

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KIAI
DALAM MEMBANGUN KEPERCAYAAN**

(Studi Multisitus di Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang Jember
dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember)

DISERTASI



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

Oleh :

AGUS ARIFANDI
213307010005

**PROGRAM DOKTOR
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
TAHUN 2024**

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KIAI
DALAM MEMBANGUN KEPERCAYAAN**

(Studi Multisitus di Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang Jember
dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember)

DISERTASI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam



Oleh :

AGUS ARIFANDI
213307010005

**PROGRAM DOKTOR
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
TAHUN 2024**

HALAMAN PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “**Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Membangun Kepercayaan (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Darunnajah Al ‘Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember)**” yang ditulis oleh Agus Arifandi, NIM. 213307010005 ini, telah disetujui untuk diuji dalam forum ujian terbuka disertasi.

Jember, 28 Mei 2024

Promotor,

Co- Promotor,



Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
NIP. 19650720199203 1 003



Prof. Dr. H. Abd. Muis, M.M.
NIP. 19550405198603 1 003

Mengetahui,
Ketua Program Studi Doktor MPI



Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
NIP. 19650720199203 1 003

HALAMAN PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Membangun Kepercayaan” yang ditulis oleh Agus Arifandi, NIM. 213307010005 ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Ujian Terbuka Disertasi Pascasarjana UINKHAS Jember pada tanggal 13 Juni 2024 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam.

DEWAN PENGUJI

- Ketua Sidang** : Prof. Dr. H. Hepni, M.M. 1.
- Penguji I** : Prof. Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si. 2.
- Penguji II** : Prof. Dr. M. Khusna Amal, S.Ag., M.Si. 3.
- Penguji III** : Prof. Dr. Moch Chotib, S.Ag., M.M. 4.
- Penguji IV** : Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag. 5.
- Penguji V** : Dr. H. Rosyadi Badar, M.Pd.I. 6.
- Promotor** : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. 7.
- Co. Promotor** : Prof. Dr. H. Abd. Muis, M.M. 8.



Mengesahkan
Pascasarjana UIN KHAS Jember
Direktur



Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
NIP. 197102272002121003

ABSTRAK

Agus Arifandi, 2024 : “Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Membangun Kepercayaan (Studi Multisitus Pondok Pesantren Darun Najah Al ‘Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember)”

Disertasi Program Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH. Ahmad Siddiq Jember. Promotor : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd, Co-Promotor : Prof. Dr. H. Abd. Muis, M.M

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional Kiai, Membangun Kepercayaan

Kepemimpinan transformasional kiai telah menjadi fenomena yang menarik perhatian di tengah dinamika masyarakat modern. Kiai, sebagai pemimpin spiritual dalam tradisi Islam, memiliki peran penting dalam membentuk pandangan dan perilaku umat. Kepemimpinan transformasional kiai membawa perubahan positif secara menyeluruh dengan fokus pada membangun kepercayaan sebagai pondasi utama untuk mencapai tujuan bersama. Adapun fokus penelitian ini adalah : (1) Bagaimana komunikasi kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al ‘Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember?. (2) Bagaimana kiai menginspirasi warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al ‘Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember?. (3) Bagaimana kiai memberikan perhatian kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al ‘Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember?.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa Komunikasi, Inspirasi dan perhatian kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al ‘Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian Fenomenologi. Teknik Pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun cara menentukan informan terkait dengan penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Pengecekan data terkait dengan kredibilitas data, transferabilitas data, dependabilitas data dan confirmabilitas data

Adapun temuan kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan, *pertama* komunikasi kiai melalui ceramah, pengajian, diskusi dan bimbingan Personal, Penggunaan Bahasa yang bersahaja dan mudah dipahami oleh audiens. Semua komunikasi itu harus bersifat terbuka dan adaptif. *Kedua*, Inspirasi kiai melalui pengembangan karakter, pembinaan individu atau kelompok dan keteladanan serta memberi penghargaan kepada santri yang berprestasi. *Ketiga*, Bentuk perhatian kiai melalui pemberdayaan dan mendorong inovasi kepada warga pesantren dan masyarakat.

Temuan formal penelitian ini adalah seorang pemimpin harus mampu untuk beradaptasi dan berinovasi dalam setiap keadaan. Hal yang demikian dikenal dengan model kepemimpinan dinamis (*Dynamic Leadership*)

ABSTRACT

Agus Arifandi, 2024 : "Transformational Leadership of Kiai in Building Trust (Multisite Study of Darun Najah Al 'Irfany Patrang Islamic Boarding School and Miftahul Ulum Kalisat Jember Islamic Boarding School)"
Dissertation of Postgraduate Islamic Education Management Program,
KH State Islamic University. Ahmad Siddiq Jember. Promoter: Prof.
Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd, Co-Promoter: Prof. Dr. H. Abd.
Muis, MM

Keywords: Kiai Transformational Leadership, Building Trust

Kiai transformational leadership has become a phenomenon that has attracted attention amidst the dynamics of modern society. Kiai, as spiritual leaders in the Islamic tradition, have an important role in shaping the views and behavior of the people. Kiai's transformational leadership brings overall positive change with a focus on building trust as the main foundation for achieving common goals. The focus of this research is: (1) How does kiai communicate with Islamic boarding school residents and the community in building trust at the Darun Najah Al 'Irfany Patrang Islamic boarding school and the Miftahul Ulum Kalisat Jember Islamic Boarding School? (2) How do kiai inspire Islamic boarding school residents and the community in building trust in the Darun Najah Al 'Irfany Patrang Islamic boarding school and the Miftahul Ulum Kalisat Jember Islamic boarding school? (3) How do kiai pay attention to Islamic boarding school residents and the community in building trust in the Darun Najah Al 'Irfany Patrang Islamic boarding school and the Miftahul Ulum Kalisat Jember Islamic boarding school?

The aim of this research is to analyze the kiai's communication, inspiration and attention to Islamic boarding school residents and the community in building trust at the Darun Najah Al 'Irfany Patrang Islamic boarding school and the Miftahul Ulum Kalisat Jember Islamic boarding school.

This research uses a qualitative approach with a phenomenological type of research. Data collection techniques use observation, interviews and documentation. The way to determine informants related to this research uses *purposive sampling*. Data checking is related to data credibility, data transferability, data dependability and data confirmability

The findings of the kiai's transformational leadership in building trust, *firstly*, kiai communication through lectures, recitations, discussions and personal guidance, the use of language that is simple and easy to understand by the audience. All communication must be open and adaptive. *Second*, Inspiration for kiai through character development, individual or group coaching and example as well as giving awards to students who excel. *Third*, form kiai attention through empowerment and encouraging innovation among Islamic boarding school residents and the community.

The formal finding of this research is that a leader must be able to adapt and innovate in every situation. This is known as the dynamic leadership model.

ملخص البحث

أغوس عارفندي ، ٤ ٢ ٢ : "القيادة التحويلية لكياهي في بناء الثقة (دراسة متعددة المواقع لمعهد دار النجاح العرفاني بفترانج ومعهد مفتاح العلوم كاليسات جمبر)" أطروحة برنامج الدراسات العليا لإدارة التربية الإسلامية، الجامعة الإسلامية الحكومية. كياهي الحاج أحمد صديق جمبر. المروج : الاستاذ الدكتور. الحج.حسن الرضى، المجستر، المروج المشارك: الاستاذ. الدكتور. الحج عبد المعز، المجستر

الكلمات الرئيسية: كياهي القيادة التحويلية، بناء الثقة

أصبحت القيادة التحويلية كياهي ظاهرة جذبت الانتباه وسط ديناميكيات المجتمع الحديث. يلعب كياهي، باعتبارهم قادة روحيين في التقاليد الإسلامية، دورًا مهمًا في تشكيل آراء الناس وسلوكهم. تجلب قيادة كياي التحويلية تغييرًا إيجابيًا شاملاً مع التركيز على بناء الثقة باعتبارها الأساس الرئيسي لتحقيق الأهداف المشتركة. يركز هذا البحث على: (١) كيف يتواصل كياهي مع المقيمين والمجتمع في بناء الثقة في معهد دار النجاح العرفاني بفترانج ومعهد مفتاح العلوم كاليسات جمبر؟ (٢) كيف يلهم كياهي سكان المعهد والمجتمع في بناء الثقة في معهد دار النجاح العرفاني بفترانج و معهد مفتاح العلوم كاليسات جمبر؟ (٣) كيف يهتم كياهي بسكان المعهد والمجتمع في بناء الثقة في معهد دار النجاح العرفاني بفترانج و معهد مفتاح العلوم كاليسات جمبر؟

الهدف من هذا البحث هو تحليل تواصل كياهي وإلهامه واهتمامه بسكان المدرسة الداخلية الإسلامية والمجتمع في بناء الثقة في معهد دار النجاح العرفاني بفترانج و معهد مفتاح العلوم كاليسات جمبر.

يستخدم هذا البحث منهجًا نوعيًا مع نوع البحث الظاهري. تستخدم تقنيات جمع البيانات الملاحظة والمقابلات والوثائق. أما طريقة تحديد المخبرين المرتبطين بهذا البحث فهي استخدام العينات الهادفة . يرتبط فحص البيانات بمصادقية البيانات وإمكانية نقل البيانات وموثوقية البيانات وإمكانية تأكيد البيانات

نتائج القيادة التحويلية لكياهي في بناء الثقة، أولاً، تواصل كياهي من خلال المحاضرات والتلاوات والمناقشات والتوجيه الشخصي، واستخدام لغة بسيطة وسهلة الفهم من قبل الجمهور. يجب أن تكون جميع الاتصالات مفتوحة وقابلة للتكيف. ثانياً، الإلهام لـ كياهي من خلال تنمية الشخصية والتدريب الفردي أو الجماعي والقُدوة بالإضافة إلى منح الجوائز للطلاب المتفوقين. ثالثاً، تعزيز الاهتمام من خلال التمكين وتشجيع الابتكار بين سكان المدارس الداخلية الإسلامية والمجتمع.

النتيجة الرسمية لهذا البحث هي أن القائد يجب أن يكون قادرًا على التكيف والابتكار في كل موقف. ويُعرف هذا بنموذج القيادة الديناميكية.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillahirabbil alamin.

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, hidayah, nikmat, serta pertolongan-Nya, sehingga disertasi yang berjudul *Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Membangun Kepercayaan (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember)* dapat penulis selesaikan dengan baik. Sholawat dan salam semoga Allah SWT tetap mencurahkan ke hadapan Nabi Agung Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan generasi penerus Islam.

Disertasi berjudul *Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Membangun Kepercayaan (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember)* ini, bertujuan (1) menganalisa komunikasi kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember, (2) menganalisa bagaimana kiai menginspirasi warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember, dan (3) menganalisa bagaimana kiai memberikan perhatian kepada warga pesantren dan

masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al ‘Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.

Disertasi ini terdiri atas enam bab, yaitu bab I Pendahuluan, bab II Kajian Pustaka, bab III Metode Penelitian, bab IV Penyajian Data dan Analisis Data, bab V Pembahasan, dan bab VI Penutup.

Penulis sadari bahwa banyak pihak yang telah berjasa dalam penulisan dan penyelesaian disertasi ini. Karena itu perkenankanlah penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Hepni, S.Ag., M.M. selaku Rektor UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan ijin untuk menimba ilmu di pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M. selaku Direktur Program Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan disertasi.
3. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo., M.Pd. selaku Promotor, yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan, motivasi, kritik, dan saran dalam penyelesaian Disertasi ini.
4. Prof. Dr. H. Abd. Muis., M.M, selaku Co Promotor yang juga telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan, motivasi, kritik, dan saran dalam penyelesaian disertasi ini.

5. Seluruh dosen pengampu mata kuliah Program Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, yang telah banyak memberikan serangkaian wawasan keilmuan dan berbagai konsep manajemen pendidikan Islam, semoga ilmu yang penulis dapatkan menjadi amal shalih bagi mereka.
6. Istri tercinta Dewi Aminah yang memberikan support cinta dan kasih sayang, kesabaran, dan keikhlasan dengan banyak berharap semoga penulis menjadi insan yang bermanfaat bagi orang lain, bangsa, dan negara.
7. Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum kalisat Jember yang telah banyak membantu dan mendukung dalam penyelesaian Disertasi ini.
8. Pengasuh Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany patrang Jember yang telah membantu penulis dalam melakukan penelitian.
9. Semua pihak yang memberikan kontribusi baik langsung atau tidak yang tidak mungkin penulis sebut satu persatu.

Penulis menyadari bahwa kemungkinan masih kekurangan, kesalahan, dan ketidaksempurnaan, baik menyangkut isi, sistematika, maupun bahasa di dalam disertasi ini. Penulis berharap adanya koreksi, kritik, dan saran dari pembaca untuk memperbaiki disertasi ini.

Akhirnya, hanya kepada Allah SWT sajalah penulis berdoa dan bersyukur, mudah-mudahan disertasi ini bermanfaat dan menjadi amal shalih di akhirat kelak.

Jember, 28 Mei 2024

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR/BAGAN	xv
DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks penelitian	1
B. Fokus penelitian	18
C. Tujuan penelitian	19
D. Manfaat Penelitian	19
1. Manfaat teoritis	19
2. Manfaat Praktis	20
E. Definisi Istilah	20
F. Sistematika Penulisan	21
BAB II KAJIAN PUSTAKA	23
A. Penelitian Terdahulu	23
B. Kajian Teori	30
1. Pengertian Kepemimpinan	30
2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan	38
3. Kepemimpinan Transformasional	45
4. Membangun Kepercayaan	62
C. Kerangka Konseptual	73
BAB III METODE PENELITIAN	75
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	75
B. Lokasi Penelitian	75
C. Kehadiran Peneliti	76
D. Subjek Penelitian	77
E. Sumber Data	79
F. Teknik Pengumpulan Data	79

G. Analisis Data	82
H. Keabsahan Data	84
I. Tahapan-tahapan Penelitian	87
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS	91
A. Paparan Data	91
1. Paparan data situs 1 Pondok pesantren Darunnajah Al ‘Irfany Patrang Jember	91
a. Komunikasi Kiai dalam membangun Kepercayaan	91
b. Inspirasi Kiai dalam Membangun Kepercayaan	111
c. Perhatian Kiai dalam Membangun Kepercayaan	127
2. Paparan Data Situs 2 Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember	142
a. Komunikasi/Dakwah Kiai dalam membangun Kepercayaan	142
b. Inspirasi Kiai dalam Membangun Kepercayaan	164
c. Perhatian Kiai dalam Membangun Kepercayaan	177
B. Analisis Penelitian	202
C. Temuan Penelitian	211
BAB V PEMBAHASAN	219
A. Pembahasan Temuan	219
1. Komunikasi/Dakwah Kiai dalam membangun Kepercayaan	219
2. Inspirasi Kiai dalam Membangun Kepercayaan	236
3. Perhatian Kiai dalam Membangun Kepercayaan	246
B. Implikasi Temuan	258
BAB VI PENUTUP	267
A. Kesimpulan	267
B. Saran	269

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	23
Tabel 2.2 Kerangka Konseptual	74
Tabel 3.1 Sumber Data Situs 1	78
Tabel 3.2 Sumber Data Situs 2	78
Tabel 4.1 Visi dan Misi Pondok Pesantren Miftahul Ulum	147
Tabel 4.2 Pembelajaran langsung yang di bimbing KH. Rosyidi	198
Tabel 4.3 Data santri baru Ponpes Darun Najah 5 tahun terakhir	110
Tabel 4.4 Data santri baru Ponpes Miftahul Ulum 5 tahun terakhir	202
Tabel 4.5 Analisis Temuan Lintas Situs penelitian	202

UIN

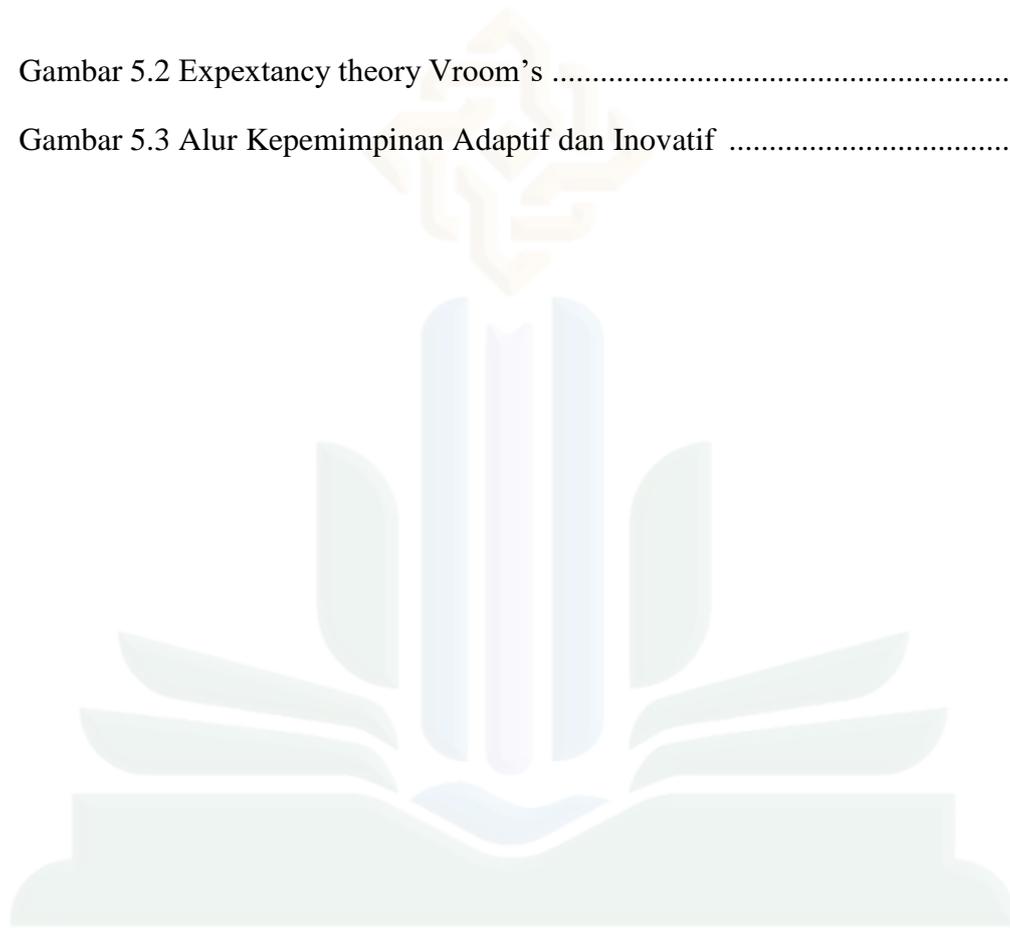
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tipe Kepemimpinan menurut Bernard M. Bass.....	40
Gambar 2.2 Transformational Leadership Concepts	51
Gambar 2.3 Expectancy Theory	58
Gambar 2.4 Komunikasi Model Lasswell	61
Gambar 2.5 Skema Kepercayaan	69
Gambar 3.1 Model Interaktif Analisis Data	84
Gambar 3.2 Analisis lintas situs	85
Gambar 3.3 Tahapan Penelitian	90
Gambar 4.1 Kegiatan santri mengaji kitab Kuning	95
Gambar 4.2 Dokumentasi kalam K. Mustajab	102
Gambar 4.3 Proses Pembelajaran di Depan BLK	108
Gambar 4.4 Kegiatan BLK dan Pelatihan Tatarias.....	112
Gambar 4.5 Dokumentasi K. Mustajab	114
Gambar 4.5 Dokumentasi K. Mustajab	118
Gambar 4.6 Dokumentasi KH. Achmad Rosyidi Baihaqi	155
Gambar 4.7 Dokumentasi Wawancara peneliti dengan KH. Rosyidi	158
Gambar 4.8 Dokumentasi Pelaksanaan Muhadhoroh	162
Gambar 4.9 Dokumentasi muhadhoroh/diskusi kelompok	163
Gambar 4.10 Dokumentasi Momen penyerahan piagam kepada pengasuh	172
Gambar 4.11 Dokumentasi KH. Rosyidi memberikan bimbingan	184
Gambar 4.12 Dokumentasi Kegiatan Ekstrakurikuler Santri	189
Gambar 4.13 Dokumentasi pembelajaran salaf dan khalaf	197
Gambar 4.14 Temuan Hasil Penelitia	218
Gambar 5.1 Analisis Temuan Lintas Situs penelitian	225

Gambar 5.2 Expextancy theory Vroom's	253
Gambar 5.3 Alur Kepemimpinan Adaptif dan Inovatif	263



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB - LATIN

Pedoman Transliterasi Arab-Latin yang digunakan dalam penulisan disertasi ini adalah Pedoman transliterasi yang merupakan hasil Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Nomor: 158 Tahun 1987 dan Nomor: 0543b/U/1987. Di bawah ini daftar huruf-huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf latin.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ṣa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	d	De
ذ	Ḍal	ḏ	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	r	er
ز	Zai	z	zet
س	Sin	s	es
ش	Syin	sy	es dan ye
ص	Ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḏ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)

ظ	Za	z	zet (dengan titik di bawah)
ع	`ain	`	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	g	ge
ف	Fa	f	ef
ق	Qaf	q	ki
ك	Kaf	k	ka
ل	Lam	l	el
م	Mim	m	em
ن	Nun	n	en
و	Wau	w	we
هـ	Ha	h	ha
ء	Hamzah	‘	apostrof
ي	Ya	y	ye

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika hamzah (ء) terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (“).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB I PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Keberadaan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam di masyarakat Indonesia menghasilkan artefak budaya yang tercermin tidak hanya dalam gaya hidup santri dan kegiatan kelembagaan secara keseluruhan, tetapi juga di lingkungan masyarakat dalam arti yang seluas-luasnya.¹ Pesantren memiliki keunikan, terutama dalam fungsinya sebagai lembaga pendidikan. Pesantren juga menjadi lembaga dakwah, kepemimpinan dan perjuangannya. Setiadi juga menyatakan bahwa fungsi utama pondok pesantren pada dasarnya adalah agar umat Islam mendalami dan menguasai ilmu agama (*tafaqquh fi al-din*), hidup beriman hanya karena ketaqwaan kepada Allah SWT.

Setiap pemimpin pondok pesantren memiliki berbagai peran yang dimainkan, diantara adalah sebagai ulama/cendekiawan muslim, pendidik, dan pengasuh pondok pesantren, penghubung masyarakat, pemimpin, dan pengelola pesantren. Peran yang agak rumit tersebut membekali penggunanya dengan kemampuan untuk mengingat identitasnya dalam berbagai situasi. Oleh karena itu, sosok kiai harus memiliki kemauan, dedikasi, dan komitmen yang kuat untuk melancarkan peran tersebut. Maka dari itu, betapa pentingnya peran kepemimpinan transformasional kiai dalam sebuah pondok pesantren

¹ Setiadi, . *Pendidikan Pesantren*. (Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP – UPI, 2009), 437

ditinjau dalam konteks perilaku kiai untuk melakukan sebuah terobosan baru agar dapat memajukan pondok pesantren yang dipimpinnya.

Menurut Undang-Undang No. 18 Tahun 2019 Bab I pasal 1 : Pesantren adalah lembaga yang berbasis masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yayasan, dan organisasi masyarakat Islam, dan juga masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT. Mempunyai akhlak mulia serta memegang teguh ajaran Islam rahmatan lil'alam yang tercermin dari sikap rendah hati, toleran, keseimbangan, moderat, dan nilai luhur bangsa Indonesia lainnya melalui pendidikan, dakwah Islam, keteladanan, dan pemberdayaan masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.²

Keberadaan pesantren dan kiai masih menjadi perhatian serta fenomena yang menarik. Hal ini karena pemerintah menilai keberadaan pesantren sebagai leading sektor dalam penyelenggaraan pendidikan. Dimasukkannya sistem pendidikan pondok pesantren ke dalam subsistem pendidikan nasional di bawah Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 yang disahkan dengan Peraturan Pemerintah No. 55 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Agama Tahun 2007. Tidak cukup berhenti di sini saja, dalam Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pondok Pesantren, yang mengatur tiga hal yang harus dipenuhi pondok pesantren, yaitu: Pesantren sebagai lembaga pendidikan, lembaga dakwah dan lembaga penguatan masyarakat.

² Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 tahun 2009 tentang Pesantren dengan SK No.006344 A

Pesantren menganut sistem pembelajaran 24 jam dikarena kiai dan santri bertempat tinggal di tempat yang sama. Pesantren dianggap memiliki kapasitas untuk membangun karakter sebagaimana dikemukakan Wasino, bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam sebagai subsistem pendidikan. Metode pembelajaran dalam sistem pendidikan pesantren merupakan pendukung paling kuat bagi pengembangan karakter siswa. Metode belajar mengajar (*Dhirasa wa Talim*), membiasakan perilaku mulia (*Ta'dib*), kegiatan mental (*Riyadha*), dan contoh yang baik langsung diamalkan atau dicontohkan oleh kiai (*Uswatun Hasanah*).

Van Bruinessen menyatakan bahwa peranan dan kepribadian kiai dalam pesantren sangat menentukan dan karismatik. Sikap hormat, takzim dan kepatuhan mutlak kepada kiai adalah salah satu nilai pertama yang ditanamkan pada setiap santri.³ Kepatuhan itu diperluas lagi, sehingga mencakup penghormatan kepada para ulama sebelumnya, ulama yang mengarang kitab-kitab yang dipelajarinya. Kepatuhan ini bagi pengamat luar tampak lebih penting daripada usaha menguasai ilmu, tetapi bagi kiai hal itu merupakan bagian integral dari ilmu yang akan dikuasai. Untuk memperoleh citra tersebut seorang kiai membutuhkan kepercayaan dari para pengikutnya, atau dalam hal ini adalah para santri.

Merespon perubahan tersebut tentunya bergantung pada model kepemimpinan dan manajemen kepedulian yang diterapkan di pondok pesantren. Secara umum, dalam hal kepemimpinan, pesantren masih terpusat

³ Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning (Pesantren dan Tarekat)*. (Bandung: Penerbit Mizan 1999), 87

dan terstruktur secara hierarkis di sekitar kiai. Semangat mengabdikan kepada agama sebagai salah satu faktor dominan dalam kehidupan pesantren. Melalui kepiawaian, kedalaman ilmu, kharisma, dan keterampilannya, pemimpin pesantren mengkoordinir ritme pertumbuhan dan kelangsungan hidup pesantren. Tidak jarang pesantren memiliki manajemen pendidikan yang buruk, karena semua tergantung pada kebijaksanaan dan keteguhan jiwa.

Al-Qur'an menegaskan bahwa syarat menjadi seorang pemimpin adalah memiliki ilmu dan keahlian dalam bidang yang dipimpinnya, firman Allah SWT dalam An-Nisa (4:58) sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya : “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”.⁴

Ayat ini menekankan pada prinsip-prinsip kepemimpinan yang adil, serta perlunya pemilihan pemimpin dengan cermat. Beberapa poin penting dalam ayat ini, bahwa masyarakat seharusnya secara hati-hati memilih pemimpin dari kalangan mereka sendiri. Proses pemilihan sebaiknya melibatkan seleksi yang baik agar pemimpin yang dipilih memiliki kualitas yang dibutuhkan untuk memimpin. Pemimpin yang dipilih diharapkan untuk memimpin dengan adil dan berkeadilan. Ketika dihadapkan pada suatu urusan atau permasalahan,

⁴ Al Qur'an, 4:58

pemimpin tersebut diharapkan untuk mengambil keputusan yang adil dan mempertimbangkan kepentingan semua pihak.

Kepemimpinan transformasional mendorong pengembangan kapasitas dan membawa tingkat komitmen pribadi yang lebih tinggi di antara pengikut terhadap tujuan organisasi. Menurut Bass menyatakan kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawannya, ketika mereka membangkitkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok, dan ketika mereka mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan mereka sendiri. Secara bersama-sama, peningkatan kapasitas dan komitmen dilakukan untuk menghasilkan upaya tambahan dan produktivitas yang lebih besar.⁵

Kepemimpinan transformasional juga terinspirasi dari teori-teori psikologi, seperti teori psikologi perkembangan, teori motivasi, dan teori kepribadian. Misalnya, konsep pengaruh ideal (*idealized influence*) dalam kepemimpinan transformasional terkait dengan aspek pengembangan kepribadian dan identifikasi dengan pemimpin yang menjadi panutan. Selain itu, perubahan sosial dan budaya yang terjadi dalam masyarakat, terutama dalam konteks globalisasi dan perubahan teknologi, juga telah mempengaruhi munculnya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional muncul sebagai respons terhadap kompleksitas dan dinamika yang terjadi di dalam organisasi dan masyarakat modern.

⁵ Bass, B.M. *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications 3rd ed.* (New York, NY: The Free Press.90) ,21

Teori kepemimpinan transformasional didasarkan pada studi Weber tentang kepemimpinan karismatik. Beliau berpendapat bahwa otoritas pemimpin karismatik bergantung pada kualitas luar biasa yang mereka miliki dan dapat diunggulkan dari yang lain. Para pemimpin ini sering melangkah pada saat krisis dan membuat orang lain mengikuti mereka. Adapun contoh pemimpin tersebut adalah Mahatma Gandhi, Martin Luther King dan juga Hitler.⁶

Downton merupakan orang pertama yang membahas konsep kepemimpinan transformasional, dan kemudian ilmuwan politik James McGregor Burns memperkenalkan konsep tersebut dalam bukunya yang memenangkan Hadiah Pulitzer tentang kepemimpinan. Dalam bukunya, Burns membedakan antara dua jenis kepemimpinan. Tipe pertama adalah kepemimpinan transaksional. Pengikut menerima hadiah atau hadiah untuk memenuhi keinginan pemimpin. Pada saat yang sama, para pemimpin memenangkan kerja sama para pengikutnya dengan menawarkan sesuatu sebagai imbalan atas upaya mereka. Tipe kedua adalah kepemimpinan transformasional, yang dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi yang melibatkan perubahan signifikan dalam sikap, keyakinan, dan nilai pengikut hingga internalisasi tujuan organisasi dan visi serta pengikut pemimpin melebihi harapan yang masuk akal.

Kiai, tuan guru, Anre Gurutta, Insyiak, Syekh, Ajengan, Buya, Nyai atau sebutan lain yang selanjutnya disebut kiai adalah seorang pendidik yang

⁶ R. L. Hughes and Et.al., *Leadership: Enhancing The Lesson Of Experience, 5th ed.* (New York: McGraw-Hill, 2006), 24

memiliki kompetensi ilmu agama Islam yang berperan sebagai figur, teladan, dan/atau pengasuh pesantren.⁷ Pada dasarnya, kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan menggambarkan pandangan holistik tentang kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan praktis, tetapi juga pada perubahan fundamental dalam pandangan, nilai, dan sikap individu serta kelompok. Kepemimpinan transformasional kiai tidak hanya mempengaruhi perubahan eksternal, tetapi juga menciptakan transformasi internal yang mendalam.

Kiai sebagai pemimpin spiritual dalam pesantren, mengemban tanggung jawab untuk tidak hanya mengajar agama, tetapi juga membimbing para santri dalam perkembangan kepribadian dan spiritualitas mereka. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu model kepemimpinan yang memiliki peran sentral dalam mendorong perubahan, inovasi, dan transformasi di berbagai bidang kehidupan, termasuk dalam konteks pondok pesantren. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan dan keagamaan memiliki peran strategis dalam membentuk karakter dan memimpin komunitas Islam. Salah satu bentuk kepemimpinan yang signifikan di dalam pondok pesantren adalah kepemimpinan yang diemban oleh seorang kiai.

Kepemimpinan transformasional kiai di pondok pesantren melibatkan kemampuan untuk menginspirasi, membimbing, dan membentuk visi yang kuat, sehingga mampu mendorong para santri untuk tumbuh dan berkembang secara holistik, baik dari segi spiritual, intelektual, maupun sosial.

⁷ PMA Nomor 30 Tahun 2020 tentang pendirian dan penyelenggaraan pesantren, pasal 1 ayat 6

Kepemimpinan kiai juga melibatkan keterlibatan aktif dalam merancang strategi pendidikan dan membimbing santri untuk mencapai tujuan yang lebih besar dalam kehidupan mereka. Pesantren sebagai lembaga pendidikan memiliki peluang yang sangat besar untuk menjadi lembaga pendidikan alternatif ideal bagi masa depan, karena pesantren mampu mengombinasikan antara kecerdasan intelektual dan kecerdasan spiritual serta kecerdasan sosial. Modal ini harus selalu dipertahankan oleh pesantren. Pesantren tidak boleh menjadi lembaga yang *jumud*, lembaga yang alergi dengan perubahan.⁸

Pendidikan Islam dalam konteks di pondok pesantren, kepemimpinan transformasional kiai dapat membawa perubahan positif dengan mempengaruhi para santri untuk memiliki kecintaan yang tinggi terhadap agama, meningkatkan kualitas akademik, mempromosikan budaya keilmuan, dan mengembangkan kepribadian yang berkualitas. Kepemimpinan transformasional kiai di pondok pesantren memiliki peran esensial dalam membentuk generasi Islam yang berdaya, bermoral, dan berkontribusi positif dalam masyarakat.

