

**KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN DI PONDOK  
PESANTREN MIFTAKHUL KHOIR DESA PRAWOTO  
KECAMATAN SUKOLILO KABUPATEN PATI JAWA  
TENGAH**



**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata I  
pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Disusun Oleh:**

**AHMAD PUJI PRASETYO**

**B 100 180 496**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2022**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN DI PONDOK PESANTREN  
MIFTAKHUL KHOIR DESA PRAWOTO KECAMATAN SUKOLILO  
KABUPATEN PATI JAWA TENGAH**

**PUBLIKASI ILMIAH**


Oleh :

**AHMAD PUJI PRASETYO**

**B 100 180 496**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh

Dosen  
Pembimbing



**Lukman Hakim, S.E.,M.Si.**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN KARISMATIK DI PONDOK PESANTREN  
MIFTAKHUL KHOIR DESA PRAWOTO KECAMATAN SUKOLILO KABUPATEN  
PATI JAWA TENGAH**

Oleh :

**AHMAD PUJI PRASETYO**

**B 100 180 496**

Telah dipertahankan di depan Dewan penguji

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta

Pada Tanggal : 1 Agustus 2022

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Dewan Penguji

1. **Lukman Hakim S.E.,M.Si.**  
(Ketua Dewan Penguji)

(  )

2. **Ihwan Susila, PhD**  
(Anggota I Dewan Penguji)

(  )

3. **Sidiq Permono, MM**  
(Anggota II Dewan Penguji)

(  )

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Surakarta**

**(Prof. Dr. Anton Setyawan, S.E., M.Si)**

**NIDN : 0616087401**



## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam publikasi ilmiah ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidak benaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 01 Agustus 2022

Penulis



**AHMAD PUJI PRASETYO**  
B 100 180 496

**KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN DI PONDOK PESANTREN  
MIFTAKHUL KHOIR DESA PRAWOTO KECAMATAN SUKOLILO  
KABUPATEN PATI JAWATENGAH**

**Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui karakteristik kepemimpinan karismatik di pondok pesantren miftakhul khoir desa prawoto kecamatan sukolilo kabupaten pati jawa tengah yang nantinya diharapkan dapat memberi manfaat bagi penulis ataupun pembaca selain sebagai wawasan juga bisa dijadikan ilmu pertimbangan dalam memimpin ataupun mengkoordinir bawahannya dalam dunia kerja atau dalam lembaga yang dipimpin. Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan utama di pondok pesantren Miftakhul khoir, para santri pondok pesantren tersebut dan juga pembantu pengajar di pondok pesantren tersebut. Cara penulis untuk mendapatkan informasi ataupun data yaitu dengan cara wawancara secara langsung kepada narasumber dengan beberapa pertanyaan yang telah disiapkan oleh penulis dengan 5 pokok atau inti pertanyaan yang meliputi upaya pimpinan dalam menggunakan empatinya terhadap mengembangkan serta mengkomunikasikan visi dan misi kepada bawahannya, metode yang digunakan pimpinan untuk menyampaikan visi kepada bawahannya, cara pimpinan memperlakukan bawahannya, upaya yang dilakukan pimpinan untuk menguatkan atau menciptakan citra positif bagi bawahan dan juga lingkungan sekitar, serta upaya pemimpin untuk memberi peluang bagi bawahannya untuk berkembang atau mencapai sebuah prestasi.

**Kata Kunci:** karismatik, pondok pesantren, kepemimpinan

**Abstract**

The purpose of this study is to determine the characteristics of charismatic leadership in the Miftakhul Khoir Islamic Boarding School, Prawoto Village, Sukolilo District, Pati Regency, Central Java, which later is expected to provide benefits for writers or readers, apart from being an insight, it can also be used as a science of consideration in leading or coordinating their subordinates in the world of work or work. in the lead institution. The population in this study is the main leader at the Miftakhul khoir Islamic boarding school, the students of the Islamic boarding school and also the teacher at the Islamic boarding school. The author's way of obtaining information or data is by interviewing directly to the resource person with several questions that have been prepared by the author by 5 main questions or core questions which include the leadership's efforts to use empathy to develop and communicate the vision and mission to their subordinates, the method used by the leader to convey the vision to his subordinates, the way the leader treats his subordinates, the efforts made by the leader to strengthen or create a positive image for subordinates and as well as the surrounding environment, as well as the leader's efforts to provide opportunities for his subordinates to develop or achieve an achievement.

**Keywords:** charismatic, pondok pesantren, leadership

## **1. PENDAHULUAN**

Suatu organisasi harus mampu mengatur dan memanfaatkan sedemikian rupa sehingga potensi sumber daya manusia yang ada di organisasi dapat dikembangkan, sehingga akan meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi. Salah satu variabel yang berhubungan dengan peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi adalah “karakteristik kepemimpinan”. Variabel ini sangat vital jika dikaitkan dengan tercapainya visi misi suatu organisasi. Variabel ini biasanya diuraikan dalam bentuk sikap ataupun cara seorang pemimpin dalam menjalankan suatu cara untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Setiap pemimpin di suatu organisasi mempunyai cara atau gaya yang dibawakan untuk mengatur para bawahannya.

Karakter tersebut dibawakan oleh seorang pemimpin dengan penuh wibawa tinggi. Sebagai contoh Presiden pertama kita Ir. Soekarno yang dimana beliau mampu mengakomodir rakyat nusantara yang pada zaman itu masih minim rasa persatuan dan kesatuan, Dia menggunakan kemampuan orasi dan pidato yang kuat, kepribadian yang menarik, dan komitmen yang tak tergoyahkan. Beliau menggunakan kemampuan orasi dan pidato yang sangat kuat, kepribadian yang menarik dan komitmen yang tak tergoyahkan, Beliau menggerakkan masyarakat untuk perubahan positif, yakni kemerdekaan Indonesia..

