (2015). The Impact Of Leadership Styles On Innovation Management (a review and a synthesis). *Journal of Innovation Management*.
- Kholil, Mohamad, (2007). *Etika Pendidikan Islam Petuah KH. Hasyim Asy'ari untuk Para Guru (Kyai) dan Murid (Santri)*. Yogyakarta: Titan Wacana.
- Kitpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*.
- Koenjaraningrat, (1991). *Metode-metode Penelitian Masyarakat* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama).
- Lexy J. Moloeng, (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya).

- Ma'arif, Samsul (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik Kyai (H. Hasanain Yahya) Terhadap Loyalitas Ustad Di Pondok Pesantren Jagasatru Kota Cirebon (*Doctoral Dissertation*, Iain Syekh Nurjati Cirebon).
- Moleong, L. J. (2006). *Meotde Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nana Syaidah Sukmadinata, (2005). *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT, Remaja Rosdakarya).
- Nimran, U. (2004). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: CV. Citra Media.
- Prastowo, A. (2010). *Menguasai Teknk-Teknik Koleksi Data Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Diva Press.
- Qori, H. I. (2013). Kepemimpinan Karismatik versus Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Manajemen Universitas 17 Agustus 1945*.
- Riduwan. (2005). *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi, Edisi Enam Belas*. Jakarta: Salemba Empat .
- Roberson, E. M., & Strickland, O. J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*.
- Shamir, B. (1991). The Charismatic Relationship: Alternative Explanations and Predictions. *Leadership Quarterly*.
- Siagian, S. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Strickland, O. J., & Roberson, M. B. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*.
- Stricland, O., Babcock, M., & Gomesh L. (2007). The relationship between leader charisma, work engagemen, and turnover intensions. *Western Psychological Assocation*.

- Sudaryono. (2014). *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Lentera Ilmu.
- Sugiyono. (2007). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi. (2005). *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UII Press.
- Susanto, Edi. (2007). Kepemimpinan karismatik Kyai dalam Perspektif Masyarakat Madura.  
(<http://ejournal.stainpamekasan.ac.id/index.php/karsa/article/view/146/137>)  
diakses 10 September 2018 23.50 WIB.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tika, H. M. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bhumi Aksara.
- Yasin, A. (2001). Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi. *Jurnal Lintasan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Brawjaya*.
- Yukl. (1994). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indexs.

Lampiran :1

### **Pedoman Wawancara**

1. Apakah dalam pengambilan keputusan, anda selalu tepat dalam bersikap?
2. Apakah anda tidak memandang kekurangan dan kelebihan yang dimiliki anggota serta santri anda dalam bersikap kepada yang bersangkutan?
3. Apakah anda selalu menekankan bahwa pentingnya tujuan pondok pesantren kepada bawahan dan santri anda?
4. Apakah anda secara berkala mengingatkan tentang apa yang menjadi tujuan pondok pesantren?
5. Bagaimana anda dapat memotivasi bawahan serta santri agar mencapai tujuan tersebut? Baik tujuan santri secara pribadi dalam belajar dan visi/misi pondok pesantren pada umumnya?
6. Apakah santri dan pengurus mengikuti contoh yang anda lakukan?
7. Bagaimana cara pengurus dan santri dalam mengikuti contoh dari anda?
8. Apakah dalam suatu kegiatan pondok pesantren selalu memberi kepercayaan kepada pengurus/santri?
9. Apakah setelah diberikan kepercayaan tersebut pengurus dan santri dapat melaksanakan dengan baik ?
10. Apakah perintah yang anda berikan membuat pengurus/santri termotivasi untuk menyelesaikannya?
11. Apakah anda selalu memberikan nasehat kepada santri yang menjadi inspirasi serta semangat dalam belajar serta melaksanakan kegiatan pondok pesantren?

Lampiran : 2

### Dokumentasi







### Lampiran 3

#### **Biodata Penulis**

- Nama : Farihna Adwiyatin Nafi'ah
- Tempat, tanggal lahir : Jepara, 17 Desember 1996
- Alamat Asal : Desa Bugel Rt.04/Rw.01 Kecamatan Kedung Kabupaten Jepara Jawa Tengah
- Alamat Sekarang : Jl.Kolonel Sugiono G.3B No.103 Kecamatan Kedungkandang Mergosono Malang
- Telepon/Hp : 082324544005
- WhatsApp : 085868858933
- Email : [Gisellafarichna@gmail.com](mailto:Gisellafarichna@gmail.com)
- Facebook : Hanna (Farihna)
- Instagram : Hana\_adw