Selain itu setiap kebijakan yang dilakukan oleh seorang kiai akan menjadikan sebuah kekuatan untuk dilaksanakan dengan baik oleh bawahannya. Namun setiap kebijakan yang berhasil harus mempunyai tolak ukur yang bisa memberikan kontribusi besar untuk memajukan pesantren.

⁸ Abd. Muis, Penguatan Manajemen dan Kepemimpinan Pesantren dalam mewujudkan lembaga Pendidikan Alternatif ideal. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* Vol. 2, No. 2, (Desember 2020), 151

Richard Gorton dan Scheneider menyatakan *“Implementing involves administrators in the process of making sure that the plant is carried out as intended.”*⁹ Artinya implementasi melibatkan seorang administrator pada proses memastikan rencana berjalan sesuai yang dikehendaki. Pada dasarnya proses implementasi kebijakan merupakan proses yang sangat menentukan. Tolak ukur keberhasilan kebijakan pendidikan dapat dilihat pada tahap implementasi. Sebaik apapun kebijakan pendidikan yang sudah dibuat jika tidak diimplementasikan maka tidak akan dapat dirasakan manfaatnya.

Pondok pesantren membutuhkan pemimpin efektif yang mendukung budaya pesantren yang berkualitas. Bagi masyarakat dan seseorang yang menyerahkan semua harapan dan keinginan, bahkan nyawanya, kepada seseorang yang dapat dipercaya. Kepercayaan merupakan faktor terpenting dalam sebuah organisasi, khususnya di sebuah pondok pesantren. Goetsch dan Davis menemukan bahwa hal terpenting dalam sebuah organisasi adalah kepercayaan antara guru, siswa dan karyawan yang dipelihara oleh masyarakat.¹⁰

Ketika anggota tim mempercayai anggota tim lainnya, rekan satu tim juga meningkat, sehingga kepercayaan organisasi yang tinggi dapat menyebabkan hubungan yang baik dengan kelompok lain dalam kelompok tersebut. Adanya rasa saling percaya antar anggota organisasi menciptakan

⁹ Richard A Gorton and Gail Thierbach Scheineder, *School Based Leadership: Challenges and Oppurtunities*, (New York: Wm.C. Brown Publisher, 1991), hlm. 65

¹⁰ Goetsch, D. L., & Davis, S. *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, 7th Edition*. (New Jersey: Pearson. 2013). 55

kondisi yang menguntungkan bagi pertukaran informasi untuk meningkatkan efisiensi organisasi.¹¹

Merupakan sebuah keniscayaan bahwa kepercayaan organisasi sebagai pelumas untuk fungsinya yang efektif. Organisasi dengan tingkat kepercayaan yang tinggi memiliki tenaga kerja yang lebih produktif, moral anggota organisasi yang lebih tinggi, dan pergantian yang lebih tinggi di antara anggota organisasi dengan tingkat keterlibatan yang lebih rendah.

Kepercayaan adalah nilai yang berasal dari hubungan manusia dan diperoleh secara perlahan, tetapi dengan cepat menghilang atau rusak bahkan oleh pelanggaran kepercayaan sekecil apa pun. Sikap kepercayaan seseorang akan mengacu pada harapan bahwa orang yang kita percayai tidak akan mengambil keuntungan dari kita.¹²

Robbins dan Judge percaya bahwa kepercayaan adalah fenomena psikologis yang terjadi ketika seseorang mempercayai orang lain, bahkan ketika situasinya tidak pasti akan mengarah pada hasil yang positif. Colquitt, Lepine, dan Wesson menggambarkan kepercayaan sebagai kesediaan untuk tunduk pada otoritas berdasarkan harapan positif dari kehendak dan perilaku otoritas.¹³ Kepercayaan dibangun di atas integritas, kompetensi, konsistensi, dan keterbukaan organisasi. Lussier percaya bahwa integritas yang lebih besar

¹¹ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2015), 204

¹² Lussier, Robert N. *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building. Seventh Edition*. (New York: McGraw-Hill, 2008), 303

¹³ Colquitt, J.A., Lepine, J.A. dan Wesson, M.J., *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. (New York: The McGraw-Hill Com., Inc, 2009), 424

dapat dicapai dengan mengatakan yang sebenarnya, tetap berkomitmen, dan bersikap adil.¹⁴

Jika ditarik benang merah dalam konteks pesantren, maka kiai adalah figur sentral yang sangat dominan di lingkungan pesantren. Karakter sentral kiai tidak hanya dinilai dari faktor ilmiahnya, tetapi juga dari segala aspek yang berkaitan dengan kiai, seperti perilakunya, pengorbanannya, baik faktor materi maupun immateri. Semua itu tidak pernah lepas dari karakter dan peran kiai yang terkait dengan sikap yang harus menjadi teladan bagi banyak santri di pesantren. Hubungan santri dan kiai di Pesantren bersifat patron-klien, sehingga terjadi kultus individu yang menyebabkan hierarki status dan ketergantungan pada kiai, serta kultus individu yang menyebabkan kiai menghormati Santri dan secara tidak langsung mewajibkan santri untuk mempercayai kiai.

Pesantren Darun Najah Al 'Irfany adalah salah satu pesantren yang baru-baru ini didirikan oleh K. Khoirul Mustajab. Pesantren ini mengkhususkan diri pada santri yang tinggal di pondok pesantren selama menempuh pendidikan di Darun Najah. Kurikulum yang dipakai adalah menggunakan kurikulum nasional yang dikombinasikan dengan kurikulum intern yang ada dipondok pesantren, yang memungkinkan semua lulusan menguasai kitab kuning. Sebagai fungsi dasar pondok pesantren, setiap santri diharapkan menguasai ilmu instrumental agar mampu membaca kitab kuning. Oleh karena itu, pengasuh pondok pesantren bekerja sama dengan sebuah

¹⁴ Lussier, Robert N. *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building. Seventh Edition.* (New York: McGraw-Hill, 2008), 305-306

instansi untuk memperbaiki suasana pondok pesantren melalui metode inovatif yaitu metode membaca kitab yang praktis dan cepat.¹⁵

Peran kiai dapat memiliki daya tarik tersendiri, sehingga masyarakat yang bersepakat berharap dapat mempercayakan putra-putrinya untuk dibimbing dan dibina dalam bidang keilmuan dan akhlak sehingga dapat membentuk sifat atau watak dan kepribadian putra-putrinya menuju kedewasaan yang holistik (lahir dan batin) sesuai dengan harapan ajaran agama Islam yang diyakini masyarakat.

Selain itu, kami juga menemukan banyak siswa yang melanggar peraturan, seperti tidak melaksanakan sholat berjama'ah, tidak berangkat untuk sekolah diniyah, mencuri, keluar pondok pesantren tanpa izin, berkelahi dengan teman, merokok. Oleh karena itu, santri yang melanggar tata tertib di pesantren lebih membutuhkan pembinaan akhlak dari sosok seorang pemimpin di pesantren. Kiai selalu memberikan motivasi baik melalui nasehat maupun hukuman maupun melalui dorongan nilai-nilai etik, moral dan etika di lingkungan pesantren. Bagi santri yang tingkat kenakalannya tinggi, dicatat nama dan orang tua santri kemudian diserahkan kepada Kiai. Setelah itu, kiai mendoakan secara khusus bagi santri yang telah melewati batas dalam perilakunya, seperti dengan narkoba dan miras. Kiai melaksanakan shalat sepertiga malam dan berdoa untuk para santrinya agar para santri menjadi sadar dan mau merubah perilakunya.

¹⁵ Erfan Mu'tasimillah, *Wawancara*, Patrang, 12 Januari 2023

Menurut Kiai Khoirul Mustajab faktor utama yang menyebabkan penurunan karakter santri adalah dengan kemajuan teknologi, maka dari itu kiai meminimalisir teknologi di pondok pesantren, santri dilarang membawa handphone, laptop dan tv. Kiai Khoirul Mustajab tidak menyalahkan kemajuan teknologi yang semakin canggih akan tetapi santri yang masih membutuhkan dan memerlukan pembinaan dari kiai. Jadi santri masih memerlukan pembinaan dari kiai agar santri mempunyai pegangan/pondasi dalam kehidupan, dan dapat berperan bukan hanya untuk diri sendiri melainkan dapat berperan di masyarakat.

Berdasarkan observasi gaya kiai dalam penyampaian informasi keagamaan dengan cara yang santai dan juga penuh dengan candaan, namun tidak mengurangi substansi dari penanaman nilai karakter bagi santri di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany. Setelah kiai mengajar biasanya kiai memanggil beberapa santri senior untuk diajak berdiskusi dan bercengkrama bersama santri senior.

Pada dasarnya peneliti tertarik dengan sebuah sikap dan pernyataan yang dibuat oleh kiai untuk mengemban amanah walaupun terasa sangat begitu sulit, namun kegigihan dan tekad yang bulat dari kiai untuk bisa menanamkan kepercayaan yang diberikan masyarakat kepada sosok kiai yang dipercayainya.

Kalamun bede santre se korang ajer ben korang tatakramanah maka kule tak bisa ngojek dek kasantre, karena kaule ampon epasrae sareng oreng seppona ka angguy adidik anak en. Ka' dissak merupakan tanggung jawab kule kaangguy adidik anak sampek bisa deddi oreng se berakhlak. Manabi kule aberrik sanksi epabeli ka oreng seppona maka kule tak berhasil deddi guru se

bisa ngajek ka jelen sebender. Manabi secara fisik kule tak bisa mateppak maka kule cokop masraagi dek ka Allah kalaben maos fatihah se e khususagi dek ka santre.¹⁶(jika ada santri yang berperilaku tidak sopan, maka saya tidak bisa mengusir, karena saya sudah diberi amanah untuk mendidik santri. Itu semua merupakan tanggung jawab saya untuk mendidik. Saya tidak bisa mengembalikan santri kepada orang tuanya. Namun jika secara fisik saya tidak bisa mengubah karakter baik santri, maka saya pasrahkan kepada Allah dengan membaca fatihah yang saya khusukan kepada santri)

Selain mendidik santri dan wali santri, Kiai Khoirul Mustajab juga mampu mendidik masyarakat untuk diarahkan kepada jalan yang di ridloi oleh Allah. Semua itu terbukti dengan sikap masyarakat yang awalnya terkenal sebagai pencuri, perampok bahkan penzina sekalipun maka dengan rasa sabar dan kasih sayang K. Khoirul Mustajab mampu memberikan motivasi dan inspirasi untuk kembali ke jalan yang benar. Namun, itu semua tidak lepas dari perjuangan yang sangat gigih dari Kiai Khoirul Mustajab baik dari segi moril dan materil untuk membuat sebuah perubahan khususnya disekitar pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany yang dulunya terkenal sebagai sarang penyamun.

Pondok Pesantren Miftahul Ulum di Kecamatan Kalisat Kabupaten Jember merupakan salah satu pondok pesantren yang telah lama berdiri di Indonesia. Pesantren Miftahul Ulum yang berusia 60 tahun tidak lahir dengan sendirinya, melainkan melalui perjuangan para pendirinya. Landasan berdirinya pesantren tidak dapat dilepaskan dari peran tokoh agama sentral, dalam hal ini adalah tokoh agama yang diakui oleh masyarakat sekitar karena kredibilitas keilmuan, kematangan perilaku, dan moralitasnya. Penampilan

¹⁶ Mustajab, *wawancara*, Patrang, 12 Januari 2022

tokoh sentral (kiai) menjadi tumpuan bagi masyarakat untuk mengaguminya, tidak hanya pada persoalan agama tetapi pada hampir seluruh kehidupan orang-orang di sekitarnya, seperti perilaku sosial, budaya bahkan politik.

Khusus kelembagaan pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember, didirikan oleh masyarakat sekitar dengan menampilkan sosok figur center tokoh yang bernama KH. Ahmad Baihaqi sebagai pendiri dan pengasuh pertama. Setelah wafatnya pendiri, tongkat estafet kepemimpinan pondok pesantren diganti oleh putra Almarhum, yaitu KH. Ahmad Rosyidi. Namun perjuangan dakwah tidak berhenti disana, K.H. Ahmad Rosyidi dibantu oleh adiknya untuk meneruskan harapan pendiri.

Dinamika Pondok Pesantren akan terus berkembang sesuai dengan perubahan zaman, tidak terlepas juga dalam kaitannya dengan peredaran narkoba di lingkungan kalisat yang semakin hari mendominasi lingkungan. Dengan keprihatinan mendalam terhadap dampak buruk narkoba pada generasi muda, K.H. Rosyidi tersebut merasa tanggung jawabnya melebihi hanya memberi pengajaran agama. Beliau memulai kampanye kesadaran melawan narkoba dengan pendekatan yang cerdas. Pertama-tama, ia mengedukasi para santri di pesantrennya tentang bahaya narkoba, menceritakan kisah nyata tentang kehancuran yang diakibatkan oleh kecanduan tersebut.

Namun, K.H. Rosyidi ini tidak berhenti di situ. Beliau memahami bahwa perlu melibatkan seluruh komunitas desa untuk mencapai perubahan yang signifikan. Oleh karena itu, beliau mengadakan ceramah dan pertemuan di

masjid desa, mengajak para orang tua, guru, pemuda, dan tokoh masyarakat untuk bersama-sama berkomitmen dalam memberantas narkoba.

Tidak hanya itu, K.H. Rosyidi tersebut mendirikan pusat rehabilitasi untuk mantan pengguna narkoba. Pusat rehabilitasi ini tidak hanya fokus pada pemulihan fisik, tetapi juga memberikan pendampingan psikologis dan spiritual. Kiai tersebut berperan sebagai mentor dan motivator bagi para pasien rehabilitasi, mengajarkan mereka bagaimana menemukan makna dalam hidup, memperkuat iman, dan mendapatkan kembali kepercayaan diri yang telah terkikis oleh narkoba.

Melalui dedikasi dan usahanya yang gigih, K.H. Rosyidi dan partisipasi warga ini berhasil menciptakan perubahan besar di desanya. Angka penyalahgunaan narkoba menurun drastis, generasi muda semakin sadar akan bahaya narkoba, dan atmosfer desa menjadi lebih harmonis. Kisah inspiratif tentang peran kiai dalam memberantas narkoba di desa ini menjadi teladan bagi masyarakat lain, menunjukkan bahwa nilai-nilai agama dan kepemimpinan yang kuat dapat berkontribusi positif dalam menjaga keselamatan dan kesejahteraan komunitas.¹⁷

Peneliti berusaha untuk mengobservasi terkait dengan situasi yang ada dipondok pesantren Miftahul Ulum, bahwa beliau mendirikan klinik untuk memberikan penyuluhan dan pencegahan terhadap bentuk penyelewengan yang terjadi di lingkungan sekitar pondok pesantren. Selain itu, fungsi klinik tersebut untuk layanan pemeriksaan fisik dan diagnostik untuk menentukan

¹⁷ Hasil wawancara dengan Gus Ishom di PP. Miftahul Ulum

kondisi kesehatan santriwan dan santriwati. Klinik pesantren juga mengkampanyekan penyuluhan dan edukasi untuk mencegah penyakit dan meningkatkan kesadaran kesehatan bagi masyarakat sekitar pondok pesantren.

Secara garis besar, bahwa seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab secara moral kepada masyarakat dan juga tanggung jawab kepada Allah SWT untuk mengajak masyarakat ke jalan yang diridhoi. Tanggung jawab ini yang harus diemban oleh setiap kiai dalam misi kepesantrenan. Adapun hasil wawancara awal dengan pengasuh pondok pesantren Miftahul Ulum sebagai berikut :

“Sebagai seorang kiai, tanggung jawab terbesar kami bukan hanya dalam mengajar ilmu agama, tetapi juga dalam membangun kepercayaan. Di pesantren, kami berupaya untuk menjadi teladan dalam sikap, perilaku, dan integritas, agar para santri tidak hanya belajar teori, tetapi juga mengamalkan nilai-nilai agama dalam kehidupan sehari-hari. Dengan membangun kepercayaan melalui keteladanan dan pendekatan yang bijaksana, kami berharap para santri mampu menjadi pribadi yang kuat dalam iman dan akhlak, serta siap menghadapi tantangan dunia modern dengan landasan yang kokoh.”¹⁸

Bersadaskan hasil observasi pra-research di pondok pesantren Darun Najah Al ‘Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat dapat diambil kesimpulan bahwa di pondok pesantren peran kiai sangatlah dominan dalam konteks agama dan sosial, itu terbukti dengan perilaku kiai yang sangat dermawan kepada masyarakat sekitar pondok pesantren dengan cara membagi sembako kepada masyarakat yang tidak mampu. Ketika masyarakat ada yang berduka cita dengan meninggalnya salah satu keluarga mereka, maka K. Khoirul Mustajab akan berada di garda terdepan untuk memberikan bantuan

¹⁸ Rosyidi Baihaqi, *wawancara*, Kalisat, 10 Agustus 2023

berupa sembako. Selain itu Kiai Rosyidi juga memberikan kontribusi besar terhadap layanan kepada santri dan juga masyarakat dengan cara memberikan bimbingan secara intensif belajar dan pemahaman terkait dengan kesadaran menuntut ilmu kepada santri. Beliau juga bisa masuk dalam semua kalangan masyarakat mulai dari level bawah (masyarakat biasa) sampai level atas (pejabat pemerintah).

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti menjadikan pondok pesantren Darun Najah Al'Irfani Patrang Jember dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat sebagai objek penelitian. Peneliti menemukan 2 situs yang memiliki kesamaan konteks dan fokus penelitian. Peneliti mengambil judul penelitian "Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Membangun Kepercayaan (Studi multisitus di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany patrang dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember)"

B. Fokus Penelitian

Karena berbagai masalah yang terlibat dalam masalah ini, pertanyaan penelitian terbatas pada:

1. Bagaimana komunikasi kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember?
2. Bagaimana kiai menginspirasi warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember?

3. Bagaimana kiai memberikan perhatian kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian diatas, maka peneliti membuat tujuan penelitian untuk menganalisa :

1. Komunikasi kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember
2. Ispirasi kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember
3. Perhatian kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

- a) Dapat digunakan untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang perilaku kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan di Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.

b) Hasil penelitian berikut ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian tambahan yang melibatkan berbagai variabel.

2. Manfaat praktis

a) Temuan penelitian ini dapat digunakan dan diterapkan dalam praktik sehari-hari di suatu lembaga pendidikan Islam.

b) Bisa digunakan untuk referensi sebagai pemimpin pondok pesantren dalam membangun kepercayaan di Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.

c) Berbagi pengetahuan untuk membangun dan menerapkan kepercayaan di Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.

E. Definisi Istilah

Penulis memperkenalkan penjelasan kata-kata yang terkait dengan judul agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam menginterpretasikan :

1. Kepemimpinan Transformasional Kiai

Kepemimpinan kiai dianggap transformasional karena mereka memiliki kemampuan untuk mengubah keadaan, memiliki kemampuan untuk berbicara tentang tujuan mulia, dan memiliki nilai-nilai seperti kebebasan, keadilan, dan kesetaraan sebagai referensi. Komunikasi kiai, kepemimpinan inspirasional, dan perhatian mereka terhadap masyarakat dan warga pesantren sangat terkait dengan dimensi transformasional kiai.

2. Membangun Kepercayaan

Membangun kepercayaan mengacu pada keyakinan yang kuat bahwa pihak lain dapat diandalkan, jujur, adil, dan akan bertindak sesuai dengan harapan yang baik. Proses membangun kepercayaan melibatkan interaksi, komunikasi, konsistensi, integritas, dan pembuktian atas apa yang telah dijanjikan atau dinyatakan. Membangun kepercayaan seorang kiai mengikuti perkembangan zaman dan menerima perubahan yang positif, namun tetap relevan dengan kebutuhan warga pesantren dan masyarakat dipondok pesantren. Adapun kepercayaan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepercayaan warga pesantren dan masyarakat kepada kiai.

Berdasarkan definisi istilah di atas, maka maksud dari judul kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan adalah kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang kiai dan pelaksanaan tersebut mampu mengubah situasi, mengubah apa yang biasanya dilakukan kiai sehingga menghasilkan perubahan positif di antara warga pesantren dan masyarakat dengan membangun kepercayaan yang kuat dipondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember, seperti mendoakan santri dan masyarakat diwaktu malam sebagai bentuk upaya meminta pertolongan kepada Allah SWT (pendekatan ketuk langit).

F. Sistematika Penelitian

Disertasi ini disusun secara sistematis ke dalam beberapa bagian bab dan sub-bab, sebagai berikut :

BAB I: Pendahuluan, pembaca dapat mengetahui konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

BAB II: Kajian Pustaka. Mendiskusikan penelitian sebelumnya, studi teori, dan kerangka konseptual.

BAB III: Metode Penelitian. Membahas terkait metode penelitian dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan proses penelitian.

BAB IV : Paparan data dan Analisis Data. Membahas tentang paparan data dan analisis data serta membahas hasil penelitian.

BAB V : Pembahasan. menguraikan perspektif teoretis dari temuan yang telah dibuat pada bab sebelumnya. Bab ini juga menjelaskan konsekuensi teoritis dan praktisnya..

BAB VI : Penutup. Pada bab ini, penulis membuat kesimpulan dan saran penting.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Peneliti memeriksa penelitian sebelumnya. Keberadaan peneliti sebelumnya mendorong peneliti untuk merujuk dan membandingkan pekerjaan peneliti terdahulu dengan pekerjaan peneliti yang sekarang. Berikut ini adalah hasil studi sebelumnya :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Penelitian Terdahulu	Uraian
1.	Judul Penelitian	Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Diponegoro Klungkung Bali) Markhaban (2020)
	Metode Penelitian	Kualitatif dengan pendekatan studi kasus
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian ini pertama, pola kepemimpinan kiai dalam membentuk budaya pesantren menerapkan pola kepemimpinan Demokratis Kolektif dan Demokratis situasional yang dipraktekkan pemimpin dari waktu ke waktu. Kedua, Budaya pesantren terintegrasi dalam spirit pendiri/ falsafah nama “Diponegoro”, visi, misi, tujuan, nilai-nilai, standar penguasaan kompetensi, standar pola pikir, sikap dan perilaku, sistem kedisiplinan melalui aturan dan tata tertib, kebijakan program, baik pondok pesantren maupun madrasah. Ketiga, memegang prinsip, nilai dan sikap moderat, terbuka, dan adaptif terhadap perubahan.
2.	Judul Penelitian	Kepemimpinan Kohesif Kiai di Pesantren ANNUQOYAH Guluk-guluk Sumenep Madura Hermanto Halil (2020)
	Metode Penelitian	Kualitatif
	Hasil Penelitian	Kepemimpinan Kohesif Kiai dalam Membangun Teamwork Organisasi, dengan ;

NO	Penelitian Terdahulu	Uraian
		Pertama, Motivasi spiritual, Rasa saling percaya dan menghormati Kedua, Menyikapi perbedaan dalam kerja tim, Ketiga, Bentuk evaluasi dalam membangun kerja tim.
3.	Judul Penelitian	Kepemimpinan Transformasional “Kyai Haji Ahmad Dahlan” Dan Implementasi Dalam Pendidikan Islam (Syarifatuz Zakiyah, 2022)
	Metode Penelitian	Kualitatif deskriptif (Library Research)
	Hasil Penelitian	<p>a. Kepemimpinan transformasional Kyai Haji Ahmad Dahlan dapat dilihat dari karakteristik kepemimpinan yang Ia terapkan yakni melakukan pertimbangan individual, motivasi inspirasional, pengaruh Ideal dan stimulus intelektual.</p> <p>b. Implementasi kepemimpinan transformasional Kyai Haji Ahmad Dahlan dalam pendidikan islam dilakukan dengan beberapa langkah-langkah yaitu menyatakan visi yang jelas dan menarik, bertindak rahasia dan optimistis, memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut, menggunakan tindakan dramatis dan simbolis serta memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi pendidikan.</p>
4.	Judul Penelitian	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan <i>Quality of work life</i> terhadap Agilitas Organisasi: Work Engagement Karyawan Millennial sebagai Variabel Mediasi Irwan Raharja (2021)
	Metode Penelitian	Kuantitatif
	Hasil Penelitian	kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, quality of worklife berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasi melalui work engagement sebagai mediasi. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terbesar terhadap agilitas organisasi melalui work engagement. Implikasi bagi organisasi yaitu mempertahankan indikator idealized

NO	Penelitian Terdahulu	Uraian
		influence pada variabel kepemimpinan transformasional. Rekomendasikan yang dapat diberikan untuk organisasi yaitu meningkatkan indikator individualized consideration pada variabel kepemimpinan transformasional supaya mampu berkompetisi pada dunia bisnis yang cepat berubah
5.	Judul Penelitian	Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam mewujudkan mutu lembaga pendidikan Islam (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Nurul Ulum Blitar dan Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadien Asrama Sunan Gunung jati Ngunut Tulungagung Nailul Khoir (2021)
	Metode Penelitian	Kualitatif dengan jenis studi multisitus
	Hasil Penelitian	1) Tahap pembentukan kebijakan (2) Pengordiniran (3) Penggerakan dan (4) Pembinaan. Hasil penelitian ini memperkuat sepenuhnya teori kepemimpinan transformasional Islam yang disampaikan oleh Al Mubarakfuri dan Al Ghazali bahwa prinsip utama dalam kepemimpinan Islam ajaran Rasulullah Saw adalah implementasi dari sifat shidiq, tabligh, amanah, fathonah, kharismatik, keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, ketekunan, pekerja keras dan militan
6.	Judul Penelitian	Kepemimpinan Transformasional Profetik dalam Mengembangkan Pesantren di Kabupaten Jember Umiarso (2018)
	Metode Penelitian	Kualitatif
	Hasil Penelitian	Mengembangkan pesantren melalui integrasi antara tradisi lama dengan tradisi baru; antara dimensi rasionalitas dengan spiritualitas yang diorientasikan untuk mencapai tujuan pesantren yang bersifat profan dan transendental. Bahkan melalui gaya kepemimpinan transformasional mereka mengedepankan sikap altruistik spiritual

NO	Penelitian Terdahulu	Uraian
		untuk mengembangkan, meningkatkan dan memperdayakan potensi civitas pesantren mencapai tujuan keduniawian dan keakhiratan.
7.	Judul Penelitian	Keefektifan Pemimpin Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam Moh. Hasan Afini Maulana (2021)
	Metode Penelitian	Library Research
	Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin pesantren yang transformatif akan selalu terbuka dan tulus untuk menampung aspirasi dan harapan masyarakat untuk kemajuan lembaganya 2. Pemimpin pesantren yang transformatif akan selalu berpegang pada prinsip bahwa sekolah asrama adalah lembaga yang harus disediakan pelayanan kepada komunitas pesantren (santri, wali santri, dan ustadz) serta masyarakat luas 3. Pemimpin pesantren yang transformatif akan mampu bekerjasama dengan pihak lain, dalam rangka memelihara dan melindungi budaya pesantren berdasarkan nilai-nilai moral, etika, dan spiritual Islam 4. Pemimpin pesantren yang transformatif akan proaktif dalam mengeksplorasi informasi tentang teknologi pendidikan pesantren yang inovatif, dan berusaha untuk melengkapi fasilitas dan infrastruktur yang diperlukan
8.	Judul Penelitian	Kiai's Transformational Leadership in Improving the Soft Skills of Students at Islamic Boarding Schools Hibria Olivia, Nissa Raziebah Mahtar (2023)
	Metode Penelitian	Qualitative Research
	Hasil Penelitian	First religious, Attitudes and behaviors, Second honest, Behavior based on words, actions, and work, Third hard work, Actions that show orderly behavior, Fourth reative, Thinking and doing things to produce new ways or results, Fifth Responsibility, Attitudes and behaviors of a person to carry

NO	Penelitian Terdahulu	Uraian
		out his duties and obligations
9.	Judul Penelitian	Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafng: a mediation model. (Hira Khan, <i>et al</i> , 2020)
	Metode Penelitian	Descriptive statistics
	Hasil Penelitian	Penelitian ini berkontribusi pada bidang perilaku organisasi dengan meningkatkan pengetahuan kita tentang bagaimana seorang pemimpin transformasional meningkatkan hasil kerja positif karyawan dengan meningkatkan motivasi intrinsik mereka. Selanjutnya motivasi intrinsik mereka yang meningkat akan mengembangkan hasil kerja positif mereka dengan meningkatkan prestasi kerja karyawan dan waktu yang bersamaan mengurangi kelelahan dan stres kerja mereka
10.	Judul Penelitian	The Effect Of Transformational Leadership Style, Work Motivation, And Work Environment On Employee Performance That In Mediation By Job Satisfaction Variables In PT Gynura Consulindo Prastiyo Diatmono, Siti Mariam (2018)
	Metode Penelitian	Descriptive Causality Disegned By Testing Hypotheses
	Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. There is a significant influence between Transformational Leadership Style on Job Satisfaction. 2. There is a significant influence between Work Motivation on Job Satisfaction 3. There is a significant influence between Work Environment on Job Satisfaction. 4. There is a significant influence between Job Satisfaction on Employee Performance. 5. There is a significant influence between Transformational Leadership Style on Employee Performance is mediated by the Job Satisfaction variable. 6. There is a significant influence between Work Motivation on Employee Performance which is mediated by the Job Satisfaction variable.

NO	Penelitian Terdahulu	Uraian
11.	Judul Penelitian	Transformational Leadership Impact on Employees Performance Cemil Top, Bryar Mohammad Sharif Abdullah & Akar Hemn Mahmood Faraj (2020)
	Metode Penelitian	Kuantitatif
	Hasil Penelitian	Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di kota Erbil dan Sulaymaniyah Kurdistan, Irak.
12.	Judul Penelitian	Kepemimpinan Transformasional Kyai pada Lembaga Pendidikan Islam (Bashori, 2019)
	Metode Penelitian	Kualitatif jenis Library Research
	Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan kharismatik, di mana posisi Kyai dijadikan sebagai panutan oleh pengikutnya, 2. Inspirational motivation, di mana seorang Kyai mampu menginspirasi dan memberi motivasi bagi pengikutnya untuk mencapai tujuan pesantren. 3. Intellectual stimulation yang mampu menumbuhkembangkan ide dan gagasan dari orang lain untuk memajukan lembaga pendidikan pesantren. 4. Individualized consideration, di mana seorang Kyai mau mendengarkan aspirasi dan masukan-masukan orang lain untuk pengembangan organisasi pendidikan yang dipimpinnya
13.	Judul Penelitian	The role of transformational leadership and organizational culture towards organizational commitment through job satisfaction among mining industry employees Veny Senjaya dan Rina Anindita (2020)
	Metode Penelitian	Quantitative (causality research)
	Hasil Penelitian	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi pada komitmen organisasi melalui kepuasan kerja antara karyawan industri pertambangan. Karyawan di industri pertambangan membutuhkan arahan dan

NO	Penelitian Terdahulu	Uraian
		dukungan dari pimpinan dalam menciptakan budaya organisasi yang kondusif yang menumbuhkan kepuasan kerja dan juga menciptakan komitmen karyawan terhadap industri pertambangan. Oleh karena itu implikasi manajerial yang dapat diusulkan untuk meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional pada organisasi
14.	Judul Penelitian	The Transformational Leadership of the founding leaders of the United Arab Emirates: Sheikh Zayed bin Sultan al Nahyan and Sheikh Rashid bin Saeed al Maktoum Gouher Ahmed & Nabeel Al Amiri (2022)
	Metode Penelitian	Analyzing literature and reports about those leaders
	Hasil Penelitian	Menurut analisis, para pendiri UEA telah memenuhi empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal (atau karisma), pengaruh inspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individu. Juga, mereka memenuhi komponen kepemimpinan transaksional, yang dianggap signifikan dalam membangun dan memelihara struktur dan organisasi. Penulis berpendapat bahwa berdasarkan capaian UEA, model kepemimpinan para pendiri UEA bermanfaat dan dapat memberi nilai tambah bagi kepemimpinan regional dan global jika dibingkai dan diimplementasikan dengan baik dalam beberapa aspek kehidupan, seperti bisnis, politik, dan kehidupan sosial.
15.	Judul Penelitian	Implementasi Model Kepemimpinan Transformasional di Pesantren Khozinatul 'Ulum Blora Siti Maesaroh, Hamdan Adib dan Novan Ardy Wiyani (2021)
	Metode Penelitian	Kualitatif deskriptif
	Hasil Penelitian	1. Simplifikasi diperlihatkan dengan jelas di visi Pesantren Khozinatul 'Ulum Blora. 2. Memotivasi ustadz dan santri sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.

NO	Penelitian Terdahulu	Uraian
		3. Memberikan fasilitas baik fisik ataupun akademik kepada santri dan juga guru. 4. Inovasi, yaitu berani dan bertanggung jawab dan terbuka akan hal baru dibuktikan dengan adanya perubahan kurikulum dan kerjasama dengan berbagai pihak atas intruksi kiai. 5. Evaluasi sebagai bentuk pengawalan dan perbaikan kegiatandi Pesantren Khozinatul 'Ulum Blora

Berdasarkan uraian diatas, ada beberapa persamaan dalam penelitian yakni membahas terkait dengan kepemimpinan transformasional kiai, namun ada beberapa perbedaan dalam fokus penelitian, tempat penelitian dan juga subjek penelitian. Maka dari itu, posisi penelitian sekarang ini adalah melanjutkan penelitian sebelumnya dan penelitian ini memfokuskan pada (1) komunikasi kiai dalam membangun kepercayaan dipondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember, (2) Inspirasi kiai dalam membangun kepercayaan dipondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember, dan (3) Perhatian kiai dalam membangun kepercayaan dipondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.

B. Kajian Teori

a. Pengertian Kepemimpinan

Secara etimologis, pimpin dapat diartikan sebagai panduan.

Memimpin berarti mengarahkan atau membimbing. Seorang pemimpin adalah individu yang memimpin atau memiliki kekuasaan untuk

membimbing bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi tertentu. Seperti manajemen, konsep kepemimpinan (*leadership*) memiliki beragam definisi yang berbeda-beda menurut para ahli. Kepemimpinan berasal dari kata benda pimpin sebagai derivasi dari kata kerja memimpin, yaitu sifat atau proses memengaruhi.¹⁹ Vincent Gaspersz mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi untuk mencapai tujuan.

Faktor kepemimpinan memiliki peran yang krusial dalam sebuah organisasi, pemimpinlah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan juga merupakan tugas yang sulit. Sebab, seorang pemimpin harus memahami setiap perilaku anggota yang berbeda-beda. Anggota dipengaruhi sedemikian rupa sehingga dapat memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi dengan efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas pemimpin.

Menurut Huber Kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) disebut juga *education leadership, school leadership, visionary leadership, teaching-learning leadership, and supervision leadership*.²⁰ Hasil penelitian Hammond tahun 2010 ditemukan bahwa terdapat dua cara pemimpin memengaruhi hasil belajar siswa: (1) melibatkan praktik

¹⁹ Haya dan M. Khusnuridlo, *Kepemimpinan & Manajemen Konflik*. El-Rumi Press, Probolinggo, 2020

²⁰ Huber, G.S., *School Leadership International Perspective*. London: Springer, 2010, h. 115

kepemimpinan langsung memengaruhi pembelajaran; dan (2) melibatkan praktik kepemimpinan tidak langsung memengaruhi pembelajaran.²¹

Burn mendefinisikan kepemimpinan “*leaders inducing followers to act for certain goals that represent the values and the motivations the wants and needs, the aspirations and expectations of both leaders and followers*”.²² Kepemimpin mendorong pengikut untuk bertindak untuk tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai dan motivasi, keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan harapan baik pemimpin dan pengikut.

Gary Yukl memberikan pengertian tentang kepemimpinan “*Leadership is the process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to expended to achieve puepose*”. Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arah yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.²³

Tetapi pada hakikatnya, dalam dunia pendidikan seorang pemimpin tidak hanya bisa berkontribusi di depan layar, dimanapun tempatnya seseorang dapat menjadi pemimpin dalam memberikan pimpinan. Hal ini sesuai dengan ungkapan Kihajar Dewantoro yang terkenal “*ing ngarso sung tuloda, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*” artinya, jika ada didedapan memberikan contoh, di tengah-tengah memberikan dorongan/motivasi, sedangkan apabila berada dibelakang dapat

²¹ Ammond, L.D., Meyerson, D., LaPointe, M., & Orr, M.T., *Preparing Principals for A Changing World Lessons from Effective School Leadership Programs*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010, h. 89

²² James Macgrager Burns., *Leadership*. New York: Harper & Row. 1978), 19

²³ Gary Yukl., *Leadership in Organization*. (New York: Pearson Educational Int. 2008), 3

memberikan pengaruh yang menentukan dalam keberhasilan sebuah organisasi.

Menurut Joseph C. Rost, kepemimpinan adalah hubungan timbal balik antara seorang pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama.²⁴ Sedangkan menurut Stephen P. Robbins “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan”²⁵. Menurut George R. Terry “*Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires*”. (Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang lain untuk diarahkan mewujudkan tujuan organisasi).²⁶

Sergiovani menjelaskan tentang kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan pembelajaran yang fokus langsung pada proses belajar mengajar, peningkatan prestasi siswa, kurikulum dan penilaian, serta pengembangan program pembelajaran.²⁷ Salah satunya adalah model instructional leadership bahwa kepemimpinan berfokus pada pengajaran dan pembelajaran serta perilaku guru dalam bekerja dengan peserta didik. target kepemimpinan adalah pada kegiatan belajar peserta didik melalui guru. Penekanannya adalah pada arah dan dampak proses pengaruh itu sendiri.

²⁴ Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*. (Yogyakarta: Graha Ilmu. 2004), 3

²⁵ Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, (Prentice-Hall, 1983), 112

²⁶ George R. Terry. *Principles of Management*. (Richard D Irwin Homewood. Illinois. 1972), 458

²⁷ Sergiovanni, Thomas J., *Educational Governance and Administration*, (USA: Person Education, Inc. 1987), 75

Menurut Sergiovanni yang menyatakan : “*Four competing requirements for organizing that should be considered are legitimacy, efficiency, effectiveness, and excellence*”. Pendapat ini menggambarkan bahwa ada empat syarat yang harus dipertimbangkan dalam pengorganisasian yaitu legitimasi (*legitimacy*), efisiensi (*efficiency*), keefektifan (*effectiveness*), dan keunggulan (*excellence*).²⁸ Legitimasi sekolah memberikan respon dan tuntutan eksternal, yaitu sekolah mampu menampilkan performansi organisasi yang dapat meyakinkan pihak-pihak terkait akan kemampuan sekolah mencapai tujuan melakukan tindakan melalui sasaran. Efisiensi dalam pengorganisasian pengakuan terhadap lembaga dalam penggunaan waktu, uang, dan sumber daya yang terbatas dalam mencapai tujuannya, yaitu menentukan alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana, dan sumber daya sekolah.

Yukl menyatakan bahwa banyak keterampilan kepemimpinan yang dipertimbangkan dari berbagai perspektif yang telah digunakan oleh para peneliti. Analisis awal kepemimpinan dari tahun 1950-an hingga 1990-an menarik perhatian pada karakteristik pemimpin dan pengikut yang berbeda. Karena hasil penelitian periode ini menunjukkan bahwa tidak ada karakteristik tunggal atau kombinasi karakteristik yang sepenuhnya dapat menjelaskan kemampuan manajer, perhatian peneliti telah bergeser ke masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan perilaku.

²⁸ *Ibid*,.....315

Penelitian kepemimpinan selanjutnya berfokus pada perilaku pemimpin yang efektif. Untuk memahami faktor apa saja yang mempengaruhi perilaku pemimpin yang efektif, peneliti menggunakan model situasional. Menggunakan model prediktif, peneliti menguji hubungan antara karakteristik pribadi, variabel situasional, dan efektivitas kepemimpinan.

Secara umum gaya yang digunakan seseorang dalam memimpin adalah cara mereka mempengaruhi para pengikutnya. Oleh karena itu, efisiensi kerja sangat bergantung pada gaya kepemimpinan. Idealnya, pilihan gaya harus didasarkan pada tiga pendekatan utama:

- a. Pendekatan Sifat/karakter
- b. Pendekatan perilaku
- c. Pendekatan situasional

Dalam Islam, konsep tentang kepemimpinan telah dijelaskan dan diatur dalam QS. Al-Baqarah : 30

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

Artinya : “(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “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, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Ayat tersebut dijelaskan bahwa Allah memberikan amanah kepada manusia untuk menjadi khalifah di muka bumi. Ini menegaskan bahwa setiap pemimpin memiliki tanggung jawab moral dan etis yang besar terhadap masyarakat dan alam semesta. Seorang khalifah harus memimpin dengan adil dan sejalan dengan ajaran-ajaran Allah. Keadilan merupakan prinsip utama dalam kepemimpinan Islam dan harus dijunjung tinggi oleh setiap pemimpin. Seorang pemimpin harus menyadari bahwa kekuasaan dan tanggung jawab yang mereka pegang adalah anugerah dari Allah. Oleh karena itu, mereka harus bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka di hadapan Allah dan masyarakat.

Ketika Abu Bakar As-Siddiq dilantik menjadi Khalifah pertama setelah wafatnya Nabi Muhammad SAW, beliau memberikan pidato yang sangat penting dan bersejarah. Pidato ini tidak hanya menandai awal dari sistem kepemimpinan Islam setelah Nabi Muhammad SAW, tetapi juga menetapkan beberapa prinsip penting tentang kepemimpinan dan tata pemerintahan dalam Islam. Berikut ini adalah intisari dari pidato tersebut :

أَيُّهَا النَّاسُ فَإِنِّي قَدْ وُلِّيتُ عَلَيْكُمْ وَلَسْتُ بِخَيْرِكُمْ فَإِنِ أَحْسَنْتُمْ فَأَعِينُونِي وَإِنِ أَسَأْتُ فَقَوْمُونِي الصِّدْقُ أَمَانَةٌ وَالْكَذِبُ خِيَانَةٌ وَالضَّعِيفُ مِنْكُمْ قَوِيٌّ عِنْدِي حَتَّى أُرِيحَ عِلَّتَهُ إِنْ شَاءَ اللَّهُ وَالْقَوِيُّ فِيكُمْ ضَعِيفٌ حَتَّى آخُذَ الْحَقَّ إِنْ شَاءَ اللَّهُ . لَا يَدْعُ قَوْمٌ الْجِهَادَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ إِلَّا صَرَبَهُمُ اللَّهُ بِالذُّلِّ وَلَا يُشِيعُ قَوْمٌ

قَطَّ الْفَاحِشَةَ إِلَّا عَمَّهُمُ اللَّهُ بِالْبَلَاءِ . أَطِيعُونِي مَا أَعْطَتْ اللَّهُ وَرَسُولَهُ فَإِذَا
عَصَيْتُ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَلَا طَاعَ لِي عَلَيكُمْ قَوْمُوا إِلَى صَلَاتِكُمْ يَرْحَمُكُمُ اللَّهُ

Artinya : “Wahai manusia, hari ini aku telah diangkat menjadi pemimpin kalian bukanlah karena aku yang terbaik di antara kalian semuanya, untuk itu jika aku berbuat baik bantulah aku, dan jika aku berbuat salah luruskanlah aku. Kebenaran adalah kejujuran, dan kebohongan adalah pengkhianatan. Lemah yang ada di antara kalian akan kuat di hadapanku hingga saya mengambil haknya, insya Allah. Adapun yang kuat di antara kalian akan lemah di hadapanku hingga saya mengambil hak dari mereka, insya Allah. Jika suatu kaum meninggalkan jihad di jalan Allah, Allah akan menimpakan kehinaan kepada mereka, dan kejahatan yang merajalela tidak akan lebih mendekatkan apa pun kecuali hukuman. Patuhilah saya selama saya taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Jika saya bermaksiat kepada Allah dan Rasul-Nya, maka tidak ada ketaatan pada saya atas kalian. Berdirilah untuk shalat, semoga Allah merahmati kalian”.²⁹

Abu Bakar menyatakan bahwa kepemimpinannya bukan karena beliau merasa superior, seorang pemimpin harus bisa mengakui keterbatasannya, dan meminta dukungan serta koreksi dari umat Islam jika ia berbuat salah. Beliau juga menekankan pada pentingnya kejujuran dan keadilan sebagai pondasi kepemimpinannya, berjanji untuk mengupayakan hak bagi yang lemah dan memastikan bahwa yang kuat tidak menyalahgunakan kekuasaannya. Selain itu khalifah Abu Bakar juga mengingatkan bahwa meninggalkan kewajiban agama dan merajalelanya kejahatan akan mendatangkan hukuman dari Allah.

Konsep kepemimpinan dalam Islam sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Khalifah Abu Bakar yang menegaskan bahwa,

²⁹ Joesoef Sou'yb, *Sejarah Daulat Khulafaur Rasyidin*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1979), 26.

kepemimpinannya akan selalu berada dalam bingkai syariat Islam, mengajak umat untuk mematuhi hanya jika beliau sendiri patuh kepada Allah dan Rasul-Nya. Pidato ini sangat menggambarkan karakter dan prinsip kepemimpinan Abu Bakar As-Siddiq, yang dihormati dan diikuti oleh umat Islam hingga saat ini sebagai contoh kepemimpinan yang adil, bijaksana, dan berdedikasi tinggi pada nilai-nilai Islam. Nilai kepemimpinan semuanya harus dilandaskan pada ketentuan yang sudah Allah dan Rasulnya tetapkan dalam bingkai syariat Islam.

b. Macam-macam gaya kepemimpinan

a. Gaya kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan karismatik merupakan cara dari seorang pemimpin berkomunikasi dengan membangkitkan rasa empati dan emosi yang dominan pada orang-orang di sekitarnya.

Sedangkan menurut Max Weber, karisma merupakan cara pandang yang “luar biasa”, artinya seorang pemimpin yang karismatik memiliki sesuatu yang sangat berbeda dari orang lain dan juga memiliki gaya hidup yang berbeda.³⁰ Sebagian besar akan bersifat spontan, sangat berbeda dengan bentuk sosial lain yang stabil dan lama seperti manusia pada umumnya, dan sumber dari bentuk penglihatan baru, dan dalam sosiologi, daya tarik adalah kumparan daya tarik.

³⁰ Max. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*. (New York: The Free Press. 1947), 152

Conger dan Kanungo menyatakan bahwa ada lima dimensi perilaku pemimpin karismatik:

- 1) Memperhatikan konteks lingkungan.
- 2) Memiliki strategi dan visi yang jelas.
- 3) Memperhatikan kebutuhan para pengikut-Nya.
- 4) Ada risiko pribadi dan perilaku yang tidak biasa.
- 5) Memiliki tenaga yang besar dan tahu cara menggunakannya dengan benar dan semakin banyak semakin baik.³¹

b. Gaya kepemimpinan Transaksional

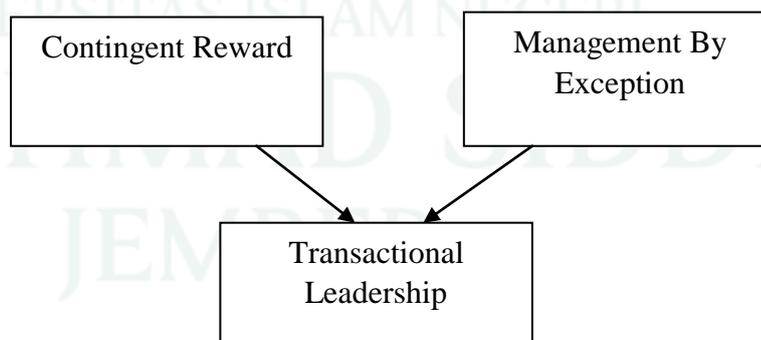
Kepemimpinan transaksional adalah pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin menggunakan sistem pemberian hadiah dan hukuman untuk mengarahkan dan memotivasi para anggota tim atau bawahannya. Dalam kepemimpinan transaksional, interaksi antara pemimpin dan bawahan seringkali didasarkan pada pertukaran yang jelas: bawahan menerima penghargaan atau pengakuan atas kinerja baik, sementara hukuman atau peringatan diberikan untuk kinerja yang kurang baik.

Pendekatan ini lebih terfokus pada tugas dan pencapaian tujuan daripada pengembangan individu atau visi jangka panjang. Pemimpin transaksional terlibat dalam pemantauan kinerja, menetapkan target kuantitatif, dan memberikan penghargaan sesuai dengan pencapaian yang diukur. Kepemimpinan transaksional

³¹ Conger, J. A., & Kanungo, R. N.. *Charismatic leadership in organizations.*(Thousand Oaks: Sage, 1998), 45

merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan anggota tim. Hubungan diatur oleh transaksi atau pertukaran yang melibatkan insentif dan kewajiban. Kepemimpinan transaksional umumnya menekankan pemenuhan tujuan dan tugas organisasi.

Salah satu ciri kepemimpinan transaksional adalah: (1) adanya kontrak pertukaran atas hasil yang telah dicapai oleh anggota dengan pemenuhan kebutuhan yang dilakukan oleh pemimpin sebagai bentuk penghargaan atas kinerja mereka; (2) pemimpin memiliki kontrol atas kinerja anggota dan dapat mengambil tindakan tegas terhadap kinerja anggota jika dianggap tidak sesuai dengan perjanjian kerja sebelumnya; dan (3) pemimpin dapat mengambil tindakan tegas terhadap kinerja anggota yang dianggap tidak sesuai dengan harapan. (4) Pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada anggota timnya dan memberikan mereka kebebasan untuk membuat keputusan yang mereka anggap dapat membantu mencapai tujuan.



Gambar. 2.1
Tipe Kepemimpinan menurut Bernard M. Bass

Namun, penting untuk diingat bahwa kepemimpinan transaksional tidak selalu efektif dalam situasi yang membutuhkan inovasi, kreativitas, atau komitmen yang mendalam dari tim. Pendekatan ini lebih cocok untuk situasi yang membutuhkan pemantauan ketat, seperti dalam lingkungan bisnis dengan target penjualan yang spesifik atau dalam lingkungan militer.

c. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang terkait dengan perubahan dalam organisasi (berlawanan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk status quo). Kepemimpinan juga ditentukan sebagai pemimpin yang memerlukan tindakan untuk memotivasi bawahan agar mempunyai kemauan bekerja menuju tujuan "tingkat tinggi" yang konsisten dianggap di luar kepentingan pribadinya pada saat itu. Bass menyarankan kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

“Transformational leadership is a form of leadership that occurs when leaders broaden and elevate the interests of their employees, when they generate awareness and acceptance of the purposes and the mission of the group and when they stir their employees to look beyond their own self-interest for the good of the group”³²

Bernard M. Bass menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu bentuk kepemimpinan yang terjadi

³² Olga Epitropaki, *What is? Transformational Leadership*. (Inggris: Institute of Work Psychology University of Sheffield. 2001), 1

ketika para pemimpin memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan mereka, ketika mereka membangkitkan pengetahuan dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok dan ketika mereka menggerakkan karyawan mereka untuk melihat melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan kelompok.

Yukl mengemukakan bahwa dari berbagai temuan penelitian tentang kepemimpinan transformasional, beberapa pedoman bagi pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional adalah 1) Kembangkan sebuah visi yang jelas dan menarik. 2) Kembangkan sebuah visi untuk mencapai visi tersebut. 3) Artikulasikan dan promosikan visi tersebut. 4) Bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis, 5) Ekspresikan rasa percaya kepada para pengikut. 6) Gunakan keberhasilan sebelumnya dalam tahap-tahap kecil untuk membangun rasa percaya diri. 7) Rayakan keberhasilan. 8) Gunakan tindakan-tindakan yang dramatis dan simbolis untuk menemukan nilai-nilai utama. 9) Memimpin melalui contoh. 10) Menciptakan, memodifikasi, atau menghapuskan bentuk-bentuk kultural. 11) Gunakan upacara-upacara transisi untuk membantu orang melewati perubahan.³³

d. Gaya Kepemimpinan partisipatif

Definisi gaya kepemimpinan partisipatif sama dengan definisi kepemimpinan demokratis yaitu pemimpin dan pengikutnya

³³ Yukl, Gary. (1994). *Leadership In Organization*. New Jersey: Prentice Hall. Alih Bahasa: Udaya, Yusuf. (1998). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo. 311-315

berkonsultasi tentang tindakan yang ingin diambil pemimpin dan berusaha untuk mendorong partisipasi aktif dalam semua keputusan dan membangun aktivitas yang diidentifikasi.³⁴ Perlu diketahui bahwa dalam kepemimpinan partisipatif, pemimpin tidak hanya mengambil keputusan secara mandiri, tetapi juga membangun kolaborasi dengan tim untuk mendapatkan ide, masukan, dan dukungan mereka.

Kepemimpinan partisipatif (*Participative leadership*) memiliki 5 karakteristik, diantaranya :

1) Komunikasi

Dalam kepemimpinan partisipatif, komunikasi sangat penting. Komunikasi antara anggota dan pemimpin bermanfaat agar ide dan pendapat dapat dikomunikasikan secara lancar dan jelas tanpa konflik pendapat. Selain itu, fitur ini menghasilkan tempat kerja yang lebih produktif.

2) Berpikir terbuka

Seorang pemimpin yang inklusif diperlukan untuk kepemimpinan partisipatif. Mereka harus tetap terbuka terhadap nasihat dan saran dari anggotanya. Semua pendapat mereka sangat membantu perusahaan atau organisasi berkembang. Sikap ini dapat meningkatkan semangat kerja anggota, terutama jika diterapkan dalam perusahaan.

³⁴ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), 78.

3) Mengetahui Opini orang lain

Kepemimpinan partisipatif tidak pernah berhenti mencari cara baru untuk menyelesaikan masalah. Pemimpin harus ingin tahu, yang mendorong mereka untuk mempertimbangkan pendapat orang lain. Mereka tidak pernah melewatkan ide-ide yang diberikan anggotanya dan selalu mencari cara baru untuk menyelesaikan setiap masalah yang mereka hadapi.

4) Kolaboratif

Setiap anggota selalu diminta untuk bekerja sama dalam model kepemimpinan partisipatif. Pemimpin harus berusaha untuk menggabungkan ide-ide dari berbagai pihak untuk menyelesaikan tugas. Hasil yang luar biasa dan belum pernah terjadi sebelumnya pasti akan dihasilkan dengan menggabungkan berbagai perspektif dan pengalaman.

5) Menerima Masukan dan saran

Kepemimpinan partisipatif selalu mendorong anggotanya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, para pemimpin harus menerima kritik dan saran serta membuat keputusan yang paling efektif dalam bekerja. Keyakinan pemimpin terhadap kemampuan anggotanya untuk menemukan solusi akan memotivasi mereka. Selain itu, anggota tim yakin bahwa pendapat dan kemampuan mereka telah diakui, yang

mendorong mereka untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka.

3. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional terdiri dari 2 kata yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Kalau kita cermati kata transformasi berasal dari kata *trans* (pindahan) sedangkan *formational* (perubahan bentuk), yang mempunyai makna bahwa mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, seperti contoh mentransformasikan sebuah visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi sesuatu yang aktual. Transformasional mengandung arti sifat-sifat yang dapat mengubah energi potensial menjadi aktual atau motif berprestasi prestasi yang nyata.

Dengan demikian seseorang yang mempunyai jiwa kepemimpinan yang transformasional diharapkan mempunyai mental perubahan ke arah yang lebih baik dan harus visioner dan futuristik, yaitu seseorang yang mempunyai pandangan jauh kedepan. Sikap pemimpin yang harus senantiasa memikirkan dan memperhatikan apa yang akan dilakukan hari esok untuk memajukan apa yang dipimpinnya. Itu semua selaras dengan apa yang difirmankan oleh Allah SWT dalam surat Al Hasyr ayat 18 yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا
اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : “Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”³⁵

Konsep awal mengenai transformasional dikemukakan oleh Burns pada tahun 1978 dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass pada tahun 1985.³⁶ Burns terlebih dulu mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebelum mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurut Burns kepemimpinan transaksional diartikan sebagai kepemimpinan berdasarkan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan kebutuhan, spesifikasi serta kondisi imbalan atau hadiah yang akan diberikan kepada bawahan jika bawahan memenuhi atau mencapai syarat-syarat yang ditentukan oleh pemimpin. Kepemimpinan transaksional melihat kebutuhan bawahan sebagai motivator potensial dan menyadarkan bawahan bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh bawahan akan mendapat imbalan yang pantas. Bass pada tahun 1985 mendefinisikan kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kebutuhan bawahan yang difokuskan pada perubahan, dimana pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan dalam perubahan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transaksional bertindak dengan menghindari resiko dan membangun kepercayaan diri bawahan agar

³⁵ Al-Qur'an, 59;18.

³⁶ B.M. Bass, *Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership*, (Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XVII, No. 3, Summer 1997), 19-28

bawahan mampu mencapai tujuan.³⁷ Menurut Robbins pola hubungan pemimpin dan bawahan dalam kepemimpinan transaksional dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Pemimpin mengetahui keinginan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa bawahan akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan.
- b) Pemimpin memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji untuk mendapat imbalan.
- c) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan pribadi tersebut sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.³⁸

Pada awalnya, konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 yang menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individual, grup, dan organisasi. M. Bass, dalam Jabnoun and al-Ghasyah mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam grup dan organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan

³⁷ Bass, *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*, (European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999), 9-32

³⁸ S.P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka (Jakarta: Prenhallindo, 1996), 96.

untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi.³⁹ Menurut Avolio, Bass and Jung, pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional.⁴⁰

Bernard. M. Bass mempunyai pandangan bahwa kepemimpinan dalam sebuah organisasi pada dasarnya adalah melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Beliau juga menyebutkan dalam bukunya yang berjudul "*Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*", bahwa Bernard. M. Bass mendefinisikan kepemimpinan sebagai "*an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members*".⁴¹ Pemimpin merupakan agen perubahan, yaitu seseorang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi dirinya. Kepemimpinan terjadi ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompoknya tersebut. Pada bukunya yang lain, "*Leadership and Performance Beyond Expectation*", Bass sepertinya juga

³⁹ N. Jabnoun, and H.A. Al-Ghasyah. *Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000*, (The Quality Management Journal, 12, 2005), 21-29.

⁴⁰ B.J. Avolio, B.M. Bass, D.I. Jung, *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, (Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999), 442

⁴¹ Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, 3rd ed.* (New York: The Free Press, 1990)

menyamakan kepemimpinan dengan seorang pemimpin yang mendapatkan tugas melebihi apa yang diharapkan, dari para pengikutnya. Definisi ini diambil melalui pernyataannya: “*to sump up, we see transformational leader as one who motivates us to do more than we originally expected to do*”.⁴² Bass mengusulkan bahwa untuk mencapai kinerja pengikut melebihi dari batas biasa, kepemimpinan harus transformasional. Kinerja kepemimpinan superior adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini terjadi ketika pemimpin memperluas dan meningkatkan minat dari para karyawannya, ketika mereka membangkitkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok, dan ketika mereka mengarahkan para karyawannya untuk melihat melebihi dari kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kelompok.⁴³

Bernard M. Bass⁴⁴ mendeskripsikan komponen kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- 1) **Idealized Influence (II)**. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka untuk menjadi panutan bagi pengikut mereka, dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pemimpin diberkahi oleh pengikut yang memiliki kemampuan, kegigihan, dan tekad yang luar biasa. Dengan demikian, ada dua aspek pengaruh yang diidealkan: perilaku pemimpin dan elemen

⁴² Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation* (New York: The Free Press, 1985)

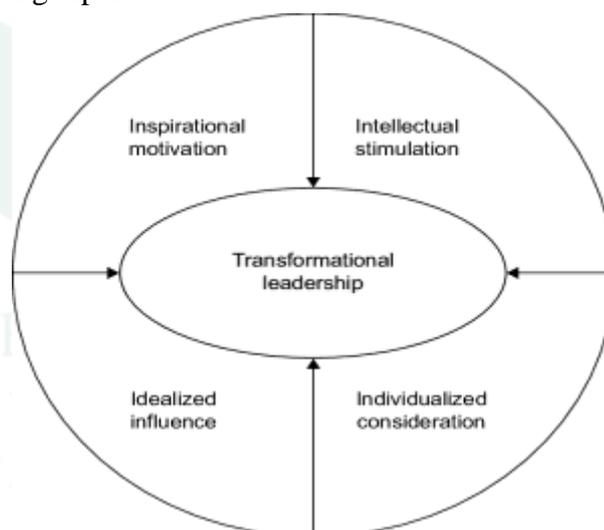
⁴³ Bass, “*From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision.*”

⁴⁴ Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership, 2nd ed.* (New Jersey: Mahwah, 2006), 6–7

yang dikaitkan dengan pemimpin oleh pengikut dan rekan lainnya. Pengaruh faktor ideal yang diatribusikan kepada pengikut adalah “Pemimpin meyakinkan yang lain bahwa hambatan akan diatasi”. Selain itu, para pemimpin bersedia mengambil risiko dan konsisten, tidak sewenang-wenang, dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, serta menunjukkan perilaku etis dan moral.

- 2) **Inspirational Motivation (IM).** Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka, agar memiliki semangat tim, antusiasme dan optimisme. Pemimpin mengartikulasikan visi dan harapan yang menarik dari masa depan, dan menginginkan pengikut terlibat serta berkomitmen terhadap visi dan tujuan bersama.
- 3) **Intellectual Stimulation (IS).** Pemimpin transformasional berupaya menstimulus pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif, membingkai ulang masalah dan mendekatinya dengan cara yang baru. Tidak ada kritik publik kesalahan anggota individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kreatif yang diminta dari para pengikut. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik di depan publik karena hal itu berbeda dari ide para pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin membuat orang lain melihat masalah dari berbagai sudut pandang.

- 4) **Individualized Consideration (IC)**. Pemimpin transformasional memposisikan dirinya sebagai pelatih atau mentor untuk pencapaian dan tumbuh kembang potensi pengikutnya. Pemimpin memberikan peluang belajar baru dengan iklim yang mendukung. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan perbedaan individu dengan meningkatkan interaksi dengan pengikut secara personal dan melihat individu sebagai pribadi yang utuh bukan hanya sebagai karyawan. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai sarana untuk berkembang potensi pengikutnya. Tugas yang didelegasikan dipantau untuk melihat sejauh mana pengikut membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuannya. Dengan demikian pengikut tidak merasa mereka sedang diperiksa atau diawasi.



Gambar 2.2
Transformational Leadership Concept

Pada era selanjutnya, Sarros and Santora dan Ponder menyempurnakan aspek *transformational leadership* yang dinyatakan

secara implisit pada aspek aslinya menjadi: *inspirational motivation, integrity, innovation, impression management, individual consideration, dan intellectual stimulation*.⁴⁵

Pounder menambahkan tiga dimensi lagi pada dimensi pengaruh ideal yaitu :

Integrity. Pemimpin *walk the talk*, mereka menyelaraskan perbuatan dengan perkataannya. Dimensi ini mengukur sejauh mana pengikut merasakan kesesuaian antara kata-kata pemimpin dan tindakan mereka.

Innovation. Pemimpin ingin menantang batasan dan proses yang ada melalui pengambilan risiko dan eksperimen. Pemimpin mendorong bawahan mereka untuk mengambil risiko dan bereksperimen, dan melihat kesalahan sebagai peluang untuk belajar daripada mengkritik. Dimensi ini berfokus pada sejauh mana pemimpin dapat menumbuhkan komitmen inovasi dalam organisasi.

Impression management. Pemimpin harus siap untuk menyampingkan kebutuhan pribadi dan harus mempunyai keinginan untuk kebaikan bersama. Pemimpin merupakan orang yang mau mengucapkan selamat kepada bawahan atas keberhasilannya dan juga orang yang selalu hangat serta perhatian terhadap bawahannya, tidak sebatas pada kehidupan kerja mereka. Dimensi ini mengukur sejauh mana anggota organisasi mempersepsikan bahwa pemimpin mereka

⁴⁵ J.C. Sarros, and J.C. Santora, *The Transformational-transactional Leadership model in Practice. Leadership & Organizational*, (Development Journal, 2001), 383-393

secara tulus memperhatikan mereka sebagai pribadi dibandingkan sekedar instrumen pemimpin atau penyokong misi organisasi semata.⁴⁶

Pemimpin transformasional (*transformational leaders*) mengubah keseluruhan organisasi dengan cara mentransformasikan organisasi menuju pandangan mereka tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi dan bagaimana seharusnya organisasi itu berjalan dengan baik. Pemimpin transformasional dapat memberikan pengaruh kuat pada rencana strategik yang menetapkan arahan dari program-program peningkatan kinerja. Secara spesifik mereka mampu membuat arahan dan keputusan yang tepat tentang kinerja, kepuasan pelanggan, dan pemberdayaan karyawan (*empowerment*).

Salah satu ciri utama seorang pemimpin transformasional adalah memiliki visi. Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas tentang masa depan organisasi setelah mencapai semua tujuannya. Inilah yang menunjukkan bahwa seorang pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang mendasarkan dirinya pada visi masa depan, terlepas dari apakah visi tersebut visioner atau hanya dianggap mendasar dan hebat oleh semua orang. Menurut seorang pemimpin transformasional, nilai-nilai organisasi adalah prinsip-prinsip utama yang harus ditetapkan dan diterapkan oleh seluruh karyawan untuk memberikan rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya.

⁴⁶ J.S. Pounder, "New Leadership" and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship. *Leadership & Organization Development*, (Journal, Vol. 22, No. 6, 2001), 281-290

Menurut Sergiovani, makna simbolis dari tindakan seorang pemimpin transformasional lebih penting daripada makna nyata. Nilai-nilai dasar yang paling penting dan paling dihormati oleh seorang pemimpin adalah segala-galanya, dan mereka dapat digunakan sebagai referensi untuk menjadi nilai-nilai dasar organisasi, yang dianut oleh seluruh karyawan.⁴⁷

Beberapa karakteristik penting dari pemimpin transformasional yang diperlukan dalam manajemen talenta, adalah:

- a) Memiliki visi yang kuat. Pemimpin transformasional memiliki kepercayaan yang kuat tentang bagaimana suatu organisasi harus berjalan dengan baik serta mampu mentransformasikan visi ini ke pengikut-pengikutnya (*followers*). Dengan demikian visi dari pemimpin transformasional akan menjadi visi bersama dari seluruh anggota organisasi. Dalam organisasi yang menerapkan manajemen talenta, visi ini akan mencakup suatu transformasi dari organisasi menuju komitmen total terhadap perbaikan kinerja organisasi.
- b) Memiliki peta untuk tindakan (*map for action*). Pemimpin transformasional mengetahui bagaimana menerjemahkan impian mereka ke dalam kenyataan. Mereka dapat secara efektif merencanakan bagaimana mencapai visi yang telah disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi.

⁴⁷ Sergiovani, B.. *Effective Elementary Schools, Reaching for Excellence*, (New York : Academic Press Inc. 1997), 21

- c) Memiliki kerangka untuk visi (*frame for the vision*). Pemimpin transformasional dapat menyusun visi ke dalam suatu gambar yang jelas yang secara kuat menggabungkan visi itu dengan nilai-nilai yang diyakini oleh seluruh anggota organisasi itu.
- d) Memiliki kepercayaan (*confidence*). Pemimpin transformasional memiliki kepercayaan diri yang tinggi serta selalu bersikap optimis dan tidak kehilangan akal dalam menghadapi suatu masalah.
- e) Berani mengambil risiko (*risk taking*). Pemimpin transformasional berani mengambil risiko dalam merealisasikan visi mereka yang telah ditransformasikan menjadi visi bersama dari seluruh anggota organisasi itu. Pemimpin transformasional menginginkan perubahan-perubahan pendekatan berupa ide-ide baru, praktek-praktek baru, cara-cara baru dalam memecahkan masalah.
- f) Memiliki gaya pribadi inspirasional. Pemimpin transformasional memiliki daya magnet pribadi yang kuat sehingga membuat pengikut-pengikutnya merasa dekat kepada pemimpin tersebut. Dengan demikian pemimpin transformasional dapat memotivasi pengikut-pengikutnya menuju peningkatan kinerja yang lebih baik.
- g) Memiliki kemampuan merangsang usaha-usaha individual. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan mengidentifikasi potensi yang ada dari setiap individu dalam organisasi, yang kemudian merangsang dan membantu si individu

itu secara intelektual agar berkembang untuk mencapai visi organisasi yang telah disepakati bersama.

- h) Memiliki kemampuan mengidentifikasi manfaat-manfaat yang diperoleh apabila mengikuti visi yang telah disepakati bersama itu. Pemimpin transformasional dapat secara langsung menunjukkan penghargaan dan pengakuan atas keberhasilan apabila mencapai visi organisasi yang telah disepakati bersama.⁴⁸

Selain itu, untuk melakukan transformasi dalam pesantren maka diperlukan sebuah harapan dan motivasi untuk terbentuknya sebuah kepercayaan. Teori harapan (*Expectancy Theory*) yang dikembangkan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1964. Teori ini menyatakan bahwa tingkat motivasi seseorang dalam melakukan suatu tindakan dipengaruhi oleh tiga faktor utama: harapan, instrumen, dan valensi.

1. Harapan (*Expectancy*): Harapan mengacu pada keyakinan individu bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Dalam konteks ini, individu mengevaluasi sejauh mana usaha yang mereka lakukan akan mengarah pada pencapaian tujuan yang diinginkan. Jika seseorang merasa yakin bahwa usahanya akan menghasilkan hasil yang diinginkan, maka motivasi mereka akan tinggi.
2. Instrumen (*Instrumentality*): Instrumen berkaitan dengan keyakinan individu bahwa pencapaian tujuan akan menghasilkan penghargaan

⁴⁸ <https://www.vincentgaspersz.com/2016/09/01/evaluasi-kompetensi-kepemimpinan/>

atau konsekuensi yang diinginkan. Ini mencakup penilaian individu tentang sejauh mana pencapaian tujuan akan membawa kepuasan atau hadiah yang diinginkan. Jika individu yakin bahwa pencapaian tujuan akan membawa imbalan yang diinginkan, motivasi mereka akan meningkat.

3. Valensi (*Valence*): Valensi adalah tingkat nilai atau daya tarik yang individu berikan pada imbalan atau hasil yang diinginkan. Ini mencerminkan preferensi individu terhadap imbalan tertentu dan sejauh mana imbalan tersebut dianggap berharga. Jika individu memiliki valensi yang positif terhadap imbalan yang diinginkan, motivasi mereka akan lebih tinggi.⁴⁹

Menurut teori ini, motivasi individu dapat dihitung dengan mengalikan harapan, instrumen, dan valensi. Secara matematis, rumus Vroom adalah sebagai berikut:

$$\text{Motivasi} = \text{Harapan} \times \text{Instrumen} \times \text{Valensi}$$

Jika salah satu dari komponen ini mendekati nol, maka motivasi (M) juga akan mendekati nol. Teori ini menggambarkan bahwa seseorang akan termotivasi untuk mencapai tujuan jika mereka percaya mereka dapat mencapainya (*harapan tinggi*), hasil yang baik akan diikuti oleh imbalan yang diinginkan (*instrumen tinggi*), dan hasil atau imbalan tersebut memiliki nilai penting bagi mereka (*nilai tinggi*).

⁴⁹ Jenniver M. George and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (New Jersey: 2013), 190

Teori Harapan Vroom memberikan dasar pemahaman yang kuat mengenai motivasi individu dalam konteks pekerjaan dan organisasi. Konsep-konsep ini sering digunakan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan desain sistem insentif di lingkungan kerja.

Dalam teori ini, Vroom mengemukakan bahwa individu akan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan mereka jika mereka memiliki harapan yang tinggi untuk berhasil, percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan, yakin bahwa pencapaian tujuan akan membawa imbalan yang diinginkan, dan memberikan nilai yang positif pada imbalan tersebut.

Teori harapan Vroom telah diterapkan dalam berbagai konteks organisasi dan bisnis untuk memahami dan meningkatkan motivasi individu dalam lingkungan kerja.

Vroom's Expectancy Theory



Gambar 2.3

Vroom's (1964) Expectancy Theory.

Konopaske dan Matteson menjelaskan ada tiga faktor penting yang dapat dilakukan seorang pemimpin untuk mengubah sikap bawahannya, yaitu:

- 1) **Komunikasi**, karyawan lebih cenderung mengubah sikap mereka menjadi lebih positif ketika mereka percaya, menyukai, dan menganggap bahwa seorang pemimpin memiliki kepentingan yang berbeda. Jika seorang pemimpin tidak dapat dipercaya, maka upaya untuk mengubah sikap bawahan akan terasa sia-sia, karena karyawan tidak akan percaya atau menerima pesan seorang pemimpin dengan senang hati. Simpati terhadap seorang pemimpin dapat menyebabkan sikap karyawan berubah saat mereka mencoba mengenali dan mengadopsi sikap dan perilaku komunikasi yang menyenangkan. Selain itu, ketika karyawan melihat pemimpin mereka sebagai seseorang dengan minat yang berbeda, mereka lebih mudah menerima perubahan sikap.
- 2) **Pesan**: Pemimpin dipercaya, disukai dan dipandang memiliki kelebihan, namun pesan yang disampaikan juga harus jelas, dapat dipahami dan meyakinkan. Pemimpin harus dapat mengirimkan pesan verbal dan non-verbal yang persuasif untuk mengubah sikap karyawannya.
- 3) **Kemampuan manajer situasional**: untuk mengubah sikap karyawan juga bergantung pada situasi dimana organisasi dikelola. Salah satu faktor situasional yang dapat meningkatkan persuasi adalah penipuan. Misalnya untuk meningkatkan target penjualan, hal ini diupayakan dengan meningkatkan bonus akhir tahun bagi karyawan yang berhasil mencapai target penjualan yang telah

ditetapkan. Faktor situasional lain yang juga dapat mendukung perubahan sikap karyawan adalah terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, sehingga secara positif dapat mempengaruhi upaya manajemen untuk mengubah sikap karyawan.⁵⁰

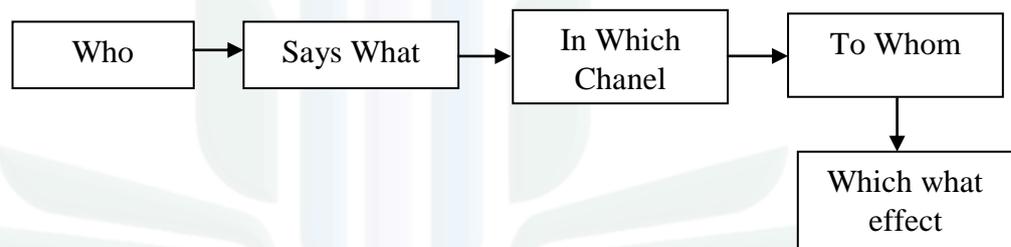
Formula komunikasi yang digagas oleh Harold Lasswell dapat dipahami bahwa proses komunikasi terdapat lima unsur dalam proses komunikasi, berikut penjelasan mengenai tabel formula Lasswell :

- a) *Who* (siapa) : siapa yang menyampaikan pesan atau komunikator, orang yang menyampaikan pesan dalam proses komunikasi pada orang lain, bisa perseorangan atau orang yang mewakili suatu instansi maupun organisasi.
- b) *Say What* (apa yang dikatakan) : pernyataan umum, dapat berupa suatu ide, informasi, opini, pesan, dan sikap yang sangat erat kaitannya dengan masalah analisis pesan
- c) *In Which Channel* (melalui saluran apa) : Saluran atau media apa yang digunakan oleh komunikator untuk menyampaikan pesan komunikasi. Dalam hal ini dapat digunakan *primary technique*, *secondary technique*, *direct communication* atau *indirect communication*.
- d) *To Whom* (kepada siapa) : komunikan atau audience yang menjadi sasaran komunikasi. Kepada siapa pertanyaan tersebut ditujukan,

⁵⁰ Ivancevich, John M, Konopaske Robert & Matteson Michael T 2007, *Perilaku Dan Manajemen Organisasi (Alih Bahasa Gina Gania)*, Edisi Tujuh, (Erlangga, Jakarta, 2007), 89-90

berkaitan dengan masalah penerimaan pesan. Dalam hal ini diperlukan adanya analisis khalayak (*audience analysis*).

- e) *With What Effect* (dengan efek apa) : Perubahan apa yang terjadi ketika komunikasi menerima pesan komunikasi yang telah tersampaikan. Pada tahap ini berbicara tentang dampak komunikasi yang dilakukan oleh seseorang.



Gambar 2.4
Komunikasi Model Lasswell

Komunikasi dalam perspektif Al-Quran mencakup berbagai aspek dan prinsip yang mengarahkan umat Islam untuk berkomunikasi dengan cara yang benar, etis, dan efektif. Allah SWT berfirman dalam surat Thaha ayat 44 yang berbunyi :

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ

Artinya : Berbicaralah kamu berdua kepadanya (Fir'aun) dengan perkataan yang lemah lembut, mudah-mudahan dia sadar atau takut.⁵¹

Ayat ini merupakan bagian dari perintah Allah kepada Nabi Musa AS dan saudaranya, Nabi Harun AS, saat mereka diutus untuk berdakwah kepada Fir'aun. Fir'aun adalah penguasa Mesir yang terkenal karena kekejamannya dan pengakuannya sebagai tuhan. Allah

⁵¹ Al Qur'an Surat Thaha : 44

memerintahkan Nabi Musa dan Nabi Harun untuk menyampaikan pesan mereka kepada Fir'aun dengan cara yang lembut dan sopan. Ini menunjukkan pentingnya pendekatan yang penuh kasih sayang dan kelembutan dalam berdakwah, bahkan kepada orang yang sangat durhaka sekalipun.

Ayat ini juga menunjukkan bahwa dalam berdakwah, kita harus selalu berharap bahwa orang yang kita ajak bicara akan merespons dengan positif, baik dengan mengingat Allah atau dengan merasa takut akan hukuman-Nya. Semua ini mencerminkan sikap optimis dan penuh harapan dalam usaha menyebarkan kebenaran.

4. Membangun Kepercayaan

Kepercayaan adalah aspek yang menarik perhatian dan dibahas secara luas oleh para profesional manajemen dalam kaitannya dengan referensi mendasar untuk manajemen dan perilaku organisasi. Colquitt mendefinisikan kepercayaan sebagai: *“trust is defined as the willingness to be a vulnerable to an authority’s actions and intentions”*.⁵² Kepercayaan diri didefinisikan sebagai kesediaan untuk menerima otoritas dan tanggung jawab berdasarkan harapan positif dari keyakinan dan tindakan.

Menurut Kotler dan Keller, kepercayaan adalah kesediaan organisasi untuk mengandalkan mitra bisnisnya. Kepercayaan tergantung pada banyak faktor interpersonal dan organisasi, seperti:

⁵² Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place* (New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011), 219

Kompetensi Organisasi, Integritas, Kejujuran, dan Keramahan.⁵³ Kepercayaan konsumen adalah semua pengetahuan yang dimiliki konsumen dan semua kesimpulan yang mereka buat tentang suatu barang, fitur, atau manfaat.⁵⁴ Maka dari itu membangun kepercayaan masyarakat (manusia) begitu sulit dirasakan, namun lebih sulit lagi menjaga kepercayaan yang diberikan seseorang kepada orang lain.

Menurut pendapat Stephen P. Robbins yang menyatakan bahwa “*trust is a positive expectation that another will not-trouhgh words, action, or decision-act opportunistically*”.⁵⁵ Kepercayaan adalah harapan positif, melalui kata-kata, tindakan, atau keputusan, bahwa orang lain tidak akan bertindak oportunistis. Istilah oportunisme mengacu pada risiko dan kerentanan yang melekat dalam hubungan berdasarkan kepercayaan. Misalnya, kepercayaan melemah ketika informasi pribadi terungkap atau janji seseorang ditepati. Ini berarti bahwa hilangnya kepercayaan dapat secara serius mempengaruhi kinerja tim. Sebaliknya, jika rekan kerja saling percaya, mereka akan bersedia menanggung akibat dari tindakan mereka bersama.

John W. Newstrom dan Keith Davis mengemukakan bahwa “*trust is the capacity to depend on each other’s word and action*”.⁵⁶ Kepercayaan adalah kemampuan untuk mengandalkan kata-kata dan

⁵³ Kotler dan Keller, *Marketing Management*, (Jakarta, Indeks, 2012), 225

⁵⁴ Mowen, J.C., dan Minor, M. *Perilaku Konsumen*. (Jakarta : Erlangga, 2011), 312

⁵⁵ Stephen Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational behavior* (New Jersey: Perason Education, Inc, 2011), 429

⁵⁶ John W. Newstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2002), 263

tindakan orang lain. Sementara itu, McShane dan Von Glinow juga membahas kepercayaan sebagai harapan yang terjadi dalam dua arah.

*Trust refers to positive expectation one person has toward another person in situations involving risk. A high level of trust occurs when others affect you in situations where you are at risk but you believe they will not harm you. Trust includes both your beliefs and conscious feeling about the relationship with other members.*⁵⁷

Keyakinan memberikan harapan positif bagi orang lain dalam situasi berbahaya. Tingkat kepercayaan yang tinggi berkembang ketika orang lain mempengaruhi seseorang dalam situasi berbahaya, tetapi seseorang yakin mereka tidak akan membahayakan orang lain, termasuk keyakinan dan perasaan sadar tentang suatu hubungan.

Beberapa hal yang terkait dengan kepercayaan yang tinggi dalam suatu organisasi adalah: (1) Informasi dibagikan secara terbuka. (2) kesalahan ditoleransi dan didorong sebagai metode pembelajaran; (3) budaya inovatif dan kreatif; (4) Orang-orang setia pada ketidakhadiran. (5) Orang mengatakan yang sebenarnya dan menghadapi masalah nyata. 6) Ada “komunikasi sejati dan kolaborasi sejati”. (7) Larangan “pertemuan demi pertemuan”. 8) Transparansi adalah nilai hidup. (9) Orang yang jujur dan tulus. 10) Bertanggung jawab. 11) Anda memiliki vitalitas dan energi yang nyata dan dapat merasakan impuls positif.⁵⁸

⁵⁷ Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2010), 252-253

⁵⁸ Covey, Stephen M.R., Rebecca R. Merrill, *The Speed of Trust: the One Thing that Changes Everything*. (New York: Free Press. 2006), 237

Kepercayaan membutuhkan kepercayaan antara anggota organisasi dan kepercayaan dalam organisasi. Manfaat kepercayaan anggota organisasi dalam suatu organisasi meliputi (1) kepercayaan menumbuhkan kemampuan untuk mengambil risiko, (2) kepercayaan mempromosikan berbagi informasi, dan (3) kepercayaan kelompok menjadi lebih efektif. Kepercayaan juga meningkatkan produktifitas tenaga kerja.

Richard L. Daft pun mengemukakan bahwa “*trust is an essential element in effective leader-follower relationships because it inspires collaboration and commitment to comon goals*”.⁵⁹ Kepercayaan adalah elemen penting dalam efektifivitas hubungan pemimpin dengan bawahan karena mengilhami kolaborasi dan komitmen untuk tujuan bersama.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter memaparkan bahwa “*trust is defined as the belief in the integrity, character, and ability of a leader*”.⁶⁰ Kepercayaan didefinisikan sebagai kepercayaan pada integritas, karakter, dan kompetensi seorang pemimpin. Selain itu, Stephen P. Robbins dan Mary Coulter menjelaskan lima aspek berikut dalam membangun kepercayaan: integritas (*integrity*), kompetensi (*competence*), konsistensi (*concistency*), kesetiaan (*loyalty*), dan

⁵⁹ Rhicard L. Daft, *The Leadership Exprience* (Canada: South-Western, Part of the Thomson Cooperation, 2008), 265

⁶⁰ Stephen Robbins, dan Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012), 473

keterbukaan (*openness*).⁶¹ Adapun maksud kelima hal tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Integritas (*integrity*) adalah watak jujur secara moral. Kejujuran merupakan faktor penting dalam komunikasi antar anggota. Kejujuran tidak hanya membuat proses komunikasi menjadi efektif, tetapi juga menciptakan pemahaman yang baik antara komunikator dan komunikan. Pesan berdasarkan komunikasi langsung yang jujur untuk menghindari bias. Nilai kejujuran sepenuhnya terpenuhi, terutama ketika terjadi dinamika komunikasi dalam dunia pendidikan.
- b) Kompetensi (*competence*) adalah pengetahuan dan keterampilan seorang individu yang relevan dengan kinerja yang efektif dari suatu pekerjaan. Kompetensi mencakup semua aspek kinerja pekerjaan dan tidak hanya terbatas pada keterampilan kerja, tetapi juga untuk melatih keterampilan tugas individu, mengatasi berbagai tugas, dan menangani penyimpangan dalam tugas dan tanggung jawab rutin. Bekerja untuk menyelaraskan lingkungan, termasuk bekerja dengan orang lain.
- c) Konsistensi (*consistency*) Stabil bahkan dalam situasi berbahaya. Orang yang konsisten dapat diprediksi dalam tindakannya, tidak mudah berubah, mempercayai kata-kata dan janjinya, dan konsisten dalam kata dan tindakannya. Konflik antara kata dan

⁶¹ *Ibid.*, h. 400

perbuatan, janji dan bukti dapat merusak atau bahkan menghancurkan kepercayaan.

- d) Kesetiaan (*loyalty*) yaitu Senantiasa menjaga, menyimpan, menaati atau berkeinginan untuk taat dan bertakwa terhadap apa yang diperintahkan.
- e) Keterbukaan atau transparansi (*openness*) merupakan kesediaan untuk memberikan kepercayaan penuh dan kesediaan untuk bertukar pikiran dan informasi secara bebas.

Sementara itu, Colquitt at.al mendasarkan kepercayaan pada tiga jenis faktor yang berbeda, yaitu *disposition-based*, *cognition-based*, dan *Affective-based*.⁶² Adapun maksud dari ketiga dasar kepercayaan tersebut sebagai berikut:

- 1) *Disposition-based*, yang berarti bahwa karakter kepribadian yang cenderung untuk mempercayai orang lain. Kepercayaan tidak terlalu terkait dengan kewenangan tertentu dan lebih berkaitan dengan trustor tersebut. Seorang trustor cenderung memiliki harapan yang tinggi dalam hal bahwa kata-kata, janji, dan pernyataan individu dan kelompok dapat diandalkan. Beberapa berpendapat bahwa orang yang memiliki kecenderungan kepercayaan yang tinggi merupakan semacam "*faith in human nature* (keyakinan manusia secara alamiah)". Pentingnya kecenderungan kepercayaan merupakan hal yang paling jelas

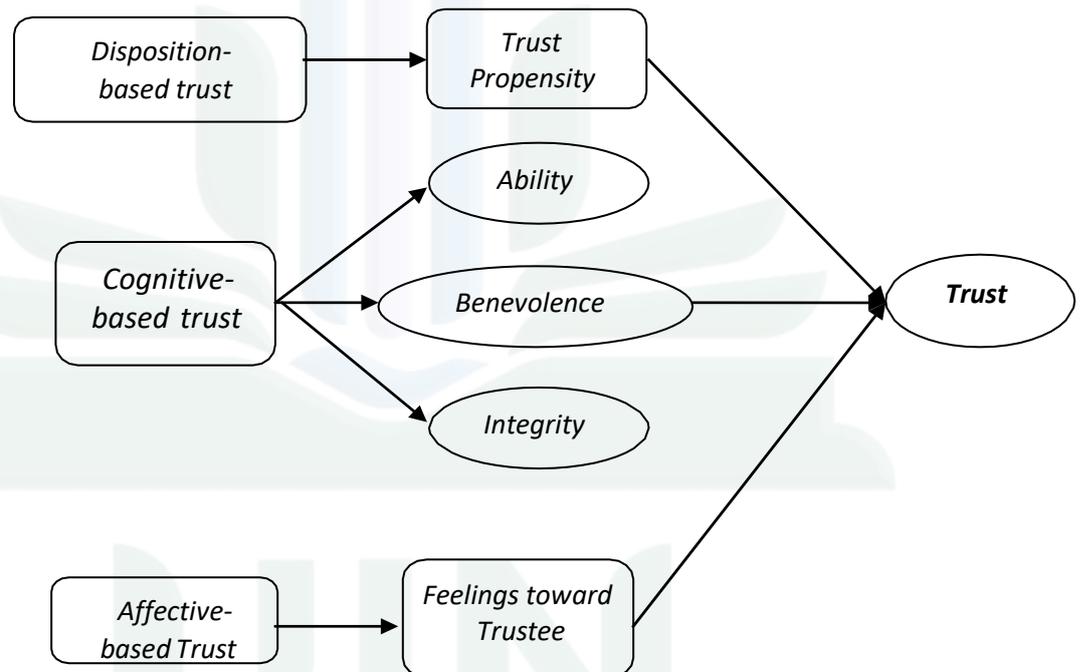
⁶² Colquitt, . *Organizational*, h. 223-225.

dalam interaksi dengan orang asing, dimana setiap penerimaan kerentanan akan menghasilkan "kepercayaan buta". Di satu sisi, orang yang memiliki kecenderungan kepercayaan tinggi mungkin tertipu dengan mempercayai orang lain yang tidak layak. Di sisi lain, mereka yang rendah dalam kecenderungan kepercayaan mungkin dapat berakibat dengan tidak mempercayai seseorang yang sebenarnya layak menerima itu. Kedua situasi dapat tersebut dapat merusak kinerja organisasi.

- 2) *Cognition-based*, merupakan kepercayaan yang didasarkan pada penilaian rasional. Faktor pembentuk kepercayaan ini membimbing trustor ketika belum memiliki data tentang kewenangan tertentu dengan melihat track record seseorang (trustee). Track record tersebut dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu kemampuan, kebajikan, dan integritas. Kemampuan didefinisikan sebagai kompetensi keterampilan, dan bidang keahlian yang memungkinkan seseorang menjadi sukses di beberapa hal tertentu. Kebajikan didefinisikan sebagai kepercayaan bahwa seseorang ingin berbuat baik untuk trustor tersebut, terlepas dari motif egois atau keuntungan yang ingin diperoleh. Ketika pihak orang tersebut dianggap baik hati, itu berarti bahwa mereka peduli terhadap pegawai, prihatin tentang kesejahteraan mereka, dan memiliki loyalitas kepada mereka. Integritas didefinisikan sebagai persepsi bahwa seseorang

menganut satu set nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang dianut oleh trustor.

- 3) *Affective-based*, yaitu faktor pembentuk kepercayaan yang tidak mendasarkan kepercayaan pada penilaian rasional melainkan berdasarkan perasaan (*feeling*).



Gambar 2.5
Skema Kepercayaan⁶³

Sementara itu, Ivancevich, Konopaske, dan Matteson menjelaskan bahwa “*managers who develop a climate of trust will find that following up on each communication is less critical and that no loss in understanding will result among subordinates from a failure to follow up on each communication. This is because they have*

⁶³ *Ibid.*, h. 241

fostered high source credibility among subordinates".⁶⁴ Atasan yang membangun iklim saling percaya dalam organisasi yang dipimpinnya akan menemukan bahwa meningkatkan komunikasi dalam organisasi salah satunya dapat dilakukan dengan mendorong kepercayaan bersama. Kepercayaan dapat memfasilitasi komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini dikarenakan hal tersebut dapat menjadi sumber kredibilitas pimpinan yang tinggi di mata bawahannya

Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske lebih lanjut memaparkan bahwa :

*The most popular team-building program focuses on helping members of different departments cooperate and work better with each other. Other popular team-building exercises include improving communication skills, developing trust, encouraging feedback, and navigating office politics.*⁶⁵

Kepercayaan juga merupakan salah satu unsur yang dipersyaratkan untuk membangun tim yang baik. Atasan harus percaya bahwa dengan waktu yang cukup pegawai akan mendukung perubahan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan pengembangan tim yang efektif. Pegawai harus percaya bahwa sesungguhnya pimpinan ingin mengetahui pendapatnya. Ketidakpercayaan menimbulkan sikap yang sinis dalam pembangunan kerja tim dalam organisasi.

⁶⁴ John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Singapore: McGrawhill Education, 2008), 368

⁶⁵ Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, *Organizations Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-Hill, 2012), 281

Kepercayaan merupakan sebuah nilai yang lahir dari hubungan interpersonal yang diperoleh secara lambat tetapi akan hilang atau rusak dengan cepat jika terjadi pelanggaran kecil terhadap kepercayaan.⁶⁶ Kepercayaan berhubungan dengan harapan bahwa orang yang kita percaya tidak akan mengambil keuntungan dari kita.⁶⁷

Robbins dan Judge memandang kepercayaan sebagai kondisi psikologis yang terjadi ketika seseorang setuju untuk percaya kepada orang lain walaupun berada dalam keadaan ketidakpastian dengan bagaimana keadaan tersebut akan memberikan hasil positif.⁶⁸ Colquitt, Lepine, dan Wesson menyatakan bahwa kepercayaan merupakan kehendak untuk menyerahkan diri kepada sebuah otoritas berdasarkan harapan yang positif mengenai kehendak dan tindakan otoritas tersebut.⁶⁹

Kepercayaan terbangun karena adanya integritas, kompetensi, konsistensi dan keterbukaan dari organisasi. Lussier berpendapat bahwa untuk meningkatkan integritas dapat dilakukan dengan cara mengatakan yang sebenarnya, menjaga komitmen dan bersifat adil.

Kreitner dan Angelo Kinicki menyatakan bahwa kepercayaan dapat dibangun melalui: 1) komunikasi yaitu anggota dan pemilik

⁶⁶ Pinder, Craig C. *Work Motivation In Organizational Behavior*. (New York: Psychology Press, 2008), 353

⁶⁷ Lussier, Robert N. *Human Relations in Organization*. (Boston: McGraw-Hill, 2008), 303

⁶⁸ Robbins, Stephen P. dan Timothy A Judge. *Organizational Behavior Fifteenth Edition*. (New Jersey: Prentice Hall, 2013), 421

⁶⁹ Colquitt, Jason A., Jeffrey A. Lepine, Michael J. Wesson. *Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill, 2009), 424

organisasi mengetahui kebijakan dan keputusan dan menyiapkan umpan balik yang tepat, 2) dorongan yaitu adanya coaching, mentoring, consultation, untuk anggota tim, 3) rasa hormat yaitu manajer memberikan keputusan secara adil, 4) keadilan yaitu dengan segera memberikan balasan dan pengakuan kepada yang berhak menerima, membuat penilaian kinerja secara objektif dan tidak merugikan, 5) prediktabel yaitu konsisten dan bisa diprediksi, 6) kompetensi yaitu menunjukkan keahlian, sikap dan keterampilan dalam bekerja.⁷⁰

Robin dan Judge menyatakan bahwa kepercayaan pada organisasi harus dikembangkan. Salah satu jenis kepercayaan yaitu kepercayaan prophency mengacu kepada bagaimana seorang anggota organisasi secara khusus mempercayai pemimpinnya. Bagi seorang pemimpin untuk dapat dipercaya butuh waktu yang sangat panjang. Para pemimpin harus menunjukkan integrity, benevolence, dan ability mereka dalam organisasi sehingga para anggota organisasi mempercayai mereka. Kepercayaan tidak akan pernah kembali secara penuh, walaupun sudah ada permintaan maaf, janji, atau perubahan perilaku secara konsisten.⁷¹

Goetsch dan Davis menyatakan bahwa dalam berkomunikasi, penyampaian dan penerimaan pesan butuh saling percaya. Hubungan antar interpersonal kepercayaan merupakan dasar yang paling

⁷⁰ Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*. New York: MacGrow-Hill. 2010), 316

⁷¹ Robbins, Stephen P. dan Timothy A Judge. *Organizational Behavior Fifteenth Edition.*(New Jersey: Prentice Hall. 2013), 423

fundamental. Orang yang saling mempercayai akan dapat saling bekerja sama dalam keadaan apapun.⁷²

Berdasarkan paparan konsep di atas dapat disintesis bahwa kepercayaan pada organisasi adalah kehendak anggota organisasi untuk menyerahkan diri terhadap otoritas organisasi dengan harapan organisasi mewujudkan harapan positif anggota organisasi.

C. Kerangka Konseptual

Kepemimpinan transformasional dalam dunia pesantren sangatlah tepat untuk dilaksanakan, dikarenakan peran kiai yang sangat dominan dalam kultur pesantren. Pondok pesantren akan menjadi lebih bervariasi dengan perubahan zaman dan tidak akan menghilangkan tradisi kepesantrenan sebagai *tafaqquh fiddin*.

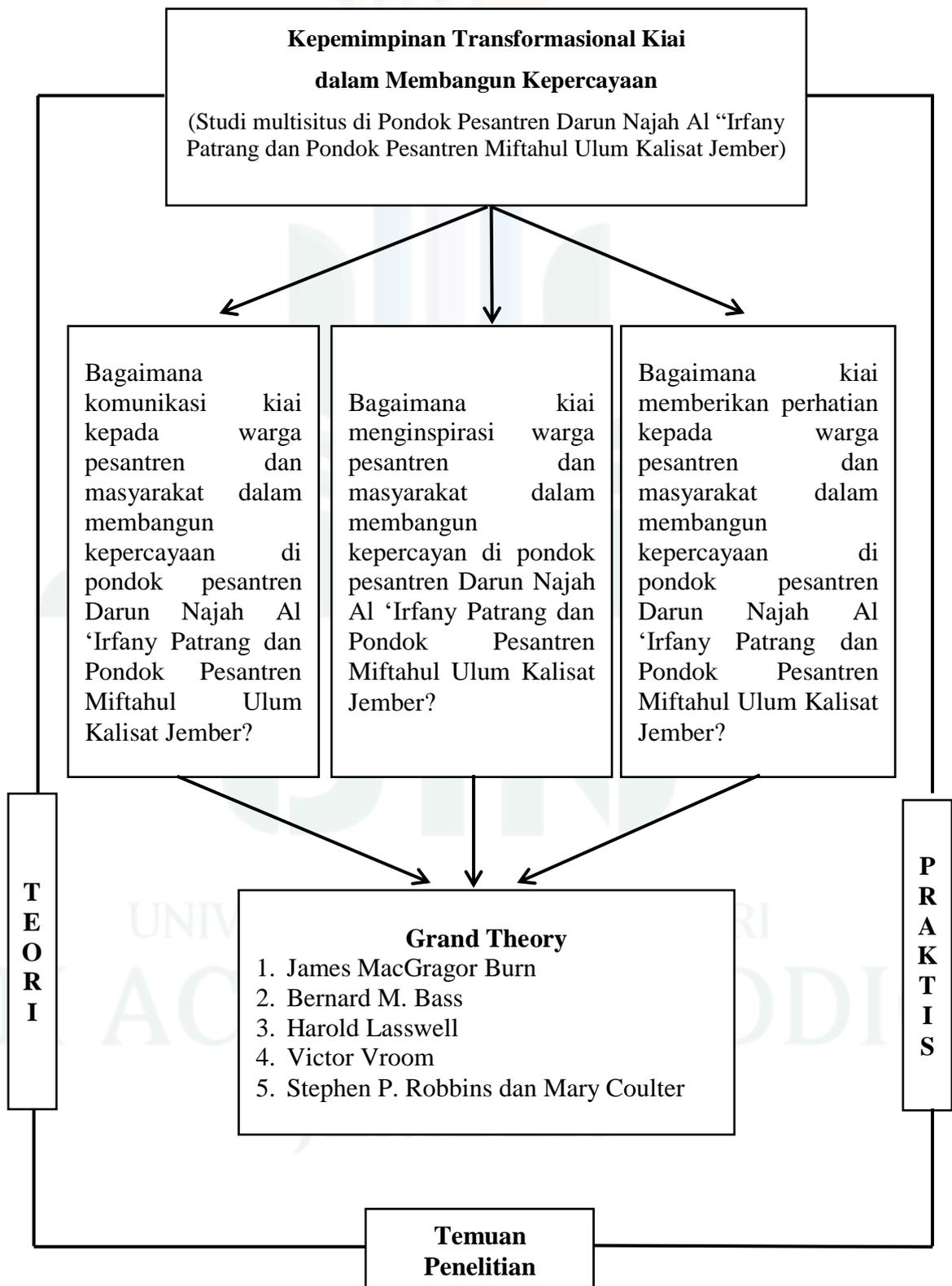
Secara umum, kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh seorang kiai dalam membangun kepercayaan biasanya melibatkan prinsip-prinsip yang mencakup nilai-nilai agama, kepemimpinan yang menginspirasi, dan kesejahteraan bersama. Kiai adalah sebutan untuk pemimpin agama Muslim di Indonesia, dan dalam konteks ini, mereka sering memiliki peran yang signifikan dalam membimbing masyarakat.

Berdasarkan kerangka teori dan fokus penelitian bisa digambarkan kerangka konseptual kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh seorang kiai untuk membangun kepercayaan yang kuat dalam masyarakat.

Kerangka konseptual bisa dilihat sebagai berikut :

⁷² Goetsch, David L., Stanley Davis. *Quality Management for Organizational Excellence, Introduction to Total Quality Management*. (Boston: Pearson. 2013), 56

Tabel 2.2
Kerangka Konseptual



BAB III

Metode Penelitian

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk menafsirkan beberapa fenomena yang terjadi di Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember terkait dengan kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan. Adapun jenis penelitian ini tergolong dalam konteks fenomenologi. Penelitian fenomenologi merupakan salah satu pendekatan dalam penelitian kualitatif yang berfokus pada penggambaran pengalaman subjektif kiai dalam memimpin pondok pesantren terhadap suatu fenomena tertentu. Jenis penelitian fenomenologi ini bertujuan untuk memahami makna dan esensi dari pengalaman kepemimpinan kiai dari perspektif orang yang mengalaminya.

B. Lokasi Penelitian

Daerah penelitian yang dijadikan objek kajian dalam penyusunan disertasi ini adalah pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang yang terletak di Jl. dr. Soebandi Desa Patrang, Kecamatan Patrang, Kabupaten Jember. Sedangkan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember terletak di Jalan Pesantren Nomor 117 Dusun Krajan I RT.03 RW.08, Desa Glagahwero, Kecamatan Kalisat, Kabupaten Jember. Sangat penting bagi peneliti untuk menentukan lokasi penelitian agar mereka dapat mengumpulkan informasi yang akurat, transparan, dan akuntabel dari

berbagai sumber berita dan informan tentang persaingan dalam pengembangan sumber daya manusia dan membangun kepercayaan di dua pondok pesantren di Jember yakni Darun Najah Al'Irfany dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat.

Adapun persamaan pondok pesantren Darun Najah Al'Irfany dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat pendekatan pendidikan yang lebih modern dan terbuka terhadap inovasi dalam metodologi pengajaran, serta penggunaan teknologi dalam proses belajar mengajar, serta memiliki program-program tambahan seperti pelatihan keterampilan hidup, bahasa asing (Arab dan Inggris), dan pelatihan kewirausahaan. Selain itu kedua pondok pesantren ini memiliki sistem yang baik dan mampu bertahan dalam dunia modern.

C. Kehadiran Peneliti

Tujuan dari kehadiran peneliti adalah untuk membangun hubungan yang baik dan sinergis dengan kiai sebagai pemimpin di pondok pesantren melalui pengamatan dan partisipasi aktif. Dengan partisipasi aktif ini, peneliti memiliki kesempatan secara langsung untuk mengetahui apa yang terjadi di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.

Peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data, jadi sangat penting bahwa peneliti berada di lapangan sebagai pengamat penuh: mereka melihat atau mengamati objek penelitian secara langsung dan akrab dengan subjek penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk

menghasilkan hasil yang dapat dipercaya dan relevan dengan keadaan saat ini. Untuk mencapai tujuan ini, peneliti harus hadir sebagai pengamat penuh dan meninjau objek penelitian serta melakukan wawancara langsung dengan para pemimpin (kiai), santri, dan masyarakat di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember mengenai masalah yang sedang diteliti, yaitu kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.

D. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah orang, objek, atau organisasi yang berfungsi sebagai sumber data untuk penelitian. Subjek penelitian atau responden, yang memberikan jawaban atau informasi yang diperlukan untuk mengumpulkan data penelitian, juga disebut informan. Dalam penelitian ini, kiai, santri, dan masyarakat digunakan sebagai informan. Dengan demikian, peneliti dapat menemukan tumpuan yang diinginkan untuk fokus penelitian di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat di Jember.

Adapun cara menentukan informan terkait dengan penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam dan kaya informasi. Memilih partisipan yang memiliki pengalaman atau pengetahuan spesifik yang relevan dengan

topik penelitian untuk mendapatkan data yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Sumber data situs 1
Tabel 3.1

No	Narasumber	Jabatan
1	K. Khairul Mustajab	Pimpinan dan Pengasuh Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany, Patrang, Jember
2	K. Qudai Arafat	Pengasuh Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany, Patrang, Jember
3	Erfan Mu'tasim Billah, M.H.I	Ketua YPI Darun Najah Al 'Irfany
4	Abd. Wafi	Perwakilan santri Darun Najah Al 'Irfany
5	Rahmat	Perwakilan santri Darun Najah Al 'Irfany
6	Bpk. Marzuki	Perwakilan Masyarakat/Wali santri
7	Bpk. Sudirman	Perwakilan Masyarakat/Wali santri

Sumber data situs 2
Tabel 3.2

No	Narasumber	Jabatan
1	Drs. KH. Ach. Rosyidi Baihaqi	Pimpinan dan Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum, Kalisat, Jember
2	Dr. Moh. Isomuddin, M.Pd.I	Kepala Sekolah MTs Miftahul Ulum
3	K.H. Syamsul Arifin	Jajaran dewan Pengasuh Miftahul Ulum
4	K. Abdurrahman al-Jambuany	Pengasuh PP. Nurul Huda, (Santri KH. Achmad Rosyidi)
5	K. Badrus Sholeh	Jajaran dewan Pengasuh Miftahul Ulum
6	Ahmad Liandi	Perwakilan santri Miftahul Ulum
7	Fikri	Perwakilan Ustadz Miftahul Ulum
8	Abd. Shomad	Perwakilan Pengurus Pesantren
9	Suja'ie	Perwakilan Masyarakat/Wali santri

E. Sumber Data

Penelitian kualitatif mengumpulkan dan menghasilkan data dari tindakan, wawancara, dan dokumen tertulis dan tidak tertulis. Kajian ini mengumpulkan data dari kiai, santri, dan masyarakat di Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat di Jember.

F. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan berbagai metode untuk mengumpulkan sumber data, antara lain:

1. Metode Observasi.

Teknik observasi pada penelitian ini digunakan untuk memperoleh data sebagai berikut :

- a. Komunikasi kiai dalam membangun kepercayaan dipondok pesantren Darrunnajah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat
 - 1) Mengamati gaya komunikasi kiai kepada santri di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan Miftahul Ulum Kalisat
 - 2) Mengamati gaya komunikasi kiai kepada masyarakat di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan Miftahul Ulum Kalisat
- b. Inspirasi kiai dalam membangun kepercayaan dipondok pesantren Darrunnajah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat
 - 1) Sholat berjamaah antara kiai dan warga pesantren di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan Miftahul Ulum Kalisat

- 2) Kajian kitab bagi santri dan masyarakat di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan Miftahul Ulum Kalisat
- c. Perhatian kiai dalam membangun kepercayaan dipondok pesantren Darrunnajah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat
- 1) Tindakan yang diambil oleh kiai untuk mencegah masalah sebelum terjadi, seperti melalui pembinaan karakter atau pengaturan lingkungan yang positif.
 - 2) Kiai mendukung atau menginisiasi kegiatan ekstrakurikuler yang memperkuat komunitas dan membangun kepercayaan antar santri dan masyarakat.

2. Metode Dokumentasi

Teknik dokumentasi dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh data :

- a. Komunikasi kiai dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darrunnajah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat
 - 1) Artikel, blog, atau postingan media sosial yang ditulis oleh atau tentang kiai, yang mencerminkan cara mereka berkomunikasi nilai, visi, dan keyakinan kepada komunitas yang lebih luas.
 - 2) Laporan atau dokumentasi tentang kegiatan khusus, seperti workshop, retreat, atau proyek sosial, yang menunjukkan bagaimana kiai membangun kepercayaan dalam kelompok.

- 3) Video atau audio dari sesi pengajian dan ceramah kiai yang menunjukkan cara mereka menyampaikan pesan dan berinteraksi dengan audiens.
 - 4) Kumpulkan kutipan, pepatah, atau nasihat dari kiai yang memiliki dampak mendalam pada santri dan staf, menunjukkan bagaimana kata-kata tersebut menginspirasi perubahan atau penguatan kepercayaan.
- b. Inspirasi kiai dalam membangun kepercayaan dipondok pesantren Darrunnajah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat
- 1) Penampilan kiai yang sederhana
 - 2) Sikap dan keteladanan yang santun
- c. Perhatian kiai dalam membangun kepercayaan dipondok pesantren Darrunnajah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat
- 1) Rekaman visual dari kegiatan atau momen yang menunjukkan kiai memberikan perhatian kepada santri dan masyarakat, seperti dalam sesi bimbingan, kegiatan sosial, atau momen-momen pribadi yang bersifat emosional.
 - 2) Foto kegiatan kiai sebagai agen perubahan pada warga pesantren dan masyarakat seperti foto kewirausahaan santri dan foto kegiatan dakwah kiai
3. Metode Interview (wawancara)

Data wawancara pada penelitian ini untuk mendapatkan data sebagai berikut:

- a. Komunikasi kiai dalam membangun kepercayaan dipondok pesantren Darrunnajah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat
 - 1) Strategi/gaya komunikasi kiai untuk mengatasi ketidakpastian atau perubahan yang mungkin terjadi di masyarakat atau di lingkungan pesantren.
 - 2) Prinsip utama yang diterapkan kiai dalam berkomunikasi dengan warga pesantren dan masyarakat dalam rangka membangun kepercayaan.
- b. Inspirasi kiai dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darrunnajah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat
 - 1) Keteladanan Kiai dalam kehidupan sehari-hari
 - 2) Memotivasi santri dan masyarakat untuk terus memperbaiki kualitas diri dengan cara yang santun.
- c. Perhatian kiai dalam membangun kepercayaan dipondok pesantren Darrunnajah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat
 - 1) Perubahan cara pandang warga pesantren dan masyarakat akan pentingnya pendidikan
 - 2) Memfasilitasi kebutuhan santri dan masyarakat

G. Analisis Data

Penulis menggunakan analisis deskriptif kualitatif untuk menganalisis data mereka. Data mungkin dikumpulkan melalui observasi, wawancara, atau

intisari rekaman, yang kemudian diproses melalui pengetikan, pencatatan, atau pengaturan kembali.

1. Analisis Situs Individu

Berdasarkan teori yang mendasari analisis data, analisis data penelitian ini mengikuti analisis Miles dan Huberman, yang mencakup :

a. Kondensasi data

Data yang diperoleh peneliti lapangan melalui observasi, wawancara, dan catatan direduksi dengan cara merangkum pemilihan dan fokus data, pengumpulan data, penyajian data, dan reduksi data menjadi kesimpulan. Pada tahap ini peneliti melakukan kondensasi data dengan cara mengorganisasikan, mengklasifikasikan, dan merangkum dari catatan lapangan, wawancara, dan dokumen. Kondensasi data mengacu pada proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data yang dapat dijadikan catatan dan tujuan penelitian ini.

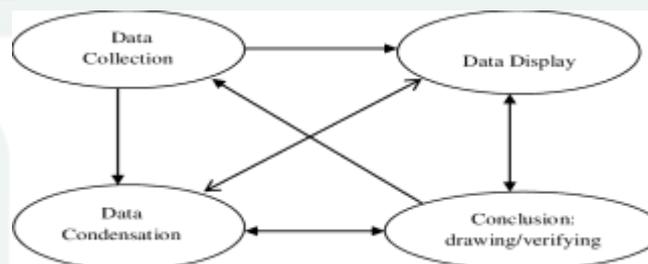
b. Menyajikan data

Pengumpulan data dari observasi, wawancara, dan dokumen disajikan dalam bentuk catatan. Data-data ini disajikan setelah data-data tersebut direduksi dan dirangkum secara sederhana dan lengkap. Data disajikan dalam bentuk wawancara, catatan lapangan, dan dokumen berkode untuk mengorganisasikan data sehingga peneliti dapat menganalisisnya dengan cepat dan mudah.

Peneliti menyusun daftar pedoman yang mengikuti instruksi observasi, wawancara, dan pencatatan agar dapat terorganisir dengan baik. Setiap data yang dikodekan kemudian dianalisis sebagai refleksi dan disajikan sebagai teks yang sistemik.

c. Penarikan kesimpulan dan verifikasi

Langkah terakhir dalam menganalisis data kualitatif dengan menggunakan model induktif interaktif adalah menarik kesimpulan dari hasil verifikasi data. Berdasarkan data yang direduksi dan disajikan, peneliti kemudian menarik kesimpulan yang didukung oleh bukti-bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan merupakan jawaban terhadap arah penelitian yang telah dikemukakan pada awal pembahasan.



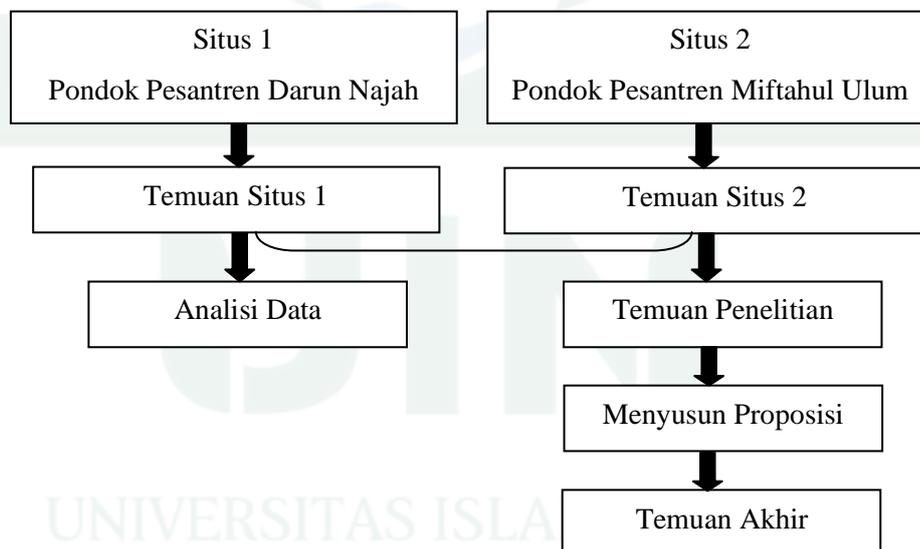
Gambar. 3.1

Model Interaktif Analisis Data

2. Analisis Lintas Situs

Analisis data lintas situs (*cross site*) dirancang sebagai proses membandingkan hasil yang diperoleh pada masing-masing situs sekaligus menggabungkan kedua situs (Pondok Pesantren Darun Najah Al ‘Irfany Patrang Jember dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember).

Hasil yang diperoleh dari situs satu dibandingkan dengan hasil situs kedua lokasi untuk menemukan keunikan, perbedaan dan persamaan karakteristik masing-masing lokasi sebagai rancangan teoritis. Pada langkah analisis terakhir, peneliti melakukan analisis bersamaan untuk merekonstruksi dan mensintesis gagasan kesetaraan secara sistematis. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan konsep sistematis berdasarkan analisis data dan interpretasi teoritis naratif dalam bentuk proposisi lintas situs, yang kemudian digunakan sebagai bahan baku penghematan yang signifikan.



Gambar. 3.2
Analisis Lintas Situs

H. Keabsahan Data

Agar data yang diperoleh dalam penelitian ini dijamin kepercayaannya, maka peneliti menempuh cara-cara sebagai berikut: (1) Ketekunan pengamatan, (2) Teknik triangulasi sumber dan metode. Dalam

memverifikasi keabsahan data dilakukan teknik pemeriksaan, peneliti melakukan pemeriksaan kredibilitas data agar bisa dipertanggung jawabkan secara ilmiah dan dapat dijadikan dasar untuk penarikan kesimpulan dari hasil penelitian.

Data yang diperoleh oleh peneliti dikatakan valid apabila sudah melakukan pengecekan data terkait dengan kredibilitas data, transferabilitas data, dependabilitas data dan konfirmabilitas data.

1. Kredibilitas Data

Derajat kepercayaan yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Ketekunan peneliti dalam mengamati komunikasi, inspirasi dan perhatian kiai dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.
- b. Menggunakan triangulasi sumber untuk menyesuaikan pernyataan yang diberikan oleh kiai, warga pesantren dan masyarakat di dua situs tersebut.
- c. Triangulasi metode untuk menyesuaikan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.

2. Transferabilitas

Peneliti berusaha menggali data sampai titik jenuh dari informan untuk melaporkan dari hasil penelitian di pondok pesantren Darun Najah Al

‘Irfany Patrang dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember. Data yang diperoleh pada dua situs tersebut dapat digunakan untuk menyusun temuan substantif dan mengabstaksikan menjadi temuan formal.

3. Dependabilitas

Mengamati dan mencatat data dengan teliti adalah langkah awal untuk memastikan dependabilitas. Proses penelitian dapat dipertanggungjawabkan dengan cara audit oleh team penguji pada ujian tertutup disertai. Adapun team penguji pada ujian terbuka disertai yaitu Prof. Dr. H. Hepni, M.M. (Ketua Sidang), Prof. Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si. (Penguji Utama), Prof. Dr. M. Khusna Amal, S.Ag., M.Si (Penguji), Prof. Dr. Moch. Chotib., S.Ag, M.M (Penguji), Prof. Dr. Moh. Dahlan M.Ag. (Penguji), Dr. H. Rosyadi Badar, M.Pd.I (Penguji), Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd (Promotor), Prof. Dr. H. Abd. Mu’is, M.M (Co-Promotor).

4. Konfirmabilitas

Peneliti melibatkan pihak lain untuk memeriksa atau mengevaluasi interpretasi data agar dapat membantu memastikan konfirmabilitas. Pihak lain tersebut adalah Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd (promotor) dan Prof. Dr. H. Abd. Mu’is, M.M (co-promotor) sekaligus para team penguji.

I. Tahapan-tahapan Penelitian

Secara garis besar, penelitian dilakukan dalam tiga tahap, yaitu:

1. Tahap Perencanaan

- a. **Identifikasi Masalah** : Tahap ini, peneliti terlebih dahulu terjun kelapangan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember untuk mengobservasi mencari apa masalah yang hendak diteliti. Peneliti juga harus memahami konteks masalah dengan mengamati berbagai fenomena serta mewawancarai beberapa pihak terkait sesuai dengan fokus masalah yang diangkat oleh peneliti.
- b. **Memfokuskan masalah**: Dimana pada tahap ini merupakan kelanjutan dari penemuan masalah yang kemudian peneliti membuat fokus masalah berdasarkan masalah-masalah yang akan diteliti. Buatlah secara operasional dan membuat batasan-batasan masalahnya terutama dalam menentukan ruang lingkup masalah yang diteliti.
- c. **Mengadakan studi pendahuluan**: Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi-informasi berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. Sehingga dapat dapat diketahui keadaan atau kedudukan masalah tersebut baik secara teoritis maupun praktis. Pengetahuan yang diperoleh dari studi pendahuluan sangat berguna untuk menyusun kerangka teoritis tentang pemecahan masalah dalam bentuk hipotesis yang akan diuji kebenarannya melalui pelaksanaan penelitian lapangan. Studi pendahuluan dapat dilakukan dengan studi dokumenter, kepustakaan dan studi lapangan.
- d. **Menyiapkan instrumen penelitian**. Dalam penelitian kualitatif peneliti adalah ujung tombak sebagai pengumpul data atau instrumen.

peneliti terjun secara langsung untuk mengumpulkan sejumlah informasi yang diperlukan. Dalam rangka kepentingan pengumpulan data teknik yang digunakan dapat berupa observasi wawancara dan studi dokumentasi.

- e. **Menyusun rencana penelitian:** Tahap ini merupakan pedoman selama melaksanakan penelitian. Sebagai suatu pola perencanaan harus dapat mengungkapkan hal-hal yang berhubungan dengan kegiatan pelaksanaan penelitian di lapangan.

2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

a. Pengumpulan Data

Peneliti melakukan pengumpulan data terkait perilaku kepemimpinan kiai dalam membangun kepercayaan, pola komunikasi yang dipakai dan komitmen yang dibangun oleh seorang pemimpin dalam membangun kepercayaan kepada santri, wali santri dan juag masyarakat di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfani Patrang dan pondok pesantren Miftahul Ulum kalisat Jember.

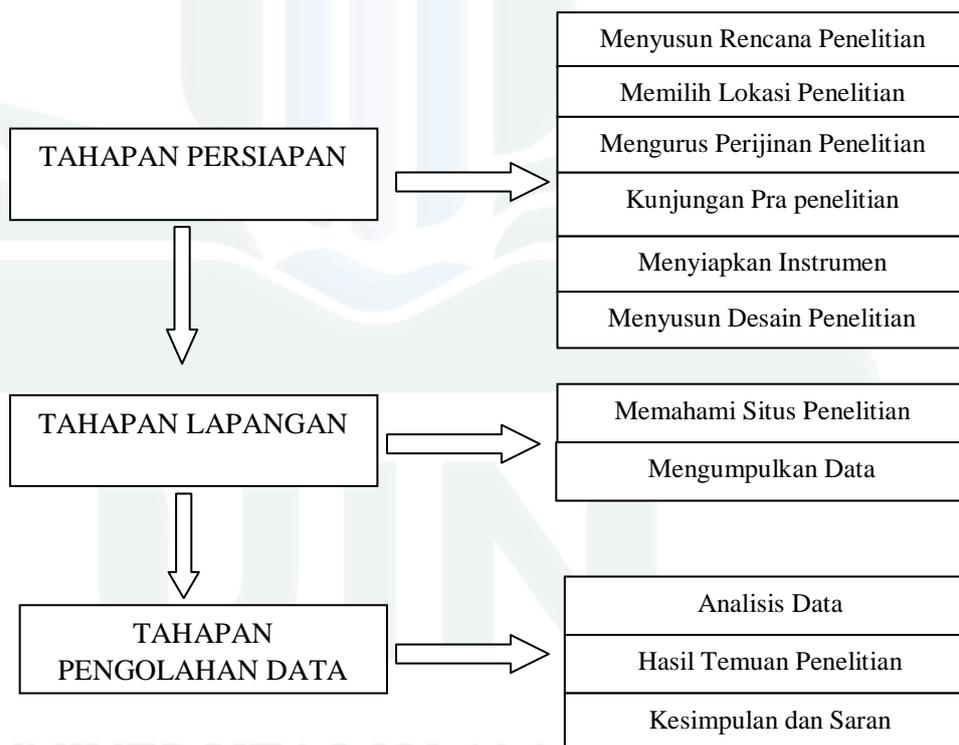
b. Analisis Data

Analisis data merupakan langkah kritis dalam proses penelitian yang melibatkan interpretasi dan penyajian data untuk mendukung temuan atau jawaban terhadap pertanyaan penelitian. Proses analisis data bervariasi tergantung pada metode penelitian yang digunakan. Pengolahan data atau analisis ini dilakukan setelah data terkumpul semua yang kemudian dianalisis. Jenis data yang dikumpulkan ini

berupa data kualitatif, maka pengolahan datanya dilakukan dengan cara menarik kesimpulan deduktif-induktif.

c. Laporan Penelitian

Laporan penelitian disertasi umumnya mencakup beberapa tahap yang membentuk struktur lengkap dari kerangka kerja penelitian. Gambar berikut ini menunjukkan langkah-langkah penelitian penulis :



Gambar. 3.3
Tahapan Penelitian

BAB IV

PAPARAN DAN ANALISIS DATA

Kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren adalah suatu konsep yang penting dalam konteks pendidikan Islam di Indonesia. Kiai adalah gelar kehormatan yang diberikan kepada pemimpin pondok pesantren atau guru besar di pesantren yang memiliki peran kunci dalam membimbing dan mendidik para santri (murid) dalam ajaran Islam. Berikut ini merupakan beberapa data dan informasi mengenai kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren:

A. Paparan Data

1. Paparan data situs 1 Pondok pesantren Darun Najah Al ‘Irfany Patrang Jember

- a. Komunikasi kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al ‘Irfany
Pondok pesantren memainkan peran yang penting dalam mempertahankan dan mengembangkan tradisi Islam di Indonesia, sambil tetap beradaptasi dengan perkembangan zaman untuk memenuhi kebutuhan pendidikan dan pembentukan karakter. Pondok pesantren bertujuan untuk membentuk karakter santri sesuai dengan nilai-nilai Islam, termasuk kedisiplinan, tanggung jawab, toleransi, dan rasa kebersamaan, seperti ilustrasi Khoirul Mustajab di Pondok Pesantren Darun Najah Al ‘Irfany patrang yang selalu mengedepankan kepentingan orang lain daripada kepentingan individu.

Khoirul Mustajab merupakan seorang kiai yang sangat sederhana dan penuh dengan kesahajaan, dan beliau dikenal sebagai sosok yang sangat berperan dalam perjuangan dakwah Islam di daerah patrang Jember. Khoirul Mustajab lahir dalam keluarga yang taat beragama dan tumbuh besar dalam lingkungan yang religius tepatnya di sumenep Madura. Beliau menimba ilmu pengetahuan agama Islam di daerah kalisat (Kotok) kemudian selepas mondok, beliau memutuskan untuk mengabdikan hidupnya kepada Islam dan mengajar agama kepada masyarakat sejak usia muda.

Salah satu kisah penting dalam perjuangan dakwah Kiai Khoirul Mustajab adalah ketika dia berjuang untuk berdakwah kepada komunitas yang sangat berbahaya yakni berdakwah kepada para perampok, pencuri dan pezina serta pemabuk. Beliau merasa bahwa masyarakat di sekitarnya menderita karena ketidaksetaraan ekonomi dan ketidakadilan yang ada. Kiai Khoirul Mustajab memulai serangkaian inisiatif sosial, termasuk mendirikan pondok pesantren untuk membantu para generasi dilingkungannya agar perilaku mereka tidak sama dengan orang tuanya, ini sejalan dengan apa yang dikatakan beliau:

“Lambek e ka’ dinto kenenganna maleng, bejingan, oreng azina. Poko’ possa’ kalaben parkara se maksiat, lambek kule ma jege pondok nika sobung lain tojjuenka dek remma carana orang neka se bisa abeliye dek ka jelen sebender tor bisa masemma’ de’ ka Allah. Pondok neka berdiri tahun 2000, bekto kaesa’ kule gun andi santre 7. Tape lambat laon kule akompol bik para bejingan e skitar patrang kaento ka angguy ngalak ate kalaben ilmu se eka andik kule.

Sobung laen tojjuen kule dek remma carana oreng nika se ambuwe ka angguy amaksiat dek ka Allah”.⁷³ (Dulu disini tempatnya para pencuri, bajingan dan pezina. Saya mendirikan pondok ini tiada lain adalah untuk membawa masyarakat sekitar pondok untuk kembali kejalan yang benar. Pondok ini berdiri tahun 2000, waktu itu saya hanya punya santri 7 orang. Tapi lambat laun saya bergabung dengan masyarakat sini dan berusaha untuk mengambil hati mereka dengan ilmu yang saya punya, tiada lain tujuan saya agar mereka bertaubat dan kembali kejalan Allah)

Selain itu, Khoirul Mustajab juga sangat aktif dalam membimbing pemuda-pemuda lokal untuk memahami nilai-nilai Islam yang benar dan menjalankan peran positif dalam masyarakat. Beliau juga sering berbicara di berbagai acara dan memberikan khutbah Jumat untuk memberikan pandangan Islam tentang keadilan, solidaritas sosial, dan kepedulian terhadap sesama.

Melalui perjuangannya dalam bidang dakwah dan kegiatan sosial, Khoirul Mustajab mampu menginspirasi banyak orang di komunitasnya untuk meningkatkan kualitas hidup mereka, serta untuk memahami dan mengamalkan ajaran Islam dengan lebih baik. Beliau memberikan contoh nyata tentang bagaimana seorang ulama dapat berperan dalam membangun masyarakat yang lebih baik dan adil melalui pendekatan yang baik dan kerja keras dalam perjuangan dakwahnya.

Komunikasi kiai dalam kepemimpinan transformasional merujuk pada cara seorang kiai atau pemimpin agama dalam tradisi Islam Jawa berkomunikasi dengan para pengikutnya dengan tujuan

⁷³ Khoirul Mustajab, *wawancara*, Patrang, 22 Juni 2022

untuk menciptakan perubahan positif dalam diri mereka dan dalam masyarakat. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi dan membimbing orang-orang untuk mencapai potensi terbaik mereka dan berkontribusi pada perubahan yang lebih besar.

Kule mon morok paste nyesepagi akhlak ka angguy santré, karena ejeman samangken santré gun perak andik ilmu tape jarang se bisa ngamalagi ka ilmuna, mangkana lebet morok ketab sambi aberrik beburugen tentang tengka lako se begus ka santré. santré mon pon paleman ka compo'en e begi bedé 2, bedé beu santré ben bedé santré beu.⁷⁴ (Saya kalau mengajar selalu mengaitkan dengan akhlak. Karena dizaman sekarang banyak santri yang hanya pandai tapi tidak mampu untuk mengamalkan ilmunya, maka dari itu dengan saya mengajar sekaligus memberikan wejangan tentang tingkah laku yang baik. Santri ketika sudah pulang kerumahnya dibagi menjadi 2, ada bau santri dan ada santri bau).

Menurut penuturan Khoirul Mustajab (Pengasuh), bahwa setiap beliau mengajar kitab kuning akan mengaitkan dengan akhlak, dikarenakan setiap santri yang mondok di Darun Najah harus mempunyai tingkah laku yang baik terutama ketika sudah pulang kerumah masing-masing santri. Menurut beliau bahwa santri ketika sudah terjun ke dunia masyarakat dibedakan menjadi dua macam, yaitu santri yang ketika sudah terjun dimasyarakat akan selalu menjunjung akhlak seperti mereka masih berada dipesantren. Adapun santri yang kedua adalah mereka para santri yang ketika sudah sampai dimasyarakat tidak lagi menjunjung tinggi akhlakul karimah seperti mereka ketika berada dipesantren.

⁷⁴ Khoirul Mustajab, *wawancara*, Patrang, 12 September 2022

Peneliti juga mengikuti serangkaian pengajian yang dilakukan oleh Khoirul Mustajab di pondok pesantren Darun Najah. Memang beliau lebih menekankan tentang arti berperilaku yang baik selama mereka berada di pondok dan ketika mereka berada dirumah masing-masing santri.



Gambar 4.1
Kegiatan santri mengaji kitab Kuning

Pendapat seorang kiai tentang tugas dakwah dapat bervariasi tergantung pada latar belakang, pendidikan, dan pengalaman pribadinya. Namun, secara umum, Kiai adalah tokoh agama yang memiliki peran penting dalam menyebarkan ajaran Islam di masyarakat dan memiliki pandangan khusus tentang tugas dakwah.

Seorang Kiai mungkin berpendapat bahwa tugas utama dakwah adalah untuk mengajarkan nilai-nilai Islam kepada umat Islam dan non-Muslim. Ini termasuk pemahaman tentang keyakinan, praktik ibadah, dan etika yang sesuai dengan ajaran Islam. Namun dakwah yang dilakukan oleh Khoirul Mustajab berbeda dengan kebanyakan

para pendakwah, beliau lebih memfokuskan memberikan bimbingan kepada orang yang dikategorikan sebagai orang yang *Dholimul linafsih* (orang yang mendholimi dirinya sendiri).

Kule nika sering eyentare ben para bejingan, tokang main, ben maleng raje. Namon kule tak ngojek dek ka oreng genika, mala kule senneng edetenge ben oreng se tak bender karena kule neka andik tugas kaangguy ma bender oreng se andik tengka tak lebur neng masyarakat. Trik kule dalem berdakwa gi norote kadek dek ka kemaunna oreng, bede se minta kategguen, bede se minta jimat ka angguy ngecok ben benyak pole se laen, tape bik kule etoroten kade'.⁷⁵ (saya sering dikunjungi oleh para bajingan, tukang judi dan perampok, namun saya tidak mengusir mereka semua melainkan saya senang, karena tugas saya adalah untuk membantu mereka agar mempunyai perilaku yang baik dimasyarakat. Trik saya kepada mereka adalah menuruti terlebih dahulu keinginannya seperti minta jimat).

Penuturan pengasuh ini mengidentifikasikan bahwa peran dakwah dalam kehidupan kiai itu sangat beragam, namun kiai Mustajab mempunyai trik tersendiri dalam memberikan wawasan keagamaan dengan bermodal keinginan masyarakat untuk bisa menuruti setiap kemauan untuk dijadikan ujung tombak kedekatan kiai dengan masyarakat. Setelah terjalin hubungan emosional maka kiai memberikan arahan terkait dengan hukum agama sehingga mereka tidak merasa digurui dan merasa senang dekat dengan kiai Mustajab.

Sejatinya komunikasi kiai sangatlah menjadi tolok ukur didalam memberikan motivasi dan bimbingan kepada orang lain. Dakwah itu sebenarnya adalah bagaimana kita bisa mempengaruhi

⁷⁵ Qudai Arafat, *wawancara*, Patrang, 10 september 2023

orang lain dengan gaya komunikasi. Itulah yang diterapkan oleh Kiai Mustajab dalam membimbing masyarakat kejalan yang benar dan diridhoi oleh Allah SWT.

Beliau tidak pernah mengecewakan setiap tamu yang bertandang ke kediaman beliau, mulai dari tingkat pejabat sampai tingkat masyarakat kecil bahkan para bajingan yang ingin meminta ilmu kekebalan beliaupun memfasilitasi keinginan mereka. Khoirul Mustajab mempunyai kesadaran yang tinggi, bahwa setiap orang pasti mempunyai keinginan dalam kehidupannya, baik keinginan yang buruk ataupun keinginan yang jelek (negatif).

Pernah e settong bekto bede tamoy se terro ajere dek remma carana ngecok se tak etemmoa ben oreng, gi kule langsung ngocak bisa tape bede amalan sekodu e beca istiqomah, oreng kenika setuju kalaben syarat napa'a bei se penting andi' ilmu ngecok setak etemmoa ben oreng. Akherra eparengi ben kule tape kalaben sayarat kodu alaksanaagi sholat sabelumma maca wiridan se e begi kule. Akherra oreng se ngecok senneng talebet saenggena oreng nika setiap arampok ben sukses paste entar ka compok. Namon kule selalu aberrik nasehat, saongguna bede amalan se bisa lebbi deri apa se ekaolle pean samangken ben halal pole.⁷⁶ (pernah suatu ketika, ada tamu yang ingin belajar doa agar ketika mencuri tidak ketahuan orang lain. Kemudian saya bilang "Bisa" tapi ada syaratnya yaitu mengerjakan sholat, setelah melakukan sholat silahkan baca wiridan yang saya berikan. Setiap orang tersebut berhasil mencuri, mereka pasti datang kesini. Pada waktu itulah saya memberikan nasehat).

Setiap orang pastinya mempunyai trik dalam berdakwah, itupun kita lihat dalam diri Khoirul Mustajab yang selalu memberikan ruang untuk seseorang untuk melakukan keburukan, namun hal

⁷⁶ Khoirul Mustajab, *wawancara*, Patrang, 22 Juni 2022

tersebut tersirat bahwa beliau mempunyai keyakinan bahwa orang akan menurut kepada kita dengan cara kita menuruti keinginan mereka walaupun buruk sebagai batu loncatan untuk bisa merubah karakter yang buruk ke karakter yang baik.

Seorang Kiai dapat berpendapat bahwa komunikasi adalah tentang menciptakan pemahaman dan kesadaran di kalangan umat Islam tentang isu-isu agama dan sosial yang relevan. Hal ini dapat melibatkan penjelasan tentang pentingnya toleransi, perdamaian, dan keadilan dalam Islam.

Dakwah secara perilaku adalah bentuk dakwah yang dilakukan dengan cara menunjukkan tindakan dan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai agama dan etika yang baik. Dalam Islam, dakwah secara perilaku sangat penting karena tindakan sehari-hari seseorang dapat menjadi contoh yang kuat bagi orang lain.

Deddi kiai neka berrek, karena setiap tengka lakona abek selalu e sorot ben masyarakat. Melana titik fokus dakwana kule neka dek ka oreng se tak bender (Maleng, bejangan). Karena macem-macemma oreng pon e begi delem Al Qur'an se pertama Dholimul linafsih, Muqtasid ben Sabiqun bil khoirot. Dholimul linafsih ka' dhinto yang menjadi fokus kule, karena kule aromasa kodu adampingi oreng se kaniaje dek ka abek dibik ka angguy abeli de' ka jelen se ampon e tantoagi ben Allah. Bennyak oreng yang menilai para bejangan nika tak olle ekompole karena bisa aberrik ka mudhorotan. Pandangan kule nika bide ben oreng, karena para bejangan nika paste andik perasaan terro abeliae kia ka Allah tape karena faktor ekonomi ben masyarakat ngeccap jube' maka para bejangan nika tak kera jerre.⁷⁷

⁷⁷ Khoirul Mustajab, wawancara, Patrang, 23 September 2022

Menurut penuturan dari Khoirul Mustajab bahwa menjadi seorang kiai adalah tugas yang berat, semua itu dikarenakan semua apa yang dilakukan oleh seorang kiai akan menjadi sorotan ditengah-tengah masyarakat. Maka dari itu titik fokus dari Khoirul Mustajab dalam menyampaikan dakwahnya adalah kepada mereka yang didalam kehidupannya selalu berbuat kedholiman kepada dirinya sendiri (*Dholimul Linafsih*). Khoirul Mustajab juga menyampaikan bahwa setiap manusia pasti mempunyai sisi kebaikan dalam dirinya, namun untuk mengembangkan nilai kebaikan tersebut diperlukan seseorang yang mampu mengarahkan mereka kepada jalan yang benar.

Seorang Kiai dapat melihat tugas dakwah sebagai alat untuk mendorong perubahan positif dalam perilaku dan tindakan umat Islam. Ini termasuk menghimbau kepada umat Islam untuk berbuat baik, membantu sesama, dan berkontribusi pada kemajuan masyarakat. Selain itu, komunikasi yang dibangun oleh kiai juga dapat berarti mempromosikan dialog antaragama dan kerja sama untuk menciptakan lingkungan yang harmonis.

Seorang Kiai sering diharapkan memberikan keteladanan dalam perilaku dan etika mereka sebagai bentuk dakwah yang efektif. Mereka dapat berpendapat bahwa untuk mempengaruhi orang lain, mereka harus menjadi contoh yang baik dalam menjalani ajaran Islam.

Mon kule anilai kiae neka bentuk kepedulianna ka masyarakat khusussa neng e lingkungan ka'ento ampon lebbi

*deri cokop, kiae ka'ento cek lambe'en se akan-akan tak buto dek ka pesse (ca'en kule). Mon e kaento neka kan kabennya'an oreng tak mampu deri segi ekonomi, neka mon bede hal tengka (makabin atau kepaten) maka kiae ka'ento selalu nyombeng bahan sembako. Langsung tak banyak benta maka kiae makon santre ka angguy apareng sembako dek ka oreng se andik hajat. Kule sampek aromasa tak nyaman, karena kule nika ampon 2 kale makabin ben sakalian kepaten. Kiae neka se nyombeng tak kopalang benya'en.*⁷⁸

Sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Pak Tohari bahwa Khoirul Mustajab merupakan sosok kiai yang sangat dermawan, itu terbukti dengan periku beliau dalam kehidupan sehari-hari yang sangat peduli kepada perekonomian masyarakat sekitar pondok pesantren. Beliau selalu membantu masyarakat apabila menemukan kesulitan dalam hal ekonomi, maka Khairul Mustajab pasti akan membantu dengan senang hati. Dengan perilaku tersebut, masyarakat menjadi sungkan dan berusaha untuk tidak mengecewakan kiai apabila diperintahkan oleh kiai Mustajab.

Melalui pendidikan dan pembinaan karakter, seorang kiai dapat menginspirasi dan membangun kepercayaan dengan memberikan pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai agama dan membentuk karakter yang kuat pada warga pesantren. Kiai sebagai figur utama di pondok pesantren harus menjadi teladan dalam perilaku dan penerapan ajaran agama. Konsistensi antara kata-kata dan tindakan kiai membangun kepercayaan bahwa nilai-nilai yang diajarkan juga dipraktikkan.

⁷⁸ Marzuki, *wawancara*, Patrang, 23 September 2023

Tugas dakwah juga bisa melibatkan upaya untuk menyebarkan pengetahuan dan pendidikan dalam masyarakat. Kiai mungkin melihat pendidikan sebagai sarana penting untuk memahami agama dengan benar. Maka dari itu kiai mulai merintis untuk membuat lembaga formal, guna untuk bisa memfasilitasi agar anak-anak tidak putus sekolah.

Seorang Kiai dapat berpendapat bahwa dakwah adalah tentang menginspirasi kepemimpinan moral di kalangan umat Islam. Ini melibatkan pembentukan pemimpin yang adil, jujur, dan bertanggung jawab dalam masyarakat.

*Sesuai kalaben debuna aba, sengk mon oreng ngajek oreng ka angguy alako kabegusen maka pateppak ka adek akhlakka abe' jek sampek abe' arya bisa mateppak oreng laen tape tak bisa mateppak abe' dibi'. Bede kalana abe' mantessagi neng eyade'na oreng, ben bede kalana oreng mantessagi neng ade'na oreng laen.*⁷⁹ (sesuai dengan perkataan aba, “Ketika kita mengajak orang untuk berbuat kebaikan, maka perbaiki terlebih dahulu perilaku kita. Jangan sampai kita bisa memperbaiki orang tetapi kita tidak bisa memperbaiki diri kita sendiri. Adakalanya kita memantaskan diri dihadapan orang lain dan adakalanya juga orang memantaskan diri dhadapan orang lain)

Sesuai dengan pesan pengasuh dan pendiri pondok pesantren Darun Najah Al ‘Irfany bahwa sebelum kita memperbaiki orang lain, maka kita sendiri diharapkan untuk bisa terlebih dahulu memperbaiki perilaku kita. Itu semua merupakan cerminan dari setiap apa yang kita lakukan. Apabila dakwah kita sulit untuk diterima oleh orang lain maka berarti perlu ada yang dibenahi dalam hidup kita. Gus Arafat

⁷⁹ Qudai Arafat. *Wawancara*, Patrang, 19 Oktober 2023

juga menuturkan bahwa aba beliau berpesan agar selalu mempunyai prinsip dalam berdakwah. Adakalanya seorang dai harus memantaskan diri dihadapan orang lain, dan adakalanya juga kita memantaskan seseorang untuk orang lain.

Aba itu orangnya tidak segan untuk mengatakan tidak tau terkait dengan sebuah persoalan yang memang beliau tidak mengetahuinya, contoh ketika pengurusan akta tanah dan pengurusan administrasi lembaga ke kemenag. Maka beliau menyuruh saya untuk mengatasi semua itu, beliau hanya bilang “*Engko’ tak tao mon urusan administrasi, dina engko’ pasrah ka be’en bei ka angguy ngurusi jeriya*”. Sebagian pengasuh kan ada yang jaim tidak mau dikatakan tidak tau terkait dengan persoalan yang beliau sendiri tidak mengetahuinya.⁸⁰



Gambar 4.2
Dokumentasi kalam K. Mustajab⁸¹

Penting untuk diingat bahwa pendapat seorang Kiai tentang komunikasi dalam berdakwah dapat beragam, dan hal ini sangat dipengaruhi oleh konteks tradisi pesantren, dan pandangan pribadinya tentang Islam. Namun, komunikasi dalam berdakwah dianggap sebagai tanggung jawab penting dalam memahami dan mempraktikkan ajaran Islam serta ikut berkontribusi pada pembentukan masyarakat yang lebih baik.

⁸⁰ Erfan MB, *wawancara*, Patrang, 12 Oktober 2023

⁸¹ Observasi, PP. Darun Najah Al ‘Irfany Patrang, 12 Oktober 2023

Pernah Aba neka aparsemonan dek ka tamoi pas pa' reppa'en bede kule, bahwa Manossa panika mon epadeagi ben juko enggi bede se lempo ben bede se koros. Sa po lempona juko' paste bede tolangnga, ben sa ros korossa juko' gi paste bede degingnga, maksotta ponapa nika?. Bahwa sa gus begussa manossa gi paste bede jube'en, ben sa be' jube'en manossa gi paste bede begussa. Melana dhelem fokus dakwah kule nika tak le mele dek ka oreng, karena stiap manossa se jubek ka' ento paste bede potensi ka anggui aobe ka tengka se begus mon abek sabber ngopeni dhalem ngajek ka jelen se ampon Allah sadiegi lebet nero de' ka akhlakka Rosulullah.⁸²

Secara garis besar Khoirul Mustajab mengajarkan kepada kita semua bahwa dalam mengarungi kehidupan didunia ini, semua manusia pasti mempunyai yang namanya kesalahan baik dalam perkataan, perbuatan atau bahkan berprasangka buruk kepada orang lain. Namun, menurut beliau setian manusia mempunyai potensi untuk merubah kehidupannya kearah yang lebih baik. Demikian sebaliknya, bahwa setiap manusia yang dalam kehidupannya baik belum tentu selalu baik, pasti ada kesalahan baik yang disengaja ataupun tidak disengaja sehingga mempengaruhi anggapan orang lain kepada orang tersebut. Beliau mengibaratkan dengan seekor ikan yang kecil (kurus) dan ikan yang besar (gemuk). Semua manusia berada dalam kekuasaan dan takdir Allah, namun setiap manusia wajib berusaha untuk menjadi orang baik. Kemudian Khoirul Mustajab juga menyatakan bahwa setiap manusia mempunyai potensi kebaikan dalam dirinya, sehingga mereka membutuhkan orang lain yang

⁸² Qudai Arafat, *wawancara*, Patrang, 30 September 2023

mereka percayai untuk bisa merubah perilaku yang buruh menjadi baik.

Pendekatan kiai kepada warga pesantren termasuk didalamnya adalah para asatidz yang menetap didalam pesantren dengan cara bercengkrama langsung pada saat malam hari ketika selesai madrasah diniyah. Kiai sering memberikan ceramah yang penuh inspirasi dan motivasi. Gaya berbicara yang dinamis, humor yang bijak, dan penggunaan kisah-kisah yang relevan dapat membuat pesan-pesan keagamaan lebih menarik dan dapat dicerna oleh para asatidz dan santri.

Kiai itu sering kalau malam hari sekitar jam 11 malam selalu keluar dari rumah beliau untuk mengontrol santri. Ketika kami disini bercengkrama dengan beberapa ustadz biasanya kiai itu ikut nimbrung dan menyemangati kami untuk tetap istiqomah mengajarkan ilmu kepada santri Darun Najah. Kiai selalu bercerita tentang agama dan pengalaman hidup agar kami bisa mengambil pelajaran hidup dan bahkan biasanya kiai selalu bertanya tentang kehidupan kita, sampai cita-cita kita semua beliau tanyakan.⁸³

Beberapa kiai mungkin memilih menggunakan bahasa yang santai dan akrab dalam berkomunikasi dengan santri ataupun dewan asatidz yang menetap di pesantren. Hal ini dapat menciptakan atmosfer yang lebih dekat dan hangat. Kiai dapat menggunakan pendekatan dialog interaktif, di mana santri diberi kesempatan untuk bertanya, berdiskusi, dan berpartisipasi aktif dalam pembelajaran.

⁸³ Rahmat, *wawancara*, Patrang, 30 September 2023

Semua ini memungkinkan terciptanya hubungan yang lebih erat antara kiai dan warga pesantren.

Sesuai dengan yang di sampaikan oleh Gus Qudai Arafat, bahwa pernah suatu ketika Khoirul Mustajab menyampaikan kepada tamu yang bertanya kepada beliau bahwa dakwah yang dilakukan beliau untuk menginsafkan para orang yang berada dalam tataran *dholimul linafsih* (Orang yang berbuat jelek kepada dirinya sendiri) seperti para pencuri, pezina dan perampok.

Mon oreng ngajak de' ka jelen kabegusan maka jek sampek pilih kasih. Tantanganna abe' neka ketika nengale oreng se alako salah lantas etorot ben abe' maka abe' jugen melo ka dusana karena tak berusaha elang-lang, melana manossa neka sobung se samporna. Mon bisa e ompama agi ben juko' enggi panika, Sa polemona juko' paste bedede tolangnga, ben sa roskorossa juko' paste bedede degingnga. Maksotta ponapa "Sa gus begussa manossa paste bedede salana ben setiap lah salana manossa paste bedede begusse."⁸⁴ (Jikalau kita mengajak orang kepada jalan kebaikan, maka jangan pilih kasih. Tantangan kita ketika melihat orang berperilaku salah kemudian kita biarkan, maka kita akan kena dosanya juga karena tidak berusaha untuk mencegahnya. Kalau bisa diumpamakan ikan, maka sekurus-kurusnya ikan pasti ada dagingnya dan segemuk-gemuknya ikan pasti ada tulangnya. Maksudnya adalah semua manusia ada nilai kebaikan dan keburukannya)

Beliau mengatakan bahwa setiap ikan yang gemuk pasti mempunyai tulang, dan ikan yang kurus pasti masih juga mempunyai daging. Itu semua menandakan bahwa setiap manusia yang baik pasti pernah melakukan kesalahan dan keburukan demikian pun sebaliknya,

⁸⁴ Khoirul Mustajab, *wawancara*, Patrang, 20 September 2022

setiap orang yang buruk masih ada potensi kebaikan yang ada dalam diri manusia itu sendiri. Maka dari itu, tugas Khoirul Mustajab memberikan pendampingan terhadap orang yang buruk untuk merubah kepada baik karena pasti dalam diri mereka semua terdapat potensi kebaikan. Potensi kebaikan dalam diri seseorang tidak akan pernah keluar kalau misalnya kita tidak membantu mereka dengan bekal pengetahuan agama yang dimiliki oleh pemuka agama atau kiai.

Tema utama dalam hasil wawancara dengan Gus Erfan, seorang pemimpin pondok pesantren yang dihormati adalah peran dakwah dalam kehidupannya dan masyarakat. Gus Erfan merupakan menantu Khairul Mustajab yang juga merupakan sosok figur dihormati karena pengetahuannya yang mendalam tentang Islam dan pengabdian panjangnya dalam melayani umat Islam.

Gus Erfan, merupakan ketua yayasan pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany, membuka pintu pesantrennya dengan ramah saat kami datang untuk berbicara tentang perannya dalam dakwah. Tatapannya yang tulus dan senyuman hangatnya, dia memberi kami selamat datang dengan penuh keramahan. Beliau juga satu-satunya dari keluarga pesantren yang memiliki strata pendidikan sampai S3 (Menempuh di Unej). Beliau juga memiliki pandangan yang cukup luas dan sangat modern dalam menuangkan ide-ide pemikirannya untuk perkembangan pondok pesantren Darun Najah kedepannya.

Seiring percakapan dimulai, Gus Erfan mulai berbicara tentang signifikansi dakwah dalam kehidupannya dan bagaimana itu merasuki setiap aspek pengabdianya kepada Allah dan masyarakat. Beliau menjelaskan bahwa dakwah bukan hanya tugas formal, tetapi juga panggilan hati yang harus dijalani dengan sepenuh hati.

"Bagi saya, dakwah adalah panggilan suci untuk menghidupkan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari," ujarnya dengan suara tenangnya. "Ini adalah tanggung jawab kami untuk menyebarkan cahaya ilmu, perdamaian, dan keadilan yang diberikan oleh agama kita kepada umat manusia. Kalau saya orangnya *Low Profile*, karena saya tidak selalu berpenampilan seperti kiai/Gus pada umumnya. Pernah saya diundang berceramah di daerah rembangan, ya seperti biasa, saya pakai sepeda motor dan pakai peci. Namun setelah sampai ditempat acara saya sama penerima tamu undangan, saya disuruh duduk dibelakang karena saya disangka tamu biasa. Hingga akhirnya orang yang mengundang saya pada acara tersebut merasa kebingungan, kenapa kiai yang diundang masih belum hadir, hingga akhirnya saya ditelephon oleh yang mengundang saya, dan saya katakan kalau saya sudah hadir dari tadi, tapi disuruh duduk dibelakang."⁸⁵

Penjelasan tersebut memberikan informasi kepada kita bahwa dalam berdakwah kepada masyarakat merupakan sebuah bentuk panggilan jiwa untuk bisa menyampaikan dan menginformasikan kepada semua orang tentang nilai-nilai agama yang sudah Allah SWT tetapkan melalui firman-Nya. Namun, dalam tataran realitas dilapangan seorang pendakwah tidak perlu memamerkan bungkus dalam berdakwah, tapi Substansi dari dakwah itu yang harus menyentuh kepada masyarakat. Maka dari itu prinsip Gus Erfan dalam berdakwah adalah tidak terlalu memamerkan bungkus seorang kiai

⁸⁵ Erfan MB, *wawancara*, Patrang, 2 September 2023

tapi isi dari dakwah itu harus bisa memfasilitasi terhadap kebutuhan masyarakat yang ada disekitar kita.

Peneliti juga melihat gaya seorang kiai dalam mengajar yakni tidak terlalu terfokus kepada tempat. Semua bisa dijadikan tempat untuk belajar, jadi prinsipnya dalam membimbing santri itu bisa dimanapun saja mengajar, itu semua peneliti temui dilapangan ketika proses pembelajaran oleh seorang kiai. Pemimpin pesantren memang orang yang selalu bersahaja dan bersifat *lowprofile* dalam setiap langkah kehidupannya.⁸⁶



Gambar 4.3
Proses pembelajaran di depan BLK

Gus Erfan juga berbicara tentang bagaimana komunikasi yang efektif adalah inti dari dakwah yang sukses. Melalui komunikasi yang baik dan dakwah yang meyakinkan, seorang kiai menjadi figur inspiratif dan teladan bagi santri serta masyarakat sekitar. Peran ini membutuhkan kemampuan komunikasi yang kuat untuk mempengaruhi dan membentuk karakter serta perilaku positif.

⁸⁶ Observasi, PP. Darun Najah Al 'Irfany Patrang, 21 Oktober 2023

"Dalam menyampaikan pesan-pesan agama, kita harus menggunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh semua orang," katanya. "Kita harus bersikap sabar, penuh empati, dan mendengarkan dengan seksama agar kita dapat memahami perspektif orang lain. Kami disini menjadikan komunikasi menjadi instrumen utama dalam proses pendidikan di pondok pesantren. Kiai menggunakan dakwah untuk mengajar dan membimbing santri dalam memahami kitab suci, tradisi agama, serta prinsip-prinsip moral dan etika."⁸⁷

Beliau juga menyoroti pentingnya kesesuaian dakwah dengan konteks zaman. "Ajaran Islam adalah universal, tetapi bagaimana kita mengaplikasikannya dalam konteks zaman yang berubah terus menerus adalah tugas yang menantang," katanya. "Kami harus memastikan bahwa pesan-pesan agama tetap relevan dan memberikan bimbingan bagi orang-orang dalam kehidupan sehari-hari mereka."

Namun, yang paling mengesankan adalah tekad Gus Erfan untuk membangun kepercayaan melalui dakwahnya. Beliau menjelaskan bahwa kepercayaan adalah pondasi dari hubungan antara seorang da'i (pendakwah) dan masyarakat yang dia layani. "Tanpa kepercayaan, pesan kita akan sulit untuk diterima," katanya. "Oleh karena itu, kami harus selalu bertindak dengan integritas, ketulusan, dan konsistensi dalam kata dan tindakan kami."

Seiring wawancara berakhir, Gus Erfan mengingatkan kami tentang pentingnya menjalani ajaran Islam dengan tulus dan mengedepankan nilai-nilai universal seperti cinta, perdamaian, dan keadilan dalam semua yang kita lakukan. "Dalam akhirnya," katanya

⁸⁷ Erfan MB, *wawancara*, Patrang, 15 Nopember 2023

sambil tersenyum, "dakwah adalah tentang membangun jembatan cinta antara manusia dan Allah, dan melalui jalan ini, kita dapat mencapai keselamatan dan kebahagiaan sejati."

Peningkatan jumlah santri di Pondok Pesantren Darun Najah dalam beberapa tahun terakhir mencerminkan kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap kepemimpinan dan pengajaran kiai di pesantren tersebut. Faktor utama yang berkontribusi pada peningkatan ini adalah reputasi baik yang dimiliki oleh pesantren dalam memberikan pendidikan berkualitas serta keterlibatan aktif kiai dalam mengayomi dan membimbing para santri. Berikut data jumlah santri di Pondok Pesantren Darun Najah berdasarkan informasi yang diberikan oleh ketua Yayasan yang kemudian peneliti uraikan dalam bentuk table sebagai berikut :

No	Tahun	Jumlah santri
1	2019	64 Santri
2	2020	70 Santri
3	2021	73 Santri
4	2022	76 Santri
5	2023	80 Santri

Tabel 4.3
Data santri 5 Tahun terakhir

- b. Inspirasi kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany

Seorang kiai sebagai pemimpin spiritual dan budaya dalam masyarakat Indonesia, memiliki potensi besar untuk memberikan inspirasi dalam kepemimpinan transformasional. Kiai adalah sosok yang menggabungkan nilai-nilai agama, etika, dan kebijaksanaan dalam perilaku kepemimpinan mereka. Seorang kiai bisa sangat menginspirasi karena mereka sering kali merupakan tokoh yang memiliki pengaruh besar dalam masyarakat, terutama dalam konteks Indonesia. Kiai adalah sebutan untuk pemimpin agama Islam, terutama di Jawa, yang sering menjadi pemimpin di pesantren atau lembaga pendidikan Islam tradisional.

Seorang kiai yang dikenal karena kebijaksanaan, ketulusan, dan kepeduliannya terhadap masyarakat. Kiai memimpin pesantren yang tidak hanya menjadi tempat belajar agama, tetapi juga tempat untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan lain yang dapat meningkatkan kualitas hidup anak-anak di sekitar pondok pesantren pada khususnya dan juga santri di belahan nusantara pada umumnya.

Khoirul Mustajab ini memiliki tekad kuat untuk mengatasi berbagai permasalahan sosial di masyarakatnya, terutama masalah kemiskinan dan ketidaksetaraan pendidikan. Beliau tidak hanya mengajar agama, tetapi juga mendorong murid-muridnya untuk belajar ilmu pengetahuan dan keterampilan praktis seperti kerajinan

tangan, pelatihan merias dan kewirausahaan bahkan sekarang pondok pesantren sudah mempunyai BLK (Balai latihan Kerja).



Gambar 4.4
Kegiatan BLK dan Pelatihan Tatarias⁸⁸

Salah satu kisah inspiratif yang dikenang adalah ketika kiai ini membantu seorang anak miskin yang memiliki keinginan kuat untuk menimba ilmu pengetahuan tapi terkendala faktor ekonomi orang tua yang tidak memungkinkan sehingga anak tersebut putus sekolah. Khoirul Mustajab tersebut mencoba mencari solusi terhadap fenomena sosial yang terjadi disekitar lingkungan pesantren. Akhirnya Khoirul Mustajab mencoba membantu mereka dengan uang pribadinya untuk mensekolahkan anak tersebut. Dengan bantuan ini, anak tersebut kemudian menjadi seorang yang mampu untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi.

Dimin ketika kule masok pertama kali ka daerah patrang neka, banyak oreng tua se tak peduli dek ka pendidikan anaknya, ekarena agi memang faktor perekonomian mereka tak stabil alias odik ka korangan. Lambek bede e budina compok nika bede se anyama Kusno reng tak andik dari segi ekonomi, tape andik anak se terro asakola'a. Gi akherra kule abento sakonik ka angguy biayana asakakola. Kisah ka' dhinto se amotivasi

⁸⁸ Observasi, PP Darun Najah Al 'Irfany, 12 September 2023

kaule untuk mendirikan sakolahan kaanggy apareng fasilitas ke ilmuan dek ka sekitaran masyarakat patrang nika.⁸⁹ (Dulu ketika saya masuk ke daerah patrang ini, saya menemukan banyak sekali orang tua yang tidak peduli kepada pendidikan anak. Semua itu dikarenakan faktor ekonomi yang dalam garis kemiskinan. Dulu ada di belakang rumah yang namanya Kusno orang yang miskin yang mempunyai anak dan kesulitan untuk melanjutkan sekolah. Kisah ini yang memotivasi saya untuk mendirikan sekolah untuk memfasilitasi masyarakat patrang untuk menimba ilmu pengetahuan)

Hal senada juga disampaikan oleh putra beliau yang bernama Gus Qudai Arafat yang menceritakan kisah perjalanan dari pondok pesantren ini, beliau menuturkan :

Lambek Aba ka' dhinto merintis pesantren Darun Najah mulai dari nol. Masyarakat patrang nika jarang se asakola tenggi karena mungkin faktor ekonomi oreng seppona se bede e bebe garis kemiskinan. Selain faktor ekonomi jugan karena faktor oreng seppo se jet lakar tak andik minat untuk masakolah anak. Ka' dhinto jet lakar umum bahwa oreng seppo tak pate gete kanggui pendidikan anak. Gi maklum karena oreng seppo lambek nika kabanya'an maleng, bejangan, ngenom. Saenggena keodhienna gi pas-pasan. Deddi Aba ka' dhinto setiap malem pasti silaturahmi dek ka tatengge pondok kaanggy pendekatan makle oreng seppona aobe dedi oreng se bender ben peduli dek ka pendidikanna anak.⁹⁰(Dulu aba mendirikan pesantren Darun Najah mulai dari nol. Masyarakat patran dulu jarang yang bersekolah sampai sarjana dakarenakan faktor ekonomi. Selain faktor ekonomi juga faktor orang tua yang tidak peduli kepada pendidikan anaknya. Semua itu bisa dimaklumi karena pekerjaan orang tua mereka kebanyakan mencuri, pemabuk sehingga kehidupannya selalu kekurangan. Namun setiap malamnya aba selalu bersilaturahmi kepada tetangga pondok untuk pendekatan agar oreng tua mereka berubah untuk peduli kepada pendidikan anak mereka)

⁸⁹ Mustajab, wawancara, Patrang, 12 Juni 2022

⁹⁰ Qudai Arafat, wawancara, Patrang, 21 September 2023



Gambar 4.5
Dokumentasi K. Khoirul Mustajab⁹¹

Kiai ini juga mendirikan program bantuan sosial untuk masyarakat yang membutuhkan, termasuk pemberian makanan dan pendidikan gratis kepada anak-anak yang kurang mampu. Beliau tidak hanya mengajarkan agama, tetapi juga mengajarkan nilai-nilai toleransi, kerjasama, dan kasih sayang kepada semua orang.

Kepemimpinan seorang kiai dalam konteks menginspirasi dan membangun kepercayaan di pondok pesantren melibatkan nilai-nilai keagamaan, sosial, dan kultural yang kuat. Kiai memegang peran penting dalam membentuk identitas, moralitas, dan arah pembangunan pesantren serta masyarakat. Oleh karena itu, kepemimpinan kiai yang bertanggung jawab dan berorientasi pada pemberdayaan serta kebersamaan sangat berkontribusi dalam menciptakan lingkungan yang harmonis dan produktif bagi semua pihak yang terlibat.

Melalui usahanya yang gigih dan hati yang tulus, Khoirul Mustajab berhasil mengubah hidup banyak orang di sekitar pondok

⁹¹ Kalam mutiara dari K. Khoirul Mustajab ini yang menjadi pegangan bagi keluarga pesantren dan menjadi motto komunikasi yang dibangun kepada masyarakat.

pesantren yang telah didirikannya. Beliau menjadi contoh teladan bagi masyarakatnya, dan pesantrennya menjadi pusat pembelajaran dan kesejahteraan masyarakat.

Mon KIAE neka jet lakar lambek onggu, pernah lambek kule neka makabina anak tape tak neggu' pesse se benyak untuk bisa makabin anak kule, akherra kule entar ka kiai kaangui menta duwe selamat kaanggu berangkat ngecok neng Jakarta. Sa amponna depak dek ka dhelemma kiai kule eyatore longgu ben eparengi de eren ben kiai. Salastarena ade'er kule mator ka kiai kanggu minta duwe selamat. Pas kiai kaento adebu "Keema'a empiyan mak tager minta duwe selamat". Kaule makabina anak tape tak andik obeng gebey makabin. Kiai kaento pas adebu, "Olle sanapa sampean mon ngecok neng luar?". Enggi paleng bunten kule olle skitar 5 juta dalem saminggu. Akherra kiai neka pas adebu pole. Empean eparenganna pesse 5 juta gi kor samangken ambu jek ngecok pole. Empian ebento kule bei kaanggu ngurusi pesantren neka.⁹²

Kisah ini mengilustrasikan bagaimana seorang kiai dapat menjadi sumber inspirasi dengan menggabungkan ajaran agama dengan tindakan nyata untuk membantu masyarakatnya. Seorang kiai bukan hanya guru agama, tetapi juga pemimpin sosial yang peduli dan berkontribusi dalam meningkatkan kualitas hidup orang-orang di sekitarnya. Sosok seorang Kiai tidak hanya pandai berbicara tapi juga harus mengamalkan, pernyataan tersebut mencerminkan prinsip-prinsip kepemimpinan dan spiritualitas dalam tradisi Islam, terutama di masyarakat Indonesia.

Kiai sering melihat diri mereka sebagai pemimpin Islami yang bertanggung jawab tidak hanya terhadap para santri di pesantren,

⁹² Marzuki, *wawancara*, Patrang, 26 September 2023

tetapi juga terhadap masyarakat di sekitarnya. Mereka mencita-citakan konsep kepemimpinan yang adil dan berdampak positif. Khoirul Mustajab berani berkorban demi untuk bisa membantu tetangga sekitar untuk bisa kembali ke jalan yang benar. Karakter seperti ini yang sangat disukai oleh masyarakat tetangga pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany patrang. Khoirul Mustajab juga pernah sepulang dari mengisi pengajian, beliau mampir kesalah satu rumah wali santri yang secara ekonomi merasakan kesulitan dalam kehidupan sehari-hari mereka.

Pernah kule nika ngereng kiai ngangguy sepeda motor ka angguy ngesse'e pangajian e daerah rembangan, salastarena palem kiai ka'dhinto makon dek kaule kaangguy nyepper dek ka salah settong reng seppona santre. Sa ampona depak dek ka compokna, kiai adebu jek pot repot kaule gun ambu sakejkek karena gik buru ngesse pangajian e daerah kaento. Sa salastarena bu debuen skitar 15 menit kiai apamit palem ben amplop se olleh deri pangajian ka' dhinto eparengagi sadejeh dek ka salah settong reng seppona santre gellek.⁹³
(pernah saya ikut kiai naik sepeda motor untuk mengisi pengajian di daerah rembangan. Setelah selesai dan pulang, kiai menyuruh saya untuk mampir kesalah satu orang tua santri. Setelah sampai kerumahnya kiai bilang “Jangan repot-repot, karena saya hanya mampir sebentar”. Setelah berbincang 15 menit kiai berpamitan pulang dan amplop yang dapat dari mengisi pengajian diberikan semua kepada orang tua santri tadi).

Khoirul Musatajab memang sosok orang yang dermawan dan sangat peduli terhadap orang yang ada disekitar beliau, bahkan kepada wali santri yang berada digaris kemiskinan beliau sangat membantu

⁹³ Rahmat, wawancara, Patrang, 12 Nopember 2023

tanpa perhitungan seberapa besar beliau membarikan baik bantuan secara materi atau immateri.

Dalam keramaian pesantren atau masyarakat Muslim Indonesia, kiai bukan hanya seorang guru atau pemimpin agama. Beliau adalah pilar yang memancarkan cahaya kebijaksanaan dan kebaikan. Kiai menjalani peran kepemimpinan transformasional dengan penuh inspirasi dan integritas.

Kiai mengajarkan kepada kita bahwa kepemimpinan yang kuat dimulai dengan memahami nilai-nilai agama dan moral. Mereka tidak hanya mengajar tentang ajaran Islam, tetapi juga tentang etika, keadilan, dan kepedulian sosial. Mereka menjadi contoh hidup tentang bagaimana hidup dengan integritas dan kejujuran.

Adapun yang membuat kiai begitu inspiratif adalah visi mereka yang besar untuk masyarakat. Mereka melihat potensi yang terkandung dalam setiap individu dan mendorong kita untuk menggali bakat kita, berkontribusi pada masyarakat, dan mencapai kesuksesan.

Kiai meyakinkan kita bahwa perubahan positif dapat dicapai melalui pengabdian kepada nilai-nilai agama dan pemberdayaan masyarakat.

Mereka juga mendorong kita untuk berpikir jauh ke depan. Mereka membangun visi yang kuat untuk masa depan yang lebih baik.

Kiai tahu bahwa perubahan tidak selalu terjadi secara instan, tetapi dengan tekad yang kuat dan langkah-langkah tindakan yang konsisten,

kita dapat mencapai tujuan transformasi yang kita idamkan. Itu semua terwujud ketika kiai memberikan pembelajaran di masjid pondok.

Senga' de ka para santre kodu patekun ajer. Jek sampek delem kaodien arya ambu ka angguy nyare elmu. Tak usah bingung pagi' deddiya apa, se penteng nyare elmu ben pateekun ajer. Insyallah molje odi'en ben tak kera posang. Ibadah dan elmu jek sampek kaloppae ka angguy eterapagi e delem kaodien. Nyare elmu arya tade' anggenna mon gik manossa arya andi' nyabe.⁹⁴



Gambar 4.6

Dokumentasi K. Khoirul Mustajab

Sosok kiai selalu memberikan motivasi yang bisa membangkitkan kesadaran diri untuk tetap bisa berada di jalan yang sudah ditentukan oleh Allah melalui Ibadah dan mencari ilmu tanpa batas, dengan ibadah dan ilmu itu semua kebahagiaan didunia dan akhirat akan diraihinya. "Mencari ilmu tanpa batas" dapat diartikan sebagai semangat untuk terus belajar dan mengeksplorasi pengetahuan tanpa terbatas oleh waktu, ruang, atau batasan-batasan lainnya. Ini mencerminkan hasrat untuk terus mengembangkan diri dan memperluas pemahaman tentang dunia di sekitar kita. Pertahankan

⁹⁴ Qudai Arafat, *wawancara*, Patrang, 30 September 2023

sikap terbuka terhadap pengetahuan baru. Setiap kesempatan dapat menjadi peluang untuk belajar, baik dari pengalaman sehari-hari maupun dari sumber-sumber formal seperti buku, artikel, atau kursus.

Terlibat dalam diskusi dengan orang-orang yang memiliki pandangan dan pengalaman berbeda. Pertukaran ide dapat memperkaya pemahaman Anda dan membuka pintu untuk pemikiran baru. Menggunakan teknologi untuk mengakses informasi dari berbagai sumber. Internet, perpustakaan digital, dan platform pembelajaran daring menyediakan akses tak terbatas ke berbagai materi dan wawasan.

Pernah dimene bulan puasa bede 5 santre se tak palemam namong apuasa neng e ponduk, maka kiai morok molae kol 8 sampek dzuhur, ambu gun perak abejeng, sa amponna ka' dhinto maus kitab pole sampek asar kemudian asholat gellu asar. Sa amponna sholat asar ngaji kitab pole sampek kol 5. Pokok mon kiai neka jet lakar mon morok tak kenning alang. Napa pole neng e bulen puasa pas santre neka kodu ngaji kitab malolo. Mompong abek bede e bulen se molje ben bulen se apareng genjeren raje, makana kodu pa benyak ibadah kalaben cara ngaji kitab. Neka pesenna kiae lambek mon msaok e bulen puasa.⁹⁵

Semangat kiai yang tanpa kenal lelah untuk mengajar mencerminkan dedikasi dan komitmen yang tinggi terhadap penyebaran ilmu, nilai-nilai agama, dan pendidikan di masyarakat. Kiai merupakan sebutan untuk para pemimpin spiritual atau ulama dalam tradisi Islam, khususnya di Indonesia, dan mereka memiliki peran penting dalam mendidik dan membimbing umat. Kiai umumnya

⁹⁵ Rahmat, *wawancara*, patrang, 30 September 2023

berkomitmen untuk memastikan bahwa pendidikan dan pengetahuan agama terus berlanjut di komunitas mereka. Mereka mungkin membuka pesantren, madrasah, atau pusat-pusat pendidikan lainnya.

Bulan Ramadan dianggap sebagai bulan yang penuh berkah dan suci dalam Islam. Selama bulan ini, umat Muslim di seluruh dunia menjalankan puasa dari terbit hingga terbenam matahari sebagai bentuk ibadah dan pengendalian diri. Tradisi dalam pesantren salaf, sebagian besar kiai lebih menghidupkan hari-hari di bulan ramadan bukan hanya waktu berpuasa, tetapi juga merupakan kesempatan untuk meningkatkan semangat dalam mengajar dan memberikan pengaruh positif kepada umat. Kiai khoirul Mustajab tambah menghidupkan hari-hari dibulan ramadhan untuk memberi pelajaran dan pemahaman terkait dengan ilmu agama terutama tentang tafsir Al Qur'an.

Dalam kepemimpinan transformasional kiai, kita juga diajarkan untuk peduli pada sesama. Mereka menginspirasi kita untuk membantu mereka yang membutuhkan, memberikan dukungan, dan menjadi pilar dalam masyarakat. Kiai membangkitkan semangat kepedulian sosial dan kerjasama yang kuat.

Pernah lambek Aba nika adikanan kaule, pas aba neka adebu ka kaule ben sataretanan “Sengak ye, sakabienna ariya (Pondok pesantren) amanah se etetepagi de' ka engko' ben be'na kabbi, mara stya dek remma carana abek ariya se bisa ngabdi dek ka pesantren benni malah ngalak ka ontongan deri bedena pesantren ariya. Mon bede oreng buto dek ka abek berarti Allah gik aberrik ka sempatan ka Abek ka anggyu bisa aberrik mafaat dek ka makhlokka Allah. Mara jerya jek ya sia

agi, anggep butona oreng laen jeriya sebagai kabutoanna abek kia”.⁹⁶

Khoirul Mustajab juga mengajarkan kepada putra-putrinya dan juga keluarganya untuk bisa mengabdikan secara totalitas kepada pesantren yang sudah dirintisnya. Karena beliau meyakini bahwa pondok pesantren tersebut adalah amanah yang dititipkan oleh Allah kepada kita, jangan sampai orang yang diberi amanah tersebut berkhianat dengan apa yang sudah dititipkan kepada kita. Beliau juga menyampaikan kepada keluarganya untuk tidak mencari penghasilan dari pondok yang sudah dirintisnya.

Beliau juga memberikan *warning* (peringatan) bahwa ketika ada orang yang membutuhkan pertolongan kita, maka kita harus bisa hadir memberikan bantuan sesuai dengan kapasitas yang kita miliki, karena kiai mempunyai prinsip “*Mon parlona oreng anggep parlona dibik*”, tertanam dalam keluarga besar pondok pesantren Darun Najah Al ‘Irfany.

Kiai adalah bukti hidup bahwa nilai-nilai agama dapat menjadi panduan yang kuat dalam kepemimpinan transformasional. Mereka adalah sumber inspirasi bagi kita semua untuk menjadi pemimpin yang bermakna, memperjuangkan keadilan, dan membangun masyarakat yang lebih baik. Melalui peran kepemimpinan transformasional mereka, mereka membantu mewujudkan perubahan yang positif dan meninggalkan warisan yang mendalam.

⁹⁶ Erfan, MB, *wawancara*, Patrang, 30 September 2023

Kepemimpinan seorang kiai yang berhasil membangun kepercayaan di pondok pesantren tidak hanya didasarkan pada otoritas keagamaan semata, tetapi juga pada kesediaannya untuk terlibat, mendengarkan, memberikan inspirasi, dan membimbing dengan teladan yang baik.

Kita ketahui bersama bahwa masyarakat sekitar sini dulu ini merupakan tempat para bajingan, tukang mabuk-mabukan, berzina dll. Itu semua bikin resah masyarakat sekitar sini. Permasalahan yang kami resahkan ini dihatirkan kepada K. Mustajab untuk memberikan solusi terhadap keresahan warga sini. Ya Alhamdulillah respon beliau sangat baik sehingga beliau langsung turun tangan sendiri untuk memberikan nasehat dengan gaya komunikasi beliau sendiri. Hingga akhirnya beliau mampu mengkondisikan masyarakat sekitar sini untuk mengikuti jejak beliau.⁹⁷

Inspirasi kiai dalam membangun kepercayaan dapat menjadi subjek yang menarik dalam konteks masyarakat, terutama dalam hubungannya dengan ajaran Islam dan budaya lokal. Kiai sering dihormati karena integritas moral dan nilai-nilai Islam yang mereka anut. Mereka dapat menjadi panutan dalam hal berperilaku etis, jujur, dan adil. Kepemimpinan moral seperti ini dapat membangun kepercayaan dalam komunitas. Ini selaras dengan yang disampaikan oleh Abd. Wafi sebagai santri pertama pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany patrang.

Kaule neka kabulena kiai molae awal berdirinya pondok neka, kule ta'jub dek ka kiae neka molae awal abangun pondok tak pernah kiae neka menta sombengan dek ka warga napa pole masossa masyarakat delem abangun pondok. Oreng se tak andik kalakoan maka ben kiae epakon kaanggui

⁹⁷ Erfan MB, *wawancara*, Patrang, 18 Oktober 2023

nolongi abangun, tape ben kiae ebejer sesuai kalaben bejerenna tokang ben pangladin. Mala setiap bulen kiae ka'dinto ngeremi berres kaanggu kabbi tokang ben kuli se nolongi abangun neng e pondok sebagai bentuk apresiasi kiae dek ka masyarakat karena ampon abento abangun pondok neka.⁹⁸

Penuturan yang disampaikan oleh Abd. Rozak sebagai santri pertama Kairul Mustajab pada tahun 2000, beliau menyampaikan bahwa selama Pondok Pesantren Darun Najah ini berdiri belum pernah kiai meminta sumbangan kepada masyarakat sekitar pondok pesantren untuk pembangunannya. Kiai mempunyai prinsip bahwa beliau tidak akan menyusahkan orang dengan meminta bantuan finansial kepada masyarakat, kecuali masyarakat itu sendiri yang menawarkan untuk membantu terkait dengan pembangunan pondok. Bahkan ketika pembangunan pondok pesantren, kiai memberdayakan masyarakat sekitar pondok untuk bekerja. Kiai selalu sportif kapan masyarakat itu bekerja, maka kompensasi yang didapatkan adalah bayaran dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh masyarakat sekitar pondok.

Bahkan kiai setiap bulannya selalu memberikan bonus kepada para pekerja yakni berupa beras 10 kg dan itu diantar langsung oleh santri atas perintah kiai ke rumah setiap orang yang bekerja untuk pembangunan pondok pesantren Darun Najah. Pada prinsipnya bahwa kiai akan ikut mensejahterakan masyarakat sekitar dengan cara ikut mengembangkan pesantren.

⁹⁸ Abd. Rozak, *wawancara*, Patrang, 23 September 2023

Kiai memiliki peran penting dalam pendidikan agama Islam di pondok pesantren. Mereka sering menjadi guru dan pemimpin dalam menyebarkan ilmu agama. Aktivitas ini dapat membangun kepercayaan dalam komunitas karena menciptakan akses ke pengetahuan dan pendidikan.

Saya merasakan bahwa kiai ini merupakan sosok seorang ayah bagi kami, jadi setiap apa yang diperintahkan oleh kiai saya pasti mengerjakannya. Ketika saya baru datang ke pondok ini, saya paling males untuk sholat 5 waktu, karena dirumah saya tidak pernah sholat. Akhirnya karena tekanan dipondok oleh kiai harus sholat, mau tidak mau saya ya ikut sholat walaupun saya sembarangan dalam sholatnya. Tapi dengan lamanya saya disini dan belajar banyak kitab yang diajarkan oleh kiai, saya mulai sadar bahwa sholat saya selama ini hanya takut kepada kiai bukan karena Allah. Saya mulai merubah itu semua karena bimbingan yang diajarkan oleh kiai.⁹⁹

Pemaparan yang diberikan oleh Febri mengindikasikan bahwa seorang kiai merupakan pengganti orang tua. Sosok kiai yang mempunyai kharisma kuat akan mampu merubah pola pikir santri ke arah yang lebih baik. Kiai yang karismatik mampu berkomunikasi dengan baik dan memiliki kemampuan untuk menyampaikan pesan-pesan agama atau nasihat dengan cara yang dapat dipahami oleh orang banyak. Melalui kharisma yang dimilikinya, Kiai dianggap tidak hanya sebagai elite agama, namun juga elite pesantren dan tokoh masyarakat yang berkompeten tinggi dalam melestarikan dan menyebarluaskan transformasi ilmu agama Islam serta berkompeten menghiasi gaya dan bentuk kepemimpinan khususnya di pesantren.

⁹⁹ Febri, *wawancara*, Patrang, 15 Oktober 2023

Kharisma yang melekat itu sendiri menjadi rujukan wibawa bagi semua warga pesantren.

Kiai dapat berperan dalam menegakkan keadilan sosial dan membantu mereka yang membutuhkan. Tindakan-tindakan ini dapat membangun kepercayaan dalam komunitas, karena kiai tidak hanya berbicara tentang prinsip-prinsip Islam, tetapi juga menerapkannya dalam tindakan.

Kepemimpinan Kiai yang melibatkan komunitas dalam pengambilan keputusan dan perubahan sosial juga dapat membangun kepercayaan. Dengan memberikan suara kepada orang-orang di komunitas dan mendengarkan mereka, kiai dapat memperkuat hubungan kepercayaan.

Kiai yang mempraktikkan kesetiaan terhadap nilai-nilai agama dan komitmen pada prinsip-prinsip yang konsisten dapat membangun kepercayaan. Ini menciptakan stabilitas dan prediktabilitas dalam kepemimpinan mereka. Orientasi kiai dalam memberikan dukungan, khususnya kepada guru yang membantu untuk mendidik dipesantren tidaklah begitu tinggi dikarenakan memang kehidupan dalam dunia pesantren lebih mengarah kepada konsep keberkahan dalam hidup.

Pernah Aba neka ma polong kabbi guru molae deri tingkat MTs sampek MA, pas Abah neka adebu “Senga’ kule matoro’an dek sadejena guru se abento morok nak kana’ se bede epesantren jek sampek diggel karena alasan *Ujroh* (opah), karena saongguna oreng morok neka kodu pa ikhlas karena Allah. Mon oreng morok ikhlas karena Allah, kule haqqul yakin bahwa panjenengan bekal tentram ben harmonis delem kaodi’enna. Oreng mon morok gun tojjuenna karena pesse,

maka katentraman ben kaharmonisan delem kaodi'en neka tak kera bekal e kaolle. Tore molae samangkan begian guru neka kodu tata niat jek sampek andi' pangarep karena olleh dunnya se banyak kalamon morok neng ka ento. Namun kule bekal ngusha agi ka anggui dek remma carana sampean neka olleh bejeren deri napa se eburugi sampean kabbi de' ka nak kanak se bede eponduk neka".¹⁰⁰

Sesuai dengan penjelasan yang diberikan oleh Gus Erfan, pernah suatu ketika K. Khoirul Mustajab itu mengumpulkan semua guru mulai dari MTs dan MA untuk memberikan motivasi kepada semua guru yang telah membantu mendidik santri membekali mereka dengan ilmu pengetahuan. Kemudian beliau menyampaikan bahwa seorang guru yang baik adalah mengajar dengan ikhlas bukan hanya untuk mencari uang dengan mengajar. Ketika seorang guru ikhlas dalam memberikan ilmu pengetahuan, maka orang tersebut akan tentram dan harmonis dalam kehidupannya. Demikianpun sebaliknya, jika seorang guru mengajar hanya untuk mencari uang, maka ketentraman dan keharmonisan dalam kehidupan tidak akan pernah diraihinya. Semua dewan Asatidz tersentuh dengan setiap apa yang dikatakan oleh sosok seorang Kiai yang sudah mereka anggap sebagai orang mulia.

Kunci semangat seperti ini yang ditanamkan oleh kiai dalam membangun integritas semua guru demi mencerdaskan kehidupan anak bangsa. Kiai juga dapat memberikan penghargaan secara langsung kepada guru yang telah lama mengabdikan di pesantren. Pengakuan atas kontribusi, dedikasi, dan pengorbanan mereka dapat

¹⁰⁰ Erfan MB, *wawancara*, Patrang, 30 September 2023

diberikan dalam bentuk ucapan terima kasih secara pribadi, penghargaan di hadapan komunitas pesantren, atau dalam acara-acara khusus yang diadakan untuk memperingati kontribusi mereka.

- c. Perhatian kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany

Seorang kiai adalah seorang pemimpin yang memegang peran kunci dalam masyarakat, terutama dalam budaya dan agama Islam di Indonesia. Kiai bukan hanya guru agama, tetapi juga teladan moral dan pemimpin yang inspiratif. Dalam kepemimpinan transformasional, kiai memiliki peran penting sebagai sumber motivasi dan inspirasi bagi komunitas mereka.

Ketika seorang kiai mengambil peran kepemimpinan transformasional, beliau memotivasi komunitasnya untuk mencapai potensi tertinggi mereka dan berkontribusi pada perubahan positif dalam masyarakat. Kepemimpinan transformasional seorang kiai memiliki visi besar untuk masyarakat dan komunitasnya. Mereka bukan hanya guru yang mengajar ajaran agama, tetapi juga pemandu yang memandu kita menuju kehidupan yang lebih baik. Mereka memahami bahwa perubahan yang positif dimulai dari dalam diri kita.

Kiai menginspirasi kita untuk berpikir jauh ke depan dan memiliki tujuan yang tinggi. Mereka mengingatkan kita bahwa kita adalah agen perubahan dalam masyarakat, dan setiap tindakan baik yang kita lakukan memiliki dampak positif. Mereka tidak hanya

berbicara tentang nilai-nilai agama, tetapi mereka hidup dan mengamalkannya dalam kehidupan sehari-hari.

Kiai sering memberikan ilmu agama dan pengetahuan kepada santri secara gratis atau dengan biaya yang terjangkau. Mereka berkomitmen untuk mendidik generasi muda dalam agama dan moral tanpa mengharapkan imbalan finansial yang besar.

Pesan Aba ka kule dimen “*Morok santre aria berrek, tanggung jawebbe raje, karena abek e pasrae ben oreng seppona ka angguy adidik potra-potrana masalah pendidikan agama ben akhlakka santre*”. Melana kule neka selalu ngocak dek ka santre ka angguy pa istiqomah ngaji jek sampek aromasa busen se ngajie. Gun perak oreng se mate atena se bejik ka angguy ngaji.¹⁰¹ (Mengajar santri itu tanggung jawabnya besar, karena kita diberikan amanah oleh orang tua santri untuk mendidik agama)

Beliau menuturkan bahwa mengajar itu merupakan tugas yang berat dan membutuhkan tenaga dan pikiran yang ekstra, dikarenakan semua santri itu menjadi tanggung jawab kiai dalam memberikan pegangan hidup yang kuat terutama dalam akidah dan keimanan mereka. Menurut beliau seorang santri harus tetap istiqomah untuk menuntut ilmu, hanya orang yang mati hatinya merasa bosan untuk mengambil pelajaran dari apa yang sudah Allah tentukan (Mencari Ilmu).

Kiai Khoirul Mustajab juga mempunyai jurus ampu apabila mengatasi santri yang tidak bisa di didik secara benar untuk mengikuti semua tata tertib pesantren, beliau tidak mengusir santri yang kelewat

¹⁰¹ Qudai Arafat, *wawancara*, Patrang, 18 Nopember 2023

batas melanggar ketentuan yang ada dalam pondok pesantren, tapi beliau malah mengusahakan dengan jalaur langit (berdoa kepada Allah). Ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Gus Qudai Arafat :

Abah neka mon bede santre se talebat bates tatatertib se ampon etentuagi maka aba gun perak makon dek ka pengurus, toles nama santre ben reng seppona. Maka aba atirakate santre neka neng e bekto malem kaanggui dek remma carana sopaje'e santre neka jerre ben ambu. Pernah bede santre se ngingum khamar, jet lakar sabelumma monduk ampon serring ngingum buk mabu'en. Maka aba neka tak ngoser dek ka santre neka, debuna Aba "Ella jet ojek, jeriya la epasraagi ka engko' kaanggui adidik santre jerya, dina maske meller engak apa jerya tanggunganna sengko'. Ternyata aba neng e tengnga malam aparnya'onan se e khusus agi dek ka santre se nakal.¹⁰²

Sesuai penuturan yang disampaikan oleh Gus Qudai Arafat bahwa Khoirul Mustajab melarang kepada pengurus pesantren untuk mengusir santri yang melanggar tatatertib pesantren, dikarenakan itu tidak sesuai dengan ajaran agama, bahwa seorang pemimpin memang harus mengupayakan agar semua santri dipondok pesantren Darun Najah semuanya dari berbagai kalangan maka kita harus sabar dalam memberikan pelayanan kepada semua orang, tidak terkecuali santri yang berperilaku tidak baik.

Khoirul Mustajab selalu mendoakan santrinya agar menjadi generasi yang bisa membanggakan agama, bangsa dan kedua orang tuanya. Jika terjadi pelanggaran berat kepada santri maka Kiai akan mendoakan secara khusus dan metode itu dikenal dengan metode

¹⁰² Qudai Arafat, *wawancara*, Patrang, 28 September 2023

ketuk langit. Metode seperti ini beliau lakukan di malam hari agar supaya memberikan jalan keluar untuk bisa mengupayakan agar santri tersebut bisa insaf dan sadar akan kesalahannya selama ini.

Kiai sering memberikan bantuan keuangan dan materi kepada santri yang kurang mampu atau dalam situasi sulit. Mereka dapat memberikan makanan, pakaian, atau dukungan pendidikan kepada santri yang membutuhkan.

Sepenting santre pon endek ngaji itu sudah beruntung, karena ejeman samangken banyak nak kanak gun perak seneng amain game, melana mon bedé sentre se terro ngajie tape terkendala biaya maka kule tak segan-segan ka angguy menggratiskan biaya ponduk ben de'erre, biasana epamasok de' ka dhelem (romah) sopaje bisa ato bento neng e roma. Manabi neng e bulen puasa biasana santre se tak peleman etanggung semua kabutohan ponduk ben kiae.¹⁰³

Kiai beranggapan bahwa kesungguhan murid dalam belajar memang dianggap sebagai modal utama yang dapat memberikan dampak positif pada hasil pembelajaran. Kesungguhan ini melibatkan sikap, niat, dan usaha yang konsisten untuk mencapai tujuan belajar. Kesungguhan mencerminkan motivasi internal murid. Motivasi ini mendorong mereka untuk belajar bukan hanya karena tuntutan eksternal, tetapi karena keinginan pribadi untuk meningkatkan diri dan mencapai tujuan pendidikan.

Bulan Ramadhan dianggap sebagai waktu yang penuh berkah dan keberkahan. Kiai mungkin melihat momen ini sebagai kesempatan yang baik untuk menekankan nilai-nilai moral, etika, dan kebaikan

¹⁰³ Erfan MB, *wawancara*, Patrang, 25 Oktober 2023

kepada para muridnya. Bulan Ramadhan juga dikenal sebagai waktu yang baik untuk pembinaan karakter. Kiai mungkin melihat momen ini sebagai kesempatan untuk membentuk karakter dan moralitas murid-muridnya dengan lebih intens.

Pondok pesantren merupakan tempat kiai untuk bisa menuangkan semua kemampuan potensialnya untuk mengarahkan pesantren yang dirintisnya sesuai dengan visi dan misi yang ingin diraihinya. Kiai dapat menyumbang dana dan sumber daya untuk memastikan pesantren tetap berjalan dengan baik. Mereka dapat membiayai renovasi bangunan pesantren, memperbaiki fasilitas, atau mendukung proyek-proyek pembangunan lainnya.

Kiai sering memberikan bantuan kepada masyarakat sekitar pesantren atau kepada warga miskin di lingkungan sekitar. Mereka dapat memberikan sumbangan keuangan atau bantuan barang-barang kebutuhan pokok kepada yang membutuhkan.

Ada salah satu amalan abah itu yang sampai sekarang saya sendiri masih belum sampai pada maqomnya. Abah itu cek lambe'en ka masyarakat sini. Khususnya dek ka santrena abah se sangat membutuhkan materi/pesse. Pernah dulu abah itu diberi amplop sama rektor yang dititipkan ke saya. Kemudian saya haturkan ke abah, namun abah malah menyuruh saya untuk mengantarkan uang itu ke salah satu orang ditetangga dekat pondok. Terus saya bilang ke abah, "Abah ka' dhinto banyak obengnga. Abah hanya senyum dan berkata : "Ye dinah mungkin jeriya rejekena tatangge".¹⁰⁴

Selain membantu masyarakat dengan materi, Kiai juga dapat memberikan ceramah, kuliah, atau nasihat keagamaan secara gratis

¹⁰⁴ Erfan MB, *wawancara*, Patrang, 25 Oktober 2023

kepada masyarakat luas, bukan hanya kepada santri. Mereka dapat berperan sebagai pemimpin spiritual dalam komunitas mereka dan berupaya menyebarkan nilai-nilai agama dan moral. Kiai sering kali memainkan peran yang sangat penting dalam mendukung perkembangan sosial, pendidikan, dan ekonomi masyarakat di sekitarnya, dengan memberikan sumbangan dalam berbagai bentuk yang dapat memberikan dampak positif bagi kesejahteraan bersama.

Kedermawanan kiai adalah salah satu ciri khas dari tradisi pesantren di Indonesia dan banyak negara dengan budaya Islam yang kuat. Dengan berbagi pengetahuan, sumber daya, dan cinta kasih kepada masyarakat, kiai berperan sebagai pemimpin moral dan sosial yang memberikan kontribusi positif bagi komunitas mereka serta membangun kepercayaan di antara mereka.

Kiai juga memotivasi kita untuk belajar dan berkembang secara terus-menerus. Mereka mendorong kita untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kita, sehingga kita dapat lebih efektif dalam memberikan manfaat bagi masyarakat. Mereka memberikan pendidikan, nasihat, dan bimbingan yang tidak hanya berdampak pada pemahaman agama, tetapi juga pada etika, moral, dan kepemimpinan.

Tentu saja, kepemimpinan transformasional kiai juga mencakup perhatian terhadap kesejahteraan sosial. Mereka memotivasi kita untuk peduli pada mereka yang membutuhkan, untuk berbagi dan

membantu sesama. Mereka membangkitkan semangat kepedulian sosial dan adil dalam masyarakat.

“Dalam kepemimpinan transformatif kiai, kita diajarkan untuk menjadi pribadi yang lebih baik, untuk memimpin dengan integritas, dan untuk berkontribusi pada perubahan positif dalam masyarakat. Mereka memotivasi kita untuk memahami bahwa kita semua memiliki potensi untuk meraih kesuksesan, dan kesuksesan tersebut harus digunakan untuk kebaikan bersama. Mereka adalah pemandu dan teladan bagi kita semua, mengingatkan kita bahwa perubahan dimulai dari dalam diri kita, dan bersama-sama, kita dapat mencapai perubahan besar.”¹⁰⁵

Seorang pemimpin menjalankan kepemimpinannya dengan cara mempengaruhi dan menginspirasi orang-orang yang berada di bawah pengawasannya untuk berkolaborasi dalam mencapai visi pondok pesantren. Kepemimpinan transformasional, sebagaimana diuraikan dalam definisinya, mencakup serangkaian nilai, keyakinan, dan kebutuhan yang mencakup perubahan sebagai sarana untuk mencapai kemajuan yang signifikan. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional diyakini mempunyai kemampuan untuk memberikan dampak positif terhadap kinerja para guru secara keseluruhan yang ada di pondok pesantren Darun Najah Al ‘Irfany patrang Jember. Seorang pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan transformasional biasanya memiliki perspektif berpikir ke depan dan mampu memungkinkan karyawan atau bawahannya mengembangkan keterampilan penting.

¹⁰⁵ Erfan MB, *wawancara*, Patrang, 15 Oktober 2023

Kalau saya boleh jujur, perubahan secara signifikan terkait dengan pesantren ini mulai sejak eranya saya. Kenapa saya berbicara seperti ini karena saya membuat beberapa langkah kongkrit terkait dengan perubahan. Dari sekian banyak perubahan itu adalah saya mulai menggunakan aplikasi yang bernama SIMATREN dalam keuangan dan itupun bisa diakses oleh orang tua wali santri. Sistem keuangan disini sama seperti dengan perbankan. Jadi wali santri boleh mengirim uang kepada santri dengan cara dimasukkan ke dalam kartu yang sudah kami buat. Jadi setiap santri yang ingin memenuhi kebutuhan sehari-hari maka mereka tinggal memberikan kartu itu dan akan terpotong sesuai dengan kebutuhan santri tersebut. Selain itu keunggulannya adalah itu terantau oleh wali santri terkait dengan saldo yang ada dalam kartu tersebut. Manfaat kedua adalah kita bisa meminimalisir kehilangan uang di kamar-kamar santri.¹⁰⁶

Memang tidak bisa kita pungkiri bahwa sekarang kita sudah memasuki era digitalisasi. Arus perubahan dalam dunia pesantren harus juga menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany juga menerapkan sistem digitalisasi dalam konteks keuangan sebagai sarana untuk transaksi dalam pesantren. Setiap kebutuhan santri sudah difasilitasi oleh pihak pesantren dan santri tinggal mengambil barang yang diinginkan dengan cara memberikan kartu member yang berisi saldo uang yang telah dikirim oleh orang tua santri tersebut. Selain itu, wali santri juga bisa memantau keuangan santri secara langsung dengan aplikasi yang diberikan oleh pihak pesantren kepada wali santri sebagai bentuk transparansi.

Perubahan secara signifikan memang dimulai sejak Gus Erfan berada di pesantren Darun Najah Al 'Irfany. Beliau membuat sebuah

¹⁰⁶ Erfan MB, *wawancara*, Patrang 15 Oktober 2023

terobosan baru dalam manajemen pesantren, seperti halnya pendirian MTs dan MA Darun Najah. Beliau juga merupakan dosen di Fakultas Hukum Universitas Jember, jadi secara keilmuan beliau mampu untuk mengembangkan pesantren untuk lebih baik dari sebelumnya.

Setelah kami mengembangkan konsep keuangan dengan menggunakan aplikasi, maka kami terus melakukan sebuah perubahan yang berarti untuk kemajuan pondok pesantren dengan cara membuat aplikasi untuk penilai sekolah diniah agar juga bisa terpantau oleh orang tua santri. Ini yang kami upayakan agar transparansi pondok pesantren ini bisa terus dilakukan guna untuk mendukung terwujudnya visi dan misi dari pesantren ini. Kami tidak akan pernah berhenti untuk melakukan terobosan baru guna meningkatkan kepercayaan publik kepada pondok pesantren.¹⁰⁷

Keterbukaan sistem merupakan salah satu faktor kunci yang dapat membantu kiai (pemimpin spiritual di pesantren) membangun kepercayaan dalam lingkungan pesantren. Keterbukaan ini mencakup transparansi, komunikasi yang efektif, dan partisipasi aktif anggota komunitas pesantren. Kiai dapat secara terbuka berbagi rencana jangka panjang dan visi pesantren. Ini termasuk tujuan pendidikan, proyek-proyek pengembangan, dan inisiatif-inisiatif lainnya. Memahami arah dan tujuan pesantren dapat meningkatkan kepercayaan anggota komunitas.

Kiai dapat mengambil sejumlah langkah strategis untuk membangun perhatian masyarakat dan memperkuat kepercayaan dalam komunitas mereka. Kiai harus aktif dan terus-menerus hadir dalam kehidupan sehari-hari komunitas mereka. Mereka dapat

¹⁰⁷ Erfan MB, *wawancara*, Patrang, 15 Oktober 2023

memberikan khotbah rutin, pengajaran agama, dan menyelenggarakan acara-acara keagamaan serta kegiatan sosial. Kehadiran ini membantu mereka membangun hubungan yang kuat dengan masyarakat. Selain itu, Kiai juga dapat mempromosikan keterbukaan dalam kebijakan dan pengambilan keputusan di pondok pesantren atau lembaga keagamaan mereka. Ini menciptakan kepercayaan karena masyarakat merasa terlibat dalam proses tersebut.

Sebagai Kiai harus mendengarkan dengan cermat masalah dan kekhawatiran masyarakat. Mereka harus merespons masalah tersebut dengan tindakan yang sesuai, seperti memberikan nasihat, menyelenggarakan program-program bantuan, atau menyusun inisiatif untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Serring abah nika e curhatin delem berbagai masalah sampe' mulai golongan pejabat, masyarakat, bahkan para bejangan. Abah nika begitu sabber ngadebi cem-macemma orang kalaban niat se de bidhe. Ben pole abah nika orengnga tak senneng mengecewakan orang se deteng ka Abah, bahkan maleng skalipun selalu etange' ben Abah. Tujjuenna abah neka ka angguy PDKT (pendekatan) dek ka orang lain. Karena prinsippa abah tak kera settong orang senneng ka abe' mon tak keng abe' dibik ka ade' se senneng ka orang.¹⁰⁸

Sebagai seorang Kiai biasanya memberikan sambutan yang hangat kepada tamu yang datang, baik itu dengan senyuman, sapaan yang ramah, atau ucapan selamat datang yang bersahabat. Beliau berupaya memberikan pelayanan yang terbaik kepada tamu, seperti

¹⁰⁸ Qudai Arafat, *wawancara*, Patrang, 12 Nopember 2023

menyediakan tempat duduk yang nyaman, menyediakan makanan atau minuman, serta memastikan kenyamanan tamu selama kunjungannya.

Kiai sering memberikan perhatian khusus kepada setiap tamu, mendengarkan cerita mereka, memberikan nasihat jika diminta, atau menyediakan waktu untuk berbincang-bincang dengan mereka. Jika tamu datang untuk mencari nasihat atau arahan dalam masalah agama atau kehidupan, kiai biasanya memberikan bimbingan dan nasihat yang diharapkan dapat membantu tamu menyelesaikan masalah mereka. Kiai juga sering berperan sebagai teladan dalam sikap dan perilaku terhadap tamu, mengajarkan kepada orang lain tentang pentingnya keramahan dan perhatian terhadap mereka yang datang berkunjung.

Keramahan terhadap tamu merupakan bagian integral dari ajaran Islam dan budaya Indonesia. Sebagai figur yang dihormati dalam masyarakat, kiai sering kali menunjukkan sikap yang baik dan perhatian yang besar terhadap setiap tamu yang datang, karena hal ini dianggap sebagai suatu bentuk ibadah dan nilai luhur dalam agama dan tradisi mereka.

Kiai dapat memberikan dukungan sosial kepada masyarakat dalam situasi sulit, seperti bencana alam, kemiskinan, atau kesehatan. Mereka dapat mengorganisir upaya bantuan, seperti penggalangan dana atau pendistribusian bantuan, untuk membantu komunitas.

Disadari atau tidak, saya kalau ke Abah itu salut, karena beliau juga memberikan penyuluhan dan pembinaan kepada

masyarakat untuk meningkatkan kesadaran akan hak-hak mereka, keterampilan, serta potensi yang dimiliki agar dapat hidup lebih mandiri dan produktif. Tapi dulu hanya sebatas bersilaturahmi kepada masyarakat disekitar pondok dan juga didaerah rembangan. Basisnya abah itu ada didaerah rembangan, karena masyarakat sana itu merasakan betul atas perjuangan abah untuk menyadarkan orang dari berperilaku jelek ke baik. Abah sering mengunjungi masyarakat dirembangan khususnya para bajingan. Sebagai langkah awal abah selalu berbicara tentang hal-hal kejunilan, kemudian dari mereka senang dengan beerkomunikasi dengan abah, darisanalah abah masukkan nilai-nilai keislaman.¹⁰⁹

Kiai sering memiliki kemampuan khusus dalam mengajak masyarakat karena otoritas moral, pengetahuan agama, dan kedudukan mereka yang dihormati di masyarakat. Kiai seringkali memahami apa yang dibutuhkan oleh masyarakatnya. Dengan memahami kebutuhan dan kepentingan mereka, kiai dapat menyampaikan pesan atau ajakan yang relevan dan dapat diterima dengan lebih baik oleh masyarakat. Kiai tidak hanya berbicara, tetapi juga mendengarkan apa yang diungkapkan oleh masyarakat. Mereka melakukan dialog dua arah untuk memahami pandangan, permasalahan, serta kebutuhan yang dihadapi oleh masyarakat sehingga pesan yang disampaikan dapat lebih tepat sasaran.

Kiai sering membangun hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar. Dengan memiliki hubungan yang baik, beliau dapat lebih mudah untuk mengajak masyarakat secara persuasif dan efektif. Melalui kombinasi dari strategi-strategi yang dilakukan oleh kiai, maka kiai dapat mengajak masyarakat dengan lebih efektif dan

¹⁰⁹ Erfan MB, *wawancara*, Patrang, 18 Oktober 2023

persuasif, memberikan pengaruh yang positif dalam mendorong perubahan atau pemahaman yang lebih baik dalam masyarakat.

Kiai dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan pemahaman agama dalam komunitas mereka. Ini bisa melibatkan pengajaran tentang nilai-nilai agama, etika, dan praktik keagamaan yang benar. Kiai sering menggunakan cerita-cerita, kisah-kisah, atau contoh konkret yang relevan dalam menyampaikan pesannya. Dengan demikian, masyarakat lebih mudah memahami konsep atau ajaran yang ingin disampaikan melalui contoh-contoh kehidupan sehari-hari.

Dalam era digital, Kiai dapat memanfaatkan media sosial dan teknologi untuk berkomunikasi dengan masyarakat mereka. Ini mencakup penyiaran ceramah agama melalui platform online, berbagi informasi berguna, dan menjaga kehadiran mereka di media sosial.

Di Darun Najah ini kita juga sangat modern untuk bisa berdakwah melalui berbagai media sosial. Pernah ada seorang alumni yang berkunjung kesini dan bersilaturahmi dengan jajaran pengasuh yang ada disini. Santri tersebut mempunyai permintaan agar tetap bisa mengaji kepada dewan pengasuh yang ada disini. Hingga akhirnya dewan pengasuh berusaha untuk memfasilitas bagi santri yang sudah tidak menetap di pondok untuk bisa tetap mengaji dengan cara live via you tube dan facebook. Itu semua merupakan bentuk upaya dari dewan pengasuh untuk tetap menjaga keharmonisan kepada para alumni biar tetap ada ikatan.¹¹⁰

Tidak semua kiai memanfaatkan media sosial untuk berdakwah, tetapi beberapa di antaranya telah menggunakan platform media sosial untuk menyebarkan pesan-pesan keagamaan, moral, dan edukasi

¹¹⁰ Erfan MB, *wawancara*, Patrang, 12 Nopember 2023

kepada masyarakat yang lebih luas. Kiai sering mengunggah rekaman ceramah atau pengajian mereka ke platform seperti YouTube atau Facebook. Semua memungkinkan akses bagi banyak orang untuk menonton dan mendengarkan ceramah mereka kapan pun dan di mana pun.¹¹¹

Beberapa kiai melakukan live streaming acara pengajian atau ceramah mereka sehingga pengikut mereka dapat menyaksikan dan berpartisipasi secara real-time. Kiai juga memanfaatkan platform seperti blog atau situs web pribadi untuk menulis artikel-artikel, tulisan-tulisan pendek, atau kutipan-kutipan dari kitab suci atau literatur agama lainnya untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang ajaran agama.

Sebagai bentuk perhatian Kiai dalam memberikan bimbingan kepada santri dan masyarakat beliau dapat membangun jaringan dengan organisasi dan lembaga lain yang memiliki tujuan yang serupa. Semua ini dapat membantu meningkatkan akses mereka ke sumber daya dan dukungan untuk proyek-proyek yang bermanfaat bagi masyarakat. Menjalin kemitraan merupakan pembuka akses untuk bisa meningkatkan wawasan dan pengetahuan yang lebih mendalam terkait dalam konsentrasi ilmu yang dimiliki.

Saya ini alumni sidogiri, jadi saya mencoba untuk melebarkan sayap untuk menjalin mitra dengan ponpes sidogiri. Kami berusaha untuk mengambil guru tugas dari sidogiri agar bisa membantu untuk memberikan khazanah keilmuan agar santri

¹¹¹ Observasi, PP. Darun Najah Al 'Irfany Patrang, 12 Nopember 2023

kami bisa ngalap barokah dari para masyayikh yang ada disana. Setiap tahun kami selalu mendapat jatah dari sidogiri kadang 2 orang, kadang juga 1 orang tergantung kepada kuota yang ada disidogiri.¹¹²

Membangun kemitraan bagi pesantren dapat menjadi langkah yang penting untuk meningkatkan daya dukung, pengembangan, dan keberlanjutan pesantren. Kemitraan ini dapat melibatkan berbagai pihak, termasuk pemerintah, lembaga pendidikan, perusahaan, organisasi nirlaba, dan masyarakat setempat. Kemitraan yang dibangun pastinya harus berorientasi kepada kebaikan warga pesantren dan juga masyarakat yang ada disekitar pondok pesantren Miftahul Ulum.

Langkah-langkah ini akan membantu kiai membangun perhatian masyarakat, memperkuat kepercayaan dalam komunitas, dan memainkan peran yang lebih efektif dalam mempromosikan nilai-nilai agama dan moral dalam masyarakat mereka. Komunikasi yang baik dan tindakan yang konsisten, kiai dapat memengaruhi positif dan membangun hubungan yang kokoh dengan masyarakat.

2. Paparan Data Situs 2 Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember

a. Komunikasi kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat

Dakwah kiai merujuk pada upaya dan kegiatan dakwah atau penyebaran ajaran Islam yang dilakukan oleh seorang kiai, yaitu pemimpin spiritual atau ulama dalam tradisi Islam di Indonesia. Kiai

¹¹² Erfan MB, *wawancara*, Patrang, 12 Nopember 2023

adalah sosok yang dihormati dan diakui oleh masyarakat sebagai pemimpin keagamaan, dan mereka memainkan peran penting dalam menyebarkan ajaran Islam, memberikan pedoman spiritual, dan memberikan bimbingan moral kepada umat Islam. Dakwah kiai mencakup berbagai kegiatan, seperti ceramah, pengajaran agama, khutbah, nasehat, dan berbagai tindakan untuk mempromosikan nilai-nilai agama Islam.

Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember mempunyai ciri khas tersendiri dibandingkan dengan Pondok Pesantren lainnya. Cikal bakal berdirinya pesantren ini berdasarkan penuturan dari kisah pimpinan dan pengasuh pesantren, KH. Ahmad Rosyidi Baihaqi mendapat informasi, bahwa berdirinya Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember ini, karena kepercayaan masyarakat Kalisat terhadap sosok mendiang Kiai Ahmad Baihaqi atau orang sering menyebutnya Kiai Musikan.

Asal mula pondok pesantren Miftahul Ulum panekah lantaran bedenah kepercajeen deri masyarakat Kalisat dek sosok almarhum kiai Ahmad Baihaqi. Awal mulanah perintisan pondok panekah deri halaqah e delem pelajeren alquran asareng pengajian kitab koneng dek masyarakat sekitar. Salastarenah panekah, Kiai Musikan eparenge waqaf berupa tana bekas pemandien jeman belendeh deri paman sepopo epon Haji Idris. Nah, tana waqof panekah se deddih cikal bakal pendirian epon pondok Miftahul Ulum Kalisat.

Pada awal perintisan pesantren ini masih belum berupa lembaga pondok pesantren, tetapi hanya berupa halaqah pengajaran al-Quran dan bimbingan ibadah kepada masyarakat sekitar. Tak selang berapa lama, beliau lalu mendapatkan waqaf tanah bekas pemandian umum zaman Belanda dari paman sepupunya yang bernama Haji Idris. Inilah yang kemudian menjadi area Pondok Pesantren Miftahul Ulum

Glagahwero Kalisat Jember, atau yang lebih dikenal dengan nama Pondhuk Taman.¹¹³

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa sejak awal pondasi berdirinya PP. Miftahul Ulum, salah satu faktor yang melatarbelakangi berdirinya pesantren selama ini adalah adanya sikap percaya dari masyarakat yang meyakini karakter baik dan keilmuan kiai Musikan yang begitu luas untuk bisa mengarahkan masyarakat kalisat ke jalan yang benar dan keyakinan tersebut tetap dipertahankan hingga saat ini. Sehingga kepercayaan masyarakat dapat diwujudkan dengan cara memasukan putra-putri tercintanya untuk belajar di pesantren ini. Selain itu, setiap program pesantren selalu didukung penuh oleh setiap masyarakat disekitar pondok pesantren Miftahul Ulum.

Penuturan terkait sejarah pondok pesantren Miftahul Ulum hingga berkembang pesat juga disampaikan oleh putra beliau yang bernama Gus Isom

Setelah KH. Musikan meninggal dunia pada 31 Desember 1983, kepemimpinan pesantren dilanjutkan oleh salah seorang putra KH. Musikan, yakni Drs. KH. Achmad Rosyidi. Pada masa kepemimpinan Kiai Rosyidi inilah, Pondok Miftahul Ulum Kalisat mengalami banyak perkembangan, misalnya pola pendekatan masyarakat, sistem pendidikan dan pola hubungan dengan birokrasi pemerintah. Perkembangan lain yang terjadi adalah ketika pada tahun 1987 KH. Achmad Sanusi, saudara ipar Kiai Rosyidi, membuka pesantren sendiri. Tempat baru itu kemudian dikenal dengan nama Pondok Pesantren Miftahul Ulum Taman Baru ini berjarak sekitar 100 meter di sebelah utara Pondok asal. Sejak Kiai Sanusi membuka pesantren sendiri, pesantren-pesantren daerah di

¹¹³ Rosyidi Baihaqi, *wawancara*, Kalisat, 20 Nopember 2023

Pondok Miftahul Ulum Kalisat terus berkembang dan bermunculan, sehingga sekarang Pondok Miftahul Ulum Kalisat tampak sebagai “pesantren federasi”.¹¹⁴

Pesantren federasi yang dimaksud disini adalah setiap keluarga yang ingin mandiri untuk mendirikan dan mengelola pesantren sesuai dengan spesifikasi keilmuannya maka itu diperbolehkan oleh Kiai Rosyidi tapi masih dalam lingkup satu yayasan Miftahul Ulum. Federasi disini merupakan konsep di mana beberapa pesantren dalam satu yayasan bekerja sama dalam suatu jaringan atau federasi untuk mencapai tujuan bersama. Konsep ini mengedepankan kolaborasi antara pesantren yang memiliki otonomi dalam hal pengelolaan, kurikulum, dan kebijakan internal masing-masing, namun tetap menjalin kerja sama dalam berbagai aspek.¹¹⁵

Lebih lanjut terkait manajemen kepemimpinan pada PP. Miftahul Ulum, Ahmad Rosyidi Baihaqi meyakini bahwa beliau masih mempertahankan model kepemimpinan lama dan menerapkan hal-hal baru, namun di tingkat masyarakat, menjaga kepercayaan dimulai dari hal kecil dan sederhana.

Kepercayaan masyarakat bagi pondok merupakan hal yang sangat dijaga oleh pondok dari dulu hingga seterusnya. Dari awal berdirinya pondok ini, kepercayaan tersebut dijaga dengan dan melalui hal-hal yang sangat sederhana. Antaranya dengan mendidik santri yang diantarkan oleh orang tuanya dengan budi pekerti yang baik. *Akhlaq se nomer setingg*. Kami percaya bahwa *al adabu fauqol ilmi*. Adab sopan santun itu posisinya berada di atas ilmu. Jadi sependai dan sepintar apapun santri kami kalau tidak ada akhlaqnya maka kami tidak

¹¹⁴ Isomudin, *wawancara*, Kalisat, 12 Nopember 2023

¹¹⁵ Observasi, PP. Miftahul Ulum Kalisat, 14 September 2023

akan bangga. Namun sebaliknya kami para pengasuh di pondok ini akan merasa sangat bangga bila mempunyai santri-santri yang akhlaaknya bagus namun memiliki keilmuan yang mendalam terhadap pengetahuan agama. Selain itu adab sopan santun inilah yang kelak akan membawa santri PP. Miftahul Ulum dapat terus eksis di tengah-tengah masyarakat. *Bisa amanfaat e ta tangge masyarakat kalaben akhlaqul karimah.* Maka dari itu, santri baru yang mondok di PP. Miftahul Ulum Kalisat di sini satu tahun pertama kami memfokuskan pada penguatan pengetahuan tentang akhlaqul karimah/sopan santun dan Budaya yang berada di pondok pesantren ini.¹¹⁶

Tujuan pendidikan Miftahul Ulum sejalan dengan visi dan misi diatas. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Pembina Pondok Pesantren Miftahul Ulum, Drs. KH. Ahmad Rosyidi terkait dengan harapan dengan dibangunnya pondok pesantren adalah untuk mewujudkan sikap setia, beriman, bermoral, berpikiran terbuka, berorientasi masa depan, bertalenta, cakap, mandiri, kreatif, beretika kerja, toleran, bertanggung jawab, dan mudah bergaul, terbentuknya manusia-manusia yang mampu menjadi pendukung perjuangan dakwah kiai dan cita-cita pemuka agama islam pada khususnya Ulama *ala Thoriqoh Ahlussunnah Waljama'ah*, bermanfaat bagi agama, nusa dan bangsa.

“Hal pertama yang perlu kita tanamkan pada diri santri kita adalah dengan menanamkan pemahaman *تفقه في الدين* pada mereka, sehingga mereka mempunyai dasar-dasar dalam mempelajari hal-hal baru, khususnya kajian ilmu agama, sehingga dapat mempunyai motivasi dalam hati. Selanjutnya, kami juga akan menjelaskan tujuan awal mendaftar di Pondok Pesantren untuk memperoleh keberkahan dan menuntut ilmu. Kami membekali santri kami dengan agama yang sehat. Saya ingin mereka

¹¹⁶ Rosyidi Baihaqi, *wawancara*, Kalisat, 20 Nopember 2023

memiliki pengetahuan tentang dunia, memiliki jiwa yang berakhlak mulia, dan mampu menghormati orang lain.”¹¹⁷

Semua pemaparan yang disampaikan oleh pengasuh semua sejalan dengan visi dan misi dari pesantren Miftahul Ulum yang pada dasarnya menjadikan tujuan dari setiap dakwah yang dilakukan oleh Ahmad Rosyidi. Pemahaman agama yang sehat adalah suatu pengertian yang didasarkan pada interpretasi yang tepat, penerimaan terhadap keragaman pandangan, dan penerapan nilai-nilai etika dalam kehidupan sehari-hari. Pemahaman agama yang sehat menghargai keragaman pandangan dan keyakinan. Memiliki toleransi terhadap perbedaan dan menghormati hak setiap individu untuk memiliki keyakinan dan praktik keagamaan yang berbeda.

Pemahaman agama yang sehat terbuka terhadap pengetahuan baru dan perkembangan ilmu pengetahuan. Mengakui bahwa agama dapat diartikan dan dipahami dengan cara yang lebih mendalam melalui penelitian dan pemahaman yang berkembang. Hal ini senada dengan prinsip beragama dengan landasan :

المُحَافَظَةُ عَلَى الْقَدِيمِ الصَّالِحِ وَالْأَخْذُ بِالْجَدِيدِ الْأَصْلِحِ

“Melestarikan nilai-nilai budaya lama yang baik, dan mengambil nilai-nilai baru yang lebih baik”. Landasan ini menjadi sebuah jalan utama bagi kehidupan dipesantren untuk tetap mempertahankan pembelajaran klasik, seperti sorogan, wetonan dan hafalan. Namun, tidak menuntut kemungkinan untuk pesantren berinovasi dalam model pembelajaran yang disesuaikan dengan materi yang diajarkan.

¹¹⁷ Rosyidi, *wawancara*, Kalisat, 10 Oktober 2023

Visi	Terbentuknya manusia yang beriman, bertaqwa, berakhlaq al-karimah, berwawasan luas, berpandangan kedepan, cakap, terampil, mandiri, kreatif, memiliki etos kerja, toleran, bertanggung jawab kemasyarakatan serta berguna bagi agama, bangsa dan negara.
Misi	Penanaman keimanan, ketaqwaan kepada Allah dan pembinaan akhlaqul karimah
	Pendidikan keilmuan dan pengembangan wawasan
	Pengembangan bakat dan minat
	Pengembangan kewirausahaan dan kemandirian
	Penanaman kesadaran hidup sehat dan kepedulian terhadap lingkungan
	Penanaman tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan
Trilogi santri	Harus berpegang teguh pada kewajiban fardhu a' in
	Mawas diri dengan meninggalkan dosa-dosa besar
	Berbudi luhur pada Allah dan makhluk
Panca Kesadaran Santri	Kesadaran Beragama
	Kesadaran Berilmu
	Kesadaran Berorganisasi
	Kesadaran Bermasyarakat
	Kesadaran Berbangsa dan Bernegara

Table 4.2

Visi dan Misi Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember¹¹⁸

Bahkan menurut pengamatan peneliti, kiai dan dewan pengasuh pondok pesantren Miftahul ulum memberikan motivasi kepada pengurus dan guru di ruang kelas untuk mencapai tujuan utama Pesantren Miftahul Ulum Desa Sumber Taman Gulagawero Kecamatan Kalisat dengan cara menginstruksikan kepada pengurus dan guru untuk memberikan nasehat motivasi dan aspirasi dari kiai kepada segenap santri.

KH Syamsul Arifin juga mengajarkan kepada para santri pentingnya belajar dan juga membimbing mereka tentang visi, misi dan tujuan pondok pesantren agar semua santri bisa berkontribusi

¹¹⁸ Observasi, PP. Miftahul Ulum Kalisat, 21 September 2023

dalam pencapaian visi dan misi pesantren yang sudah dipelopori oleh pengasuh dan dewan pengasuh di pesantren.

Di sebagian besar pesantren di Indonesia, bentuk pengajaran ini diterapkan sepenuhnya, dengan pengajaran dalam kegiatan seperti shalat dibimbing dan diawasi selama 24 jam sehari. Para Kiai memberikan bimbingan dan pengawasan selama 24 jam kepada santriwan dan santriwati. Apabila kiai mempunyai kesibukan keluar kota, maka kiai meminta kepada putra-putrinya untuk memberikan bimbingan dan pengawasan kepada para Santri yang ada dipondok pesantren sini.¹¹⁹

Motivasi yang diberikan oleh seorang kiai kepada santri dapat menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai visi dan misi bersama. Kiai berusaha untuk menjelaskan secara rinci visi dan misi pondok pesantren atau lembaga pendidikan Islam tempat mereka belajar. Selain itu kiai juga berusaha untuk merefleksikan kembali sejarah dan nilai-nilai yang mendasari pendirian pondok pesantren tersebut. Seorang kiai juga memberikan dukungan dalam mengatasi hambatan atau rintangan yang mungkin dihadapi dalam perjalanan mencapai visi dan misi yang sudah disepakati bersama.

Melalui proses motivasi tersebut, para santri Pesantren Miftahul Ulum Sumber Taman, Kabupaten Jember, Kecamatan Kalisat, Desa Glagawelo, semakin sadar akan tujuannya untuk tinggal di pesantren adalah untuk belajar dan menuntut ilmu sebanyak-banyaknya. Selain itu, dari segi pengawasan, sebagaimana disampaikan oleh kiai syamsul, pesantren merupakan lembaga yang melakukan pengawasan terhadap perkembangan santri di pesantren selama 24 jam. Itu semua

¹¹⁹ Syamsul Arifin, *wawancara*, Kalisat, 10 November 2023

dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab pesantren yang diberikan kepercayaan oleh orang tua santri agar bisa memberikan pancaran ilmu yang kelak akan bisa berguna bagi santriwan dan santriwati pondok pesantren Miftahul Ulum.

Setiap pengasuh yang ingin mengkomunikasikan visi dan tujuan pesantren kepada warga pesantren, serta memotivasi mereka untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan tersebut, maka pengasuh mengambil langkah kongkrit dengan cara berkomunikasi langsung dengan santri dan masyarakat.

Saya akan menggunakan komunikasi yang jelas dan sederhana untuk menyampaikan visi dan tujuan saya. Menggunakan kata-kata yang memotivasi dan inspiratif untuk menjelaskan bagaimana tujuan tersebut dapat memberikan manfaat bagi pesantren dan masyarakat secara keseluruhan. Maka dari itu saya harus pahami dulu karakteristik masyarakat sekitar pondok ini, kemudian saya mengambil langkah dengan trik yang saya sudah persiapkan. Rata-rata masyarakat pondok pesantren ini dulunya senang kepada ilmu suwuk, ya mau tidak mau saya masuk lewat ilmu suwuk agar mereka suka dan merasa senang dulu. Saya bangun komunikasi yang baik kemudian saya jelaskan visi dan tujuan pesantren.¹²⁰

Dengan menggunakan komunikasi yang efektif, melibatkan warga pesantren dalam proses diskusi, memberikan dukungan yang diperlukan, serta konsistensi dalam menyampaikan pesan, seorang pemimpin akan berupaya untuk memotivasi mereka agar berperan aktif dalam mencapai visi dan tujuan yang telah dijelaskan.

Selain itu juga seorang kiai harus memiliki kemampuan untuk memberikan ceramah atau tausiyah di berbagai kalangan masyarakat,

¹²⁰ Rosyidi, *wawancara*, Kalisat, 22 Nopember 2023

baik di kalangan bawah maupun kalangan atas. Kemampuan ini merupakan salah satu keistimewaan dari kiai yang biasanya dapat beradaptasi dan menyampaikan pesan-pesan agama serta nilai-nilai moral dengan cara yang sesuai dengan situasi dan kebutuhan audiens mereka. Komunikasi kiai dalam menanamkan kepercayaan kepada masyarakat seringkali bersifat mendalam, berlandaskan pada nilai-nilai keagamaan, dan bertujuan untuk mempererat ikatan antara individu dengan kepercayaan serta praktik agama mereka.

Kiaie Rosyidi mon edaerah jember ka' dinto bisa ekoca'agi sebagai singa podium, karena beliau ka'dhinto mahir dalem mengolah kata-kata saenggena dari setiap napa se seampai agi beliau de' ka ummat langsung nancep ben langsung mengena. Melana beliau tiap are sering eyonjeng sareng oreng untuk apidato untuk menyiarkan agama islam.¹²¹(Kiai Rosyidi dikenal sebagai singa podium karena mahir mengolah kata agar pesan bisa tersampaikan dengan mudah kepada masyarakat untuk menyebarluaskan agama Islam)

Istilah "singa podium" sering digunakan dalam konteks politik, pidato motivasi, ceramah agama, dan berbagai acara publik di mana kemampuan berbicara di depan umum sangat penting. Semua ini adalah julukan yang menggambarkan kehebatan seseorang dalam seni berbicara yang memiliki dampak besar terhadap pendengar mereka.

Kehebatan sosok kiai dalam menyampaikan orasi keagamaan tidak hanya terletak pada keilmuannya, tetapi juga pada bagaimana mereka dapat menyampaikan pesan dengan kelembutan, empati, dan kepedulian kepada pendengar. Ini menciptakan iklim yang

¹²¹ Suja'ie, *wawancara*, Kalisat, 24 Oktober 2023

mendukung pertumbuhan spiritual dan moral dalam komunitas. Kemampuan berbicara yang baik, seperti kejelasan, intonasi yang pas, dan ritme yang menyenangkan, dapat membuat orasi kiai lebih menarik dan mudah dipahami oleh pendengar.

Pemaparan tersebut juga disampaikan oleh putra beliau yang bernama Gus Isomudin, beliau menyampaikan :

Mon Aba neka sobung kasona, pole mon teppak ka bulen molod, pananggelen selama sabulen ka' dhinto full alias sobung bekto luang. Beliau selalu keluar untuk ceramah agama. Sampek dhelem sa are sampek 4 konjengan diwaktu yang berbeda. Aba pernah adebu, sengkang anak kabbi jek sampek busen ka angguy nyebbaragi kabegusen khususse ilmu agema.¹²² (Kalau Aba ini tidak ada lelahnya, kalau bulan maulid pasti kalender