Mahatma Gandhi seorang pengacara india yang memimpin gerakan kemerdekaan india dari kekuasaan inggris. Cara kepemimpinan karismatik yang digunakan oleh Mahatma Gandhi ditunjukkan berupa pengaruh ajaran Satya dan Ahimsa yang menyerbar luas dan kuat terhadap rakyat India dan orang-orang di luar India, sehingga mampu memotivasi dan menginspirasi mereka untuk memperjuangkan kemerdekaannya.

Muslim dan Sururir (2016) menyatakan tolak ukur dari karakteristik kepemimpinan yang menggunakan karakteristik kepemimpinan karismatik dapat dilihat dari pengikutnya sangat yakin atas kebenaran yang disampaikan pemimpin, para bawahan atau karyawan percaya bahwa pemimpin akan mampu mencapai visi dengan misi organisasinya, para bawahan sangat menyangi pemimpin,

bawahnya yang menerima apapun yang disampaikan dan dilakukan pemimpin tanpa bertanya

Penelitian Shinta Putri dkk. (2013) tentang Pengaruh Kepemimpinan Karismatik dan Kepercayaan pada Pimpinan Terhadap Perilaku Penerapan Inovasi. Penelitian sebelumnya yang meneliti dampak positif Kepemimpinan Karismatik dan Kepercayaan pada Pimpinan Terhadap Perilaku Penerapan Inovasi. Hasil penelitian memukakan bahwa Kepemimpinan Karismatik dan Kepercayaan pada Pimpinan Terhadap Perilaku Penerapan Inovasi penelitian menemukan terdapat pengaruh positif yang signifikan kepercayaan pada pimpinan terhadap komitmen untuk perubahan pada pegawai Dinas Pemuda Olahraga Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Kerinci serta penelitian menemukan terdapat pengaruh positif yang signifikan komitmen untuk perubahan terhadap perilaku penerapan inovasi pada pegawai Dinas Pemuda Olahraga Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Kerinci.

Penelitian Hasyim Asy'ari, dkk. (2019) yang meneliti tentang Kepemimpinan Karismatik Kh. Moh. Hasib Wahab Di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang. Hasil penelitian Gaya kepemimpinan beliau yang diterapkan dalam memimpin Pondok Pesantren Bahrul Ulum adalah gaya kepemimpinan yang demokratis dan mengedepankan musyawarah. Beliau memiliki Wibawa (Karisma) sehingga santri, pengurus dan masyarakat meneladani sikap beliau yang tegas, bijaksana, adil, dan juga sederhana dan juga Kiai merupakan figur sentral di mana perkataan, kebiasaan, dan tingkah lakunya selalu menjadi contoh dan model bagi seluruh santri. Perkataan dan perbuatan kiai seolah menjadi darah daging bagi para santri di pesantren Bahrul Ulum. Mereka melakukan apa yang kiai katakan dan meneladani apa yang kiai lakukan, dan dengan sadar mereka menganggap bahwa semuanya demi kebaikan untuk diri sendiri dan kebaikan untuk orang lain. Perkataan kiai menjadi panutan dan pedoman, sementara kebiasaan, perbuatan, dan tingkah lakunya selalu dicontoh oleh para santrinya.

Karakter kepemimpinan seorang pemimpin sangatlah penting dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin yang akan mengambil keputusan bagaimana

jalanya suatu organisasi melalui kebijakan-kebijakan yang dipilih. Pemimpin sebagai orang yang diikuti bawahannya harus mampu menggerakkan, mengarahkan, serta memberikan contoh kepada bawahannya untuk mencapai visi misi dari suatu organisasi. Untuk itu pemimpin harus bisa memberikan pengaruh serta contoh atau teladan bagi bawahannya agar tetap semangat dalam mengemban kewajiban masing-masing. Teladan seorang serta gairah dari seorang pemimpin sangat penting dan berguna sebagai penggerak usaha dalam mencapai tujuan termasuk tujuan dari organisasi. Seseorang pemimpin melakukan suatu usaha karena adanya dorongan atau motivasi untuk melakukan kewajiban tersebut. Motivasi bisa ditimbulkan oleh pemimpin yang mampu memotivasi bawahannya, sehingga bawahan tersebut akan memiliki semangat kerja dan memberikan prestasi bagi organisasi.

## **2. METODE**

Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus (*Case Studies*). Penelitian ini berlokasi di pondok pesantren miftakhul khoir yang berada di desa prawoto kecamatan sukolilo kabupaten pati jawa tengah. Dalam penelitian ini peneliti mendapatkan informasi dari 7 narasumber yang terdiri dari KH Ahmad Fadhil Damanhuri sebagai pimpinan pondok pesantren tersebut, dan 5 santri pondok pesantren tersebut serta 1 orang alumni pondok pesantren tersebut.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **3.1 Karakteristik kepemimpinan di pondok pesantren miftakhul khoir**

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) menjelaskan apa itu karakteristik adalah sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu. “Perwujudan dari istilah apa itu karakteristik adalah akhlak, karakter, kepribadian, perangai, perilaku, personalitas watak, sifat, dan tabiat.. arakteristik yang *pertama* Dari hasil analisis data dilapangan ditemukan beberapa bentuk dari sifat rasa pengertian dan juga kepekaan yang tinggi atau orang jawa akrab dengan “*Ngrumangsani*” dari KH. Fadhil terhadap santri dan juga santriwati yang ada di pondok pesantren yang



dinaungi beliau, antara lain: empati yang dimiliki oleh pimpinan pondok pesantren tersebut cukup tinggi hal tersebut dapat dibuktikan dengan interaksi yang cukup erat antara satri dan juga santriwati pondok pesantren tersebut, seperti penuturan dari pimpinan pondok pesantren tersebut :

“Kami selalu berusaha sebaik mungkin untuk bisa sedekat mungkin dengan satri kami, dan juga kami selalu memberikan sebuah perhatian atau melihat secara langsung terkait dengan kendala yang dialami santri kami, sehingga kami dapat mengambil sebuah tindakan secara cepat dan juga tepat untuk mencapai tujuan yang kita inginkan” (wawancara dengan KH Ahmad Damanhuri selaku Pimpinan Pondok Pesantren pada hari senin 11 juli 2022).

Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang melihat bahwasanya kepekaan empati atau orang jawa menyebutnya dengan “*Ngrumangsani*” harus mampu dimiliki oleh sebuah pemimpin sehingga bawahannya akan merasakan sebuah perhatian atau juga kepedulian yang diberikan oleh pemimpin yang akan berimbas juga kepada rasa nyaman dari bawahan atau pengikut yang nantinya sikap tersebut akan diharapkan mampu meningkatkan kinerja bawahannya, dalam artian dengan obyek yang dipilih peneliti kali ini mempunyai arti para santri akan tetap merasa nyaman meskipun dalam setiap aktivitas yang mereka lakukan berada dalam pantauan pimpinan atau pengurus, yang dimana juga sebuah lingkup pendidikan agama atau pondok pesantren mempunyai citra bahwasanya para santri akan merasakan sebuah hal yang kurang nyaman dengan adanya batasan dan pengawasan dari pimpinan dalam setiap aktivitas yang para santri laksanakan.

Kepekaan seorang pemimpin juga sangat diperlukan dalam memahami kendala atau hambatan yang dialami oleh para pengikut atau bawahan. Seperti apa yang diungkapkan oleh pimpinan pondok pesantren tersebut

“Dengan berbagai perhatian yang kami berikan kepada santri kami, kami berharap mampu melihat suatu hambatan atau kendala mereka dalam menuntut ilmu di pondok pesantren kami, karena kami ingin para santri yang yang belajar disini mampu menyerap ilmu secara sempurna dan semudah mungkin. Kami selalu melakukan obrolan dengan para pengurus terkait masalah yang dialami oleh para santri kami ” (wawancara dengan KH Ahmad Fadhil Damanhuri selaku pimpinan pondok pesantren pada hari senin 11 juli 2022).

Dari sebuah wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwasanya kepekaan seorang pemimpin memegang peran cukup vital dalam jalannya sebuah roda organisasi, hal ini juga juga didukung dari sebuah pernyataan yang kami dapat dari ketua santri pondok pesantren miftakhul khoir yaitu saudara M.Fahrozi yang menyatakan

“pak kiai memang seringkali kali berkomunikasi secara langsung dengan kami para pengurus terutama dengan saya mungkin juga karena saya disini sebagai ketua santri atau mungkin karena faktor yang lain saya kurang tahu, tapi pada intinya pak kiai memang cukup dekat dengan kami(santri),kedekatan kami bukan Cuma kepada pak kiai saja melainkan kepada seluruh bagian keluarga beliau” (Wawancara dengan M.Fahrozi selaku ketua pondok pada 11 juli 2022).

Jika kita lihat disimpulkan dari hasil wawancara diatas sikap “*ngrumangsani*” menjadi salah satu hal pokok untuk menunjang berjalannya sebuah visi misi sebuah instansi Menurut teori kepemimpinan kharismatik, para pengikut terpicu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Meski terdapat sejumlah studi yang berupaya mengidentifikasi karakteristik personal pemimpin kharismatik, catatan dokumentasi terbaik telah mengisolasi lima karakteristik tersebut. Mereka mempunyai visi, berkeinginan untuk mengambil resiko demi pencapaian visi mereka, peka terhadap baik kendala-kendala lingkungan maupun kebutuhan pengikut, serta menunjuka perilaku yang luar biasa dan juga Menurut Judge (2003:341-342) Gaya Kepemimpinan Karismatik adalah teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu.

Karakter pemimpin yang *kedua* komunikasi yang baik dengan bawahanya, Dalam sebuah sistem kepemimpinan salah sikap untuk menyampaikan apa yang menjadi tujuan sebuah lembaga yang dipimpin menjadi salah satu hal yang sangat penting, Willner (1984) menyatakan bahwasanya hal ini sangatlah penting yang berfokus peran yang dimainkan retorika dalam mengkomunikasikan cita-cita atau sebuah tujuan yang ingin dicapai suatu instansi tertentu. Dalam sebuah kasus ini pak bapak Kh fadhil yang disini memegang peran sebagai pimpinan pondok

pesantren menggunakan beberapa metode atau cara untuk menyampaikan hal apa yang ingin dicapai oleh pondok pesantren yang ingin yang beliau pimpin antara lain dengan menggunakan posisi structural yang dan juga menggunakan pendekatan personal kepada para santri, seperti jawaban yang didapat penulis saat melaksanakan wawancara dengan beliau yang menuturkan;

“Kita memimpin dan juga mengendalikan orang banyak tidak mudah mengendalikan satu atau dua orang saja yang mana kita dapat pantau secara langsung setiap saat, upaya kami dalam menyampaikan sebuah visi pondok pesantren kami selain kami memanfaatkan struktural yang ada dimana saya sebagai pemegang kekuasaan tertinggi yang mempunyai arti mau tidak mau para santri harus patuh kepada kami, sebenarnya hal tersebut cukup bisa mengakomidr visi kami, namun jika metode tersebut terus kami mungkin para santri akan menjadi tidak betah belajar di tempat kami, maka dari itu selain kami memanfaatkan struktural yang ada kami juga melakukan pendekatan personal kepada mereka, ya meskipun kami tidak bisa menjangkau mereka semua secara langsung setidaknya kami bisa melakukannya melalui pengurus karena kami tidak mungkin bisa melaksanakan hal tersebut secara langsung dan intens kepada ratusan santri yang ada” (wawancara dengan KH Fadhil, Pimpinan Pondok pesantren pada 11 juli 2022).

Dalam sebuah jalanya *planning* atau rencana pasti tidak lepas dari proses *controlling* atau sebuah pengawasan dalam tahap ini pimpinan selalu mengkomunikasikan hal tersebut kepada para pengurus, dikarenakan memang akan sulit melihat secara langsung ketimpangan langsung secara detail yang terjadi pada santri yang belajar di pondok pesantren tersebut, seperti tutur pimpinan pondok pesantren saat diwawancarai oleh penulis;

“Kami selalu melakukan pengawasan kepada santri kami supaya apa yang kami inginkan di pondok pesantren ini dapat tercapai dengan semestinya, kami selalu mengkomunikasikan hal tersebut kepada pengurus yang ada di pondok pesantren kami terutama kepada ketua pondok untuk mengetahui hal apa saja yang terjadi kepada santri kami seperti bagaimana jalanya kegiatan yang berjalan di pondok, terkait juga dengan sistem pulang (boyongan) yang dilaksanakan oleh para santri yang biasanya para wali santri atau yang menjemput santri harus meminta izin kepada pimpinan pondok namun bisa juga meminta izin kepada pengurus pondok, dikarenakan juga kesibukan pimpinan pondok yang sering menghadiri acara atau kegiatan diluar pondok pesantren” (wawancara dengan pimpinan pondok pada 11 juli 2022).

Dalam menyampaikan sebuah visi misi komunikasi terhadap seluruh komposisi struktural sangatlah penting terhadap sebuah jalanya roda organisasi, dan juga bawahan akan merasa sangat terbantu jika metode tersebut dapat berjalan dengan baik, seperti yang dituturkan oleh ketua pondok yang menyampaikan;

“Disini saya sebagai ketua pondok memegang tanggungjawab besar kepada pimpinan pondok atas apa yang diinginkan pimpinan pondok kepada para santri dan juga tanggungjawab saya kepada para santri yang ada di pondok pesantren untuk mendapat hak yang harusnya mereka dapatkan dari pimpinan pondok pesantren, maka dari itu saya setiap pecan selalu membuat laporan kepada pak kiai terhadap situasi yang berjalan di pondok pesantren ini, tetapi hal tersebut tidak selalu sepekan sekali bisa juga saya langsung membuat laporan kepada pak kiai jika ada masalah urgent yang sekiranya berada dalam kapasitas atau kemampuan saya, semisal ketika ada santri yang menghilang atau melakukan boyongan tanpa meminta izin kepada pengurus atau kepada pak kiai, atau juga semisal ada sarana yang segera di perbaiki seperti lampu mati, air mati, alat pembelajaran rusak dan lain-lain.” (wawancara dengan ketua pondok pada 11 juli 2022).

Karakteristik *ketiga* kami temui di pondok pesantren miftahkhul khoir ialah sikap penerapan keadilan terhadap bawahannya, dalam sebuah kepemimpinan sikap seorang pemimpin kepada bawahannya menjadi satu hal yang mendasar yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, salah satu hal yang pokok untuk dimiliki oleh pemimpin ialah keadilan. Dari hasil pengamatan dan wawancara, pemimpin memperlakukan para santri sesuai porsi yang harusnya didapat oleh para santri tersebut, dengan banyaknya tolak ukur untuk menyesuaikan porsi yang semestinya diperleh oleh santri-santri yang ada di pondok pesantren tersebut tentunya dengan mempertimbangkan hak dan kewajiban mereka menjadi santri di pondok pesantren tersebut, seperti informasi yang di dapat oleh penulis ketika melakukan wawancara dengan pimpinan pondok pesantren tersebut, yang mengatakan;

“Dalam upaya kami memberikan pengajaran penghargaan dan juga hukuman kepada santri kami, kami mempunyai beberapa pertimbangan atau tolak ukur untuk menyesuainya kepada mereka (santri) kami bukan bermaksud memberikan sikap pandang bulu atau bersikap pilih kasih, hal itu kami lakukan karena memang santri kami mempunyai jenjang pendidikan yang bervariasi antara SD/MI, SMP/Mts, sampai pada jenjang

SMA/MA namun ada juga beberapa yang sudah lulus SMA namun teteap berada di pondok, hal tersebut menjadi tolak ukur utama kami dalam memberikan perlakuan kepada para santri kami, karena kami berfikir tidak pantas rasanya jika porsi untuk santri kami yang harusnya diberikan kepada santri sekelas SMA lalu kami berikan kepada santri kami yang masih berada di kelas SD ataupun SMA karena kami berfikir dan paham bahwasanya kondisi mental mereka saling berbeda, yang dimana kondisi atau tahap anak SD masih pada tahap bermain atau juga masih di perlakan perhatian lebih dibanding santri kami yang sudah menginjak SMP atau SMA yang notabeneanya sedikit banyak mereka sudah bisa berfikir dan mengurus dan memikirkan diri mereka masing-masing , kami takutnya nanti jika semua disama ratakan akan berimbas kepada kondisi para santri yang ada di pondok pesantren ini. Sama seperti halnya kami menentukan untuk memilih ketua dan juga pengurus pondok kami juga tidak mungkin memilih santri yang masih SD untuk menjadi ketua, walaupun sebenarnya pemilihan ketua dan juga pengurus ditentukan lewat pemilu juga, tetapi kami juga ikut andil didalam pemilihan tersebut seperti memberikan usul kandidat pengurus pondok dan juga tahap seleksi untuk menjadi pengurus pondok” (wawancara dengan KH Fadhil, pimpinan pondok pada 11 juli 2022).

Dari hasil wawancara tersebut penulis menarik sebuah kesimpulan bahwasanya melihat dan juga menyesuaikan kemampuan dan juga tanggung jawab bawahan memang sangat penting, jika kita mengesampingkan kedua hal tersebut sangat tidak menutup ketimpangan dalam jalanya sebuah roda organisasi dikarenakan juga semua hal mempunyai kapasitasnya masing-masing dalam menjalankan suatu hal, dan juga hal tersebut dilaksanakan tentunya untuk mencapai sebuah hasil yang semaksimal mungkin dengan memilih komposisi yang sebaik mungkin juga.

Karakteristik *keempat* yang kami temui, pemimpin di pondok pesantren ialah keteladanan yang digambarkan oleh beliau, sifat menjadi seorang teladan dalam sebuah kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting guna untuk mencapai kinerja bawahan yang optimal, Citra atau sebuah aura positif juga bisa digambarkan sebagai sebuah kewibawaan menjadi suatu hal pokok yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin bukan hanya terikat pada pemimpin suatu instansi melainkan seluruh aspek yang meliputi kepemimpinan. Untuk mencapai hal yang positif atau juga wibawa seorang pemimpin bagi para bawahan atau pengikut. House (1977) berpendapat bahwasanya pemimpin yang memiliki charisma atau

wibawa, efek lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku yang dirancang untuk menciptakan kesan kompetensi dan kesuksesan jika dibandingkan dengan pemimpin yang tidak mempunyai efek tersebut, secara lebih lanjut juga beliau menunjukkan bahwa pengikut cenderung menjadi model tindakan mereka, pada orang-orang dari para pemimpin yang mereka lihat sebagai hal yang menarik, memelihara, dan sukses atau kompeten. Hal ini cukup selaras dengan yang disampaikan narasumber saat diwawancarai oleh penulis yang menyampaikan hal sebagai berikut;

“Untuk menjadi pemimpin yang baik kita tidak boleh seenaknya sendiri, mentang-mentang kita memegang posisi tertinggi yang dimana artinya kita bisa memaksakan kehendak kita untuk dilaksanakan oleh bawahan kita, hal tersebut bisa saja kita terapkan dikepemimpinan kita, tapi yang menjadi pertanyaan selanjutnya apakah nanti para santri akan betah belajar disini jika kita sebagai pimpinan terus menerapkan sifat egois yang tinggi, untuk menjadi pemimpin yang ideal kami seharusnya bisa menjadi tauladan bagi mereka yang nantinya para pengikut juga pastinya akan mempunyai rasa segan terhadap pemimpinnya, semisal dalam lingkup pondok pesantren kami, tidak mungkin kami menegaskan sikap disiplin tinggi terhadap santri kami tetapi pemimpinnya malah tidak melaksanakan peraturan itu sendiri.” (wawancara dengan KH Fadhil selaku pimpinan pondok pada 11 juli 2022).

Seperti juga yang dituturkan Conger dan Kanungo (1978) yang menyarankan bahwasanya pemimpin harus menumbuhkan citra pribadi yang benar-benar berkomitmen untuk konsekuen dalam memegang teguh kepribadianya, serta tidak mementingkan diri sendiri, tidak konvensional dan juga bersedia mengambil resiko demi kemajuan dan juga kebaikan suatu instansi., dalam hal ini pimpinan pondok pesantren menuturkan terkait juga untuk menjaga wibawa atau charisma serta menerapkan diri sebagai pengganti figure seorang ayah ketika para santri berada di rumah mereka masing-masing;

“Kami juga selalu berusaha menjaga komunikasi kami dengan para santri dengan sebaik mungkin, kami berusaha sebaik mungkin untuk dapat memetakan fase dimana kami (pimpinan dan santri) harus bersikap serius dan juga saat bersantai, tidak juga kami sering mengajak bercanda para santri di waktu-waktu senggan dan juga terkadang kami sering juga pergi mencari hiburan berupa mancing bareng para santri supaya bisa menimbulkan kedekatan kami dengan para santri di pondok pesantren kami”. (Wawancara dengan KH Fadhil selaku pimpinan pondok pada 11

juli 2022).

Dalam berbagai upaya untuk menguji kebenaran atas apa yang disampaikan pimpinan pondok, penulis berusaha menggali informasi, kali ini narasumber penulis masih sama dengan narasumber sebelumnya yaitu dengan ketua pondok saudara M. Fahrozi yang menuturkan sebagai berikut;

“ Iya mas, seringkali pak kiai memang kerap mengajak kami ngobrol santai semisal ketika malam habis para santri jika memang pak kiai tidak sedang menerima tamu kami sering dipanggil ke dalam (rumah pimpinan pondok) untuk sekedar bercerita sembari ngopi bareng juga bercanda bareng, kadang juga pas hari minggu atau pas waktu libur pak kiai sering mengajak kami mancing bareng bersama para santri yang sekiranya mau atau juga yang mempunyai hobi yang sama dengan beliau, sehingga dari hal tersebut kami merasa bahwasanya kami merasakan perhatian lebih dari beliau sehingga kami lebih merasa nyaman bukan Cuma melihat kondisi struktural saja, dan juga kami akan merasa lebih nyaman ketika mungkin ada sesuatu hal yang ingin disampaikan kepada beliau entah itu terkait dengan masalah pondok atau juga dengan masalah pribadi yang kami alami”. (Wawancara dengan ketua pondok pada tanggal 11 juli 2022).

Penulis juga menanyakan hal sama kepada salah satu alumni lulusan tahun 2022 dan juga mantan pengurus pada periode sebelumnya yang memberikan sebuah informasi sebagai berikut;

“ Pak kiai memang cukup dekat dengan para santri yang ada di pondok ini mas, hal itu juga yang menjadi salah satu faktor pendukung saya untuk betah menjadi santri di pondok tersebut, saya menjadi santri di pondok tersebut selama 6 tahun dari saya lulus SD sampai lulus di Madrasah Aliyah, Pak Kiai menurut saya adalah sosok yang cukup menjaga kedekatan kepada para santri yang ada di pondok ini, dan dengan sikap beliau cukup dapat menjadikan pengganti figure seorang ayah saya sendiri ketika saya berada dirumah, saya juga sering kali menyampaikan masalah pribadi saya kepada beliau dan beliau sering kali memberi nasehat dan juga seringkali memberi jalan keluar untuk masalah yang saya alami” (Wawancara dengan Alumni Pondok pesantren Miftakhul khoir pada tanggal 11 juli 2022).

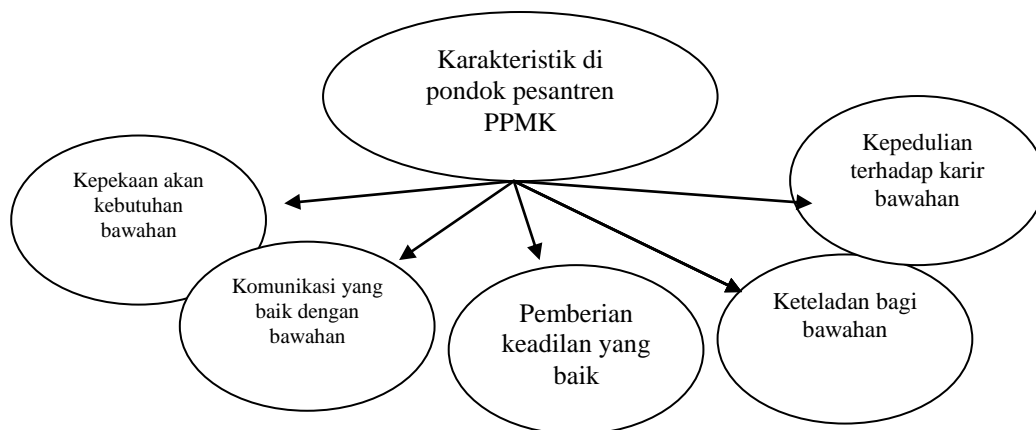
Karakteristik *kelima* yang kami temukan dalam penelitian ini ialah pemimpin pondok pesantren ini memiliki sifat kepedulian akan kesuksesan bawahan, peran seorang pemimpin bukan hanya untuk mencapai keutungan sebuah instansi saja, melainkan seorang pemimpin yang baik juga bertanggung jawab atas karir dari orang-orang yang berada dikepemimpinannya, apalagi dalam

kasus ini yang mana pimpinan yang memiliki peran sebagai pendidik yang dimana fungsi utama dari sebuah pendidikan ialah untuk menciptakan sebuah orang-orang yang berilmu. Disini pimpinan pondok pesantren miftakhul khoir untuk menjembatani atau memfasilitasi dari kompetensi yang ada di dalam diri para santri, pimpinan berusaha semaksimal mungkin dengan melihat potensi, minat, bakat, dan juga peluang yang ada di dalam diri para santri yang ada yang diharapkan dengan serangkaian proses yang dilakukan pimpinan dapat memberikan sebuah bekal untuk masa depan para santri, seperti apa yang dituturkan oleh pimpinan pondok saat penulis meminta informasi kepada beliau;

“Kami selalu berusaha sebaik mungkin untuk melihat bakat dan minat yang ada dalam santri kami yang kami harapkan dapat memberikan dukungan untuk menjadikan kompetensi yang ada didalam diri santri kami tidak menjadi kompetensi yang terpendam dalam diri para santri kami, sebagai contoh kami melihat santri kami yang mempunyai bacaan kitab yang bagus dan bisa tilawah, kami akan berusaha memfasilitasi mereka dengan memberikan pendamping yang berkompeten dalam bidang tersebut”. (Wawancara dengan KH Fadhil selaku pimpinan Pondok pada 11 juli 2022).

Dalam sebuah teori yang dikemukakan oleh Conger dan Kanungo (1988) menyatakan bahwasanya ada 3 cara atau metode yang berguna untuk meningkatkan karir bagi para bawahannya antara lain, pertama, mereka berpendapat manajemen partisipatif, menetapkan tujuan, permodela, penghargaan dan pemberdayaan pekerjaan sangat berpengaruh terhadap karir bawahan, kedua mereka menyarankan bahwa sejauh para pemimpin menghilangkan hambatan untuk kinerja yang optimal, mereka meningkatkan keberhasilan pengikut dengan itu kepercayaan diri mereka akan meningkat. Ketiga, mereka mengambil posisi bahwasanya pengalaman perwakilan (melihat orang lain seperti mereka yang berhasil). Jika kita kaitkan antara pendapat pimpinan pondok pesantren miftakhul khoir dengan apa yang disampaikan Conger dan Kanungo (1988) masih cukup berkaitan satu sama lain.





Gambar 1. Karakteristik di Pondok Pesantren PPMK

### 3.2 Peran KH ahmad Fadhil Damanhuri

Peran adalah proses dinamis kedudukan (status). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, dia menjalankan suatu peranan. Perbedaan antara kedudukan dengan peranan adalah untuk kepentingan ilmu pengetahuan. Keduanya tidak dapat dipisah-pisahkan karena yang satu tergantung pada yang lain dan sebaliknya (Soekanto (2009:212-213)). Pemimpin dalam sebuah instansi memiliki peran besar, salah satu indikator baik atau buruknya sebuah instansi bisa dilihat dari pemimpinnya yang menjalankan bawahannya, peran yang *pertama* yang diemban oleh KH Ahmad Fadhil Damanhuri disini ialah sebagai suri tauladan bagi bawahannya, didalam pemimpin juga menjadi poros utama dalam struktural organisasi, sesuai juga dengan apa yang diungkapkan oleh Menurut Gary Yukl dan Oteng Sutisna dalam Cepi Triatna (2015, p.166) melukiskan kepemimpinan secara umum sebagai suatu proses mempengaruhi atau membujuk (inducing) orang lain menuju pencapaian sasaran atau tujuan bersama. Jadi dari pendapat gary yukl dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi dengan kinerja yang baik untuk keberhasilan organisasi. Dari sebuah “Pitutor” yang disampaikan oleh KH Ahmad Fadhil Damanhuri saat melakukan wawancara dengan peneliti menegaskan bahwasanya;

“Untuk menjadi pemimpin yang baik kita tidak boleh seenaknya sendiri, mentang-mentang kita memegang posisi tertinggi yang dimana artinya kita bisa memaksakan kehendak kita untuk dilaksanakan oleh bawahan kita, hal tersebut bisa saja kita terapkan dikepemimpinan kita, tapi yang

menjadi pertanyaan selanjutnya apakah nanti para santri akan betah belajar disini jika kita sebagai pimpinan terus menerapkan sifat egois yang tinggi, untuk menjadi pemimpin yang ideal kami seharusnya bisa menjadi tauladan bagi mereka yang nantinya para pengikut juga pastinya akan mempunyai rasa segan terhadap pemimpinnya, semisal dalam lingkup pondok pesantren kami, tidak mungkin kami menegaskan sikap disiplin tinggi terhadap santri kami tetapi pemimpinnya malah tidak melaksanakan peraturan itu sendiri.” (Wawancara dengan KH fadhil selaku pimpinan pondok pada 11 juli 2022).

Dari sebuah hasil wawancara tersebut sifat dan juga rasa keadilan serta bisa menjadi tauladan menjadi hal yang penting dalam memimpin suatu organisasi seperti apa juga yang di tuturkan oleh kihajar dewantara “hing ngarso sung tuladha, hing madya mangun karsa,tut wuri handayani”. Artinya disini jika pemimpin memposisikan dirinya di depan, maka pemimpin harus mampu memberi memberikan keteladanan atau contoh yang baik terhadap bawahannya.

Peran *kedua* yang dimiliki adalah sebagai pelindung atau juga sebagai nahkoda, kemampuan untuk mengendalikan atau mengatur bawahannya juga harus menjadi skill yang wajib bagi seorang pemimpin, dalam sebuah proses memimpin anggota penentuan sikap juga menjadi hal yang penting dimana kita harus bisa mem-posisikan diri kita selayaknya seorang pemimpin yang mempunyai wibawa di mata para bawahan, dan juga bisa menjadi tempat bernaung para bawahan, seperti apa yang dituturkan oleh santri yang ada di Pondok pesantren miftakhul khoir saat peneliti melakukan wawancara dengan mereka, yang memberikan informasi sebagai berikut;

“Menurut saya sosok Pak Kiai adalah sosok yang baik,ilmunya tinggi dan juga ramah. Disini saya sudah menganggap beliau seperti ayah saya sendiri dan juga keluarga beliau seperti keluarga saya sendiri, selain itu beliau mempunyai sifat yang kekeh akan sebuah gagasan yang ingin dicapai terutama untuk ke-maslahatan para santri disini,kami ketika mengalami kendala dalam menjadi pengurus selalu memberikan perhatian,semangat dan juga solusi. (Wawancara dengan M Fahrozi selaku ketua pondok pada 11 juli 2022).

Hersey dan Blanchard (1969) berpendapat bahwa kepemimpinan yang efektif

bergantung dari tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Jika pengikut tidak mampu dan tidak ingin melakukan tugas, maka pemimpin perlu memberikan arahan khusus dan jelas. Jika para pengikut tidak mampu dan ingin, maka pemimpin perlu memaparkan orientasi tugas dengan jelas untuk mengkompensasi kekurangan kemampuan para pengikutnya sehingga sesuai dengan keinginan pemimpin.

Peran *ketiga* yang peneliti temukan selama melaksanakan penelitian dipondok pesantren tersebut ialah sebagai pengagas ide, Rauch dan behling (1984) berpendapat bahwasanya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok dan terorganisir terhadap pencapaian tujuan. Disini karakter kepemimpinan yang oleh Rauch dan behling mengacu kepada upaya pemimpin untuk bisa memberikan gagasan terhadap bawahannya supaya bisa mencapai tujuan yang di inginkan oleh instansi, seperti juga “Pitutor” yang di tuturkan oleh narasumber ketika dimintai informasi oleh peneliti yang mengatakan:

“Sebagai contoh kami ingin santri kami bisa faham akan sebuah ajaran islam, maka kami menyediakan buku atau kitab-kitab yang sejalan dengan ajaran-ajaran islam, dan juga tentunya beserta pengajarnya juga. Ada contoh lain juga di PPMK kami ini kami juga mempunyai sebuah pembelajaran terkait dengan sebuah kewirausahaan dibidang peternakan dan juga kerap kali memberikan sebuah wawasan terhadap sector pertanian, karena kami nantinya juga berkeingina santri kami setelah lulus dari sini mereka punya keahlian berwirausaha apalagi untuk santri kami yang sudah berada dibangku MA/SMA saya rasa mereka akan sangat sangat membutuhkan ilmu ini jika nantinya mereka tidak melanjutkan ke jenjang pendidikan selanjutnya.” (Wawancara dengan KH Ahmad Fadhil Damanhuri sebagai selaku pimpinan pondok pada 11 juli 2022).

Dari sebuah pernyataan yang diungkapkan oleh narasumber yang peneliti temui menjadi suatu hal bentuk wujud pendukung atau sikap nyata dari sebuah teori yang di kemukakan oleh Rauch dan behling (1984) yang mempunyai maksud bahwasanya pemimpin harus mempunyai gagasan atau ide yang nantinya mampu dijalankan oleh bawahan yang bertujuan untuk kesuksesan instansi dan bawahannya.

## **4 PENUTUP**

### **4.2 Kesimpulan**

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut bahwa karakteristik di Pondok Pesantren Miftakhul Khoir, sebagai berikut: (1) sifat rasa pengertian dan juga kepekaan yang tinggi atau orang Jawa akrab dengan “Ngrumangsani”, (2) komunikasi yang baik dengan bawahannya, (3) Karakteristik ketiga kami temui di pondok pesantren Miftakhul Khoir ialah sikap penerapan keadilan terhadap bawahannya, (4) adanya sifat pemberian keteladanan bagi para bawahannya, (5) adanya sifat kepedulian akan karir dan juga kesuksesan bawahannya.

Dalam penelitian yang kami lakukan di Pondok pesantren Miftakhul Khoir peneliti menyimpulkan bahwasanya KH Ahmad Fadhil Damanhuri memegang peran; (1). Sebagai teladan bagi para bawahannya, (2). KH Ahmad Fadhil Damanhuri memegang peran sebagai pemimpin dan juga pelindung bagi para bawahannya, (3) Dari hasil penelitian yang dilaksanakan peneliti pemimpin memegang peran sebagai pengagas ide bagi para bawahannya.

### **4.3 Saran**

Dari hasil sebuah penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti, peneliti memberikan beberapa saran yang nantinya diharapkan dari peneliti mampu memberikan sebuah perkembangan positif dari saran yang telah diberikan. Saran peneliti Pertama Diharapkan pimpinan dan juga pengurus pondok pesantren terus memunculkan sebuah ide dan juga gagasan baru yang nantinya mampu berguna bagi kebaikan bersama, peneliti menghimbau kepada pengurus untuk bisa membuat program rutin untuk kedekatan antar santri, dan juga untuk kewirausahaannya usahakan bekerjasama dengan lembaga terkait atau serupa supaya bisa menjadi badan usaha pondok pesantren yang lebih mumpuni lagi. Kedua peneliti berharap untuk pengurus bisa lebih menngondisikan para santri saat sedang mengikuti kegiatan yang telah dijadwalkan oleh pondok pesantren

## **DAFTAR PUSTAKA**

Ariwibowo, Onedy. 2010. “Peran Budaya Organisasi, Studi Ekplorasi pada PT. SIMOPLAS (Simongan Plastic Factory Semarang)”. *Skripsi Program Sarjana (S1)*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.

- Capozzoli, Thomas K., 1997, *Creating a Motivating Environment for Employees*. Supervision
- Frenh L. Wendell & Cecil H. Bell, Jr., 1990, *Organization Development, Behavioral Science Interventions for Organization Development*. Prentice Hall International Inc, U S A.
- (Hanifah, 2021)Ajan, A., Mahrudin, A., & Mulyana, M. A. (2018). Efektivitas Kepemimpinan Karismatik Kyai Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Tadbir Muwahhid*, 2(1), 33. <https://doi.org/10.30997/jtm.v2i1.1143>
- Asy'ari, H., Hasibuan, A. A., & Rosyad, M. N. (2020). Kepemimpinan Karismatik Kh. Moh. Hasib Wahab Di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang. *Nidhomul Haq*, 5(2), 247–261. <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i2.649>
- Gossweiler, C. (2019). Kepemimpinan Karismatik Dan Kepemimpinan Yang Melembaga Pada Masa Perjanjian Lama Dan Dewasa Ini. *Jurnal Abdiel: Khazanah Pemikiran Teologi, Pendidikan Agama Kristen, Dan Musik Gereja*, 3(2), 25–32. <https://doi.org/10.37368/ja.v3i2.102>
- Kholis, N. (2020). *kepemimpinan organisasi dalam pengurus wilayah nahdlatul ulama jawa timur (Ditinjau Dengan Teori Kepemimpinan Karismatik Max Weber)*.
- Sutianah, E., Sunaryo, W., & Yusuf, A. E. (2018). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Karismatik Kepala Sekolah Dan Kepribadian Dengan Keinovatifan Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 654–662. <https://doi.org/10.33751/jmp.v6i2.792>
- Zhang, Y., & Wei, F. (2021). SMEs' charismatic leadership, product life cycle, environmental performance, and financial performance: A mediated moderation model. *Journal of Cleaner Production*, 306(March 2020), 127147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127147>.
- (Sy et al., 2017)Ajan, A., Mahrudin, A., & Mulyana, M. A. (2018). Efektivitas Kepemimpinan Karismatik Kyai Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Tadbir Muwahhid*, 2(1), 33. <https://doi.org/10.30997/jtm.v2i1.1143>
- Asy'ari, H., Hasibuan, A. A., & Rosyad, M. N. (2020). Kepemimpinan Karismatik Kh. Moh. Hasib Wahab Di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang. *Nidhomul Haq*, 5(2), 247–261. <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i2.649>
- Dewi, S. P., & Kemala, I. (2013). *kepercayaan pada pimpinan terhadap perilaku penerapan inovasi: komitmen untuk perubahan sebagai variabel intervening program pascasarjana Pengaruh Kepemimpinan Karismatik dan Kepercayaan pada Pimpinan Terhadap Perilaku Penerapan Inovasi : Komitmen untuk . August*, 0–13.
- Dwapatesty, E., Gistituati, N., & Rusdinal, R. (2021). Hubungan Gaya Kepemimpinan Karismatik terhadap Motivasi Kerja Guru. *Edukatif*:

*Jurnal Ilmu ...*, 3(5), 3000–3006.  
<https://edukatif.org/index.php/edukatif/article/view/1001>

- Gossweiler, C. (2019). Kepemimpinan Karismatik Dan Kepemimpinan Yang Melembaga Pada Masa Perjanjian Lama Dan Dewasa Ini. *Jurnal Abdiel: Khazanah Pemikiran Teologi, Pendidikan Agama Kristen, Dan Musik Gereja*, 3(2), 25–32. <https://doi.org/10.37368/ja.v3i2.102>
- Guarana, C. L., Barnes, C. M., Ryu, J. W., & Crawley, R. (2021). A chronotype circadian model of charismatic leadership expressions and perceptions. *Leadership Quarterly*, 32(6), 101509. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101509>
- Hanifah, A. A. R. N. (2021). *Proposal skripsi* (Issue 1, pp. 1–7). <https://doi.org/http://nanangbudianas.blogspot.co.id/2013/02/pengertian-rasio-keuangan.html>
- Hanum, N. A., Fitriyah, A., & Sumarsono, R. B. (2016). Pandangan konsep kepemimpinan kharismatik. *Seminar Nasional*, 166. <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2020/03/Nur-Amaliyah-Hanum.pdf>
- Johan, M., Budiadnyana, G. N., Admiral, A., Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Kepemimpinan Karismatik dalam Perspektif Karyawan UMKM: dari Motivasi Intrinsik hingga Tacit Knowledge Sharing. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(1), 598–613. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v5i1.1303>
- Kholis, N. (2020). *KEPEMIMPINAN ORGANISASI DALAM PENGURUS WILAYAH NAHDLATUL ULAMA JAWA TIMUR (Ditinjau Dengan Teori Kepemimpinan Karismatik Max Weber)*.
- Stephen P. Robbins (2006). *Perilaku Organisasi edisi sepuluh*. Klaten:Pt indeks kelompok GRAMEDIA