#### Pendidikan Formal

- 2000-2001 : TK Pertiwi Bugel Kedung Jepara
- 2001-2003 : TK Tarbiyatul Athfal Bugel Kedung Jepara
- 2003-2008 : MI Matholi'ul Huda Bugel Kedung Jepara
- 2008-2011 : MTs NU Raudlatut Tholibin Sidomulyo Jekulo Kudus
- 2011-2014 : MA Raudlatut Tholibin Sidomulyo Jekulo Kudus
- 2014-2018 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

### Pendidikan Non Formal

- 2014-2015 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab, Bahasa Inggris  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- 2015-2016 : English Language Center (ELC) UIN Maulana Malik  
Ibrahim Malang

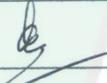
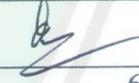
### Aktivitas dan Pelatihan

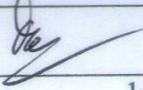
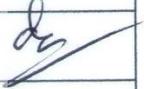
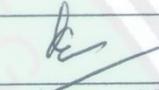
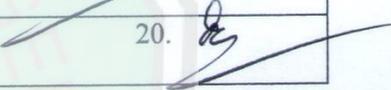
- Peserta Orientasi Mahasiswa Jurusan Manajemen 2014
- Peserta Orientasi Pengenalan Akademik (OPAK) 2014
- Peserta Sosialisasi Manasik Haji Ma'had Sunan Ampel Al-Ali 2014
- Pelatihan Lukis Cat Air (Luber Malang)
- Tentor Bimbel Be Smart Privat 2016-2017
- Tentor Bimbel LBB Kasyful Aqli 2017-2018
- Anggota Organisasi/Komunitas Tosshadow (Penanganan Anak  
Berkebutuhan Khusus) Malang 2018

Lampiran 4

**Bukti Konsultasi**

Nama : Farihna Adwiyatin Nafi'ah  
 NIM/Jurusan : 14510182/Manajemen  
 Pembimbing : Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M. Ag  
 Judul Skripsi : Analisis Kepemimpinan Kharismatik Pada Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang

| No  | Tanggal          | Materi Konsultasi                 | Tanda Tangan Pembimbing   |
|-----|------------------|-----------------------------------|---|
| 1.  | 02 Oktober 2017  | Penyerahan Surat Pembimbing       | 1.   |
| 2.  | 10 Oktober 2017  | Pengajuan Judul                   | 2.   |
| 3.  | 17 Oktober 2017  | Arahan Proposal                   | 3.   |
| 4.  | 30 Oktober 2017  | Proposal Bab 1, 2, 3              | 4.   |
| 5.  | 02 November 2017 | Melengkapi Revisi Bab 1, 2, 3     | 5.   |
| 6.  | 15 November 2017 | Ambil Revisian                    | 6.   |
| 7.  | 20 November 2017 | Menyerahkan Hasil Revisi Proposal | 7.   |
| 8.  | 23 November 2017 | Acc Proposal                      | 8.   |
| 9.  | 2 Februari 2018  | Seminar Proposal                  | 9.   |
| 10. | 25 Maret 2018    | Skripsi Bab 4 & 5                 | 10.  |
| 11. | 29 Maret 2018    | Revisi Bab 4 & 5                  | 11.  |
| 12. | 07 April 2018    | Ambil Revisi                      | 12.  |

|     |                 |                                       |   |
|-----|-----------------|---------------------------------------|---|
| 13. | 26 April 2018   | Konsultasi Skripsi Bab 4 & 5          | 13.  |
| 14. | 02 Mei 2018     | Konsultasi Topik Wawancara Bab 4      | 14.  |
| 15. | 09 Mei 2018     | Menyerahkan Revisi Bab 4 & 5          | 15.  |
| 16. | 16 Mei 2018     | Ambil Revisian                        | 16.  |
| 17. | 03 Agustus 2018 | Menyerahkan Revisi Bab 1, 2, 3, 4 & 5 | 17.  |
| 18. | 06 Agustus 2018 | Ambil Revisi                          | 18.  |
| 19. | 16 Agustus 2018 | Menyerahkan Hasil Revisi              | 19.  |
| 20. | 21 Agustus      | Acc Skripsi                           | 20.  |

Malang, 07 September 2018

Mengetahui:

Ketua Jurusan Manajemen



Dr. Agus Sucipto, MM

NIP 19670816 200312 1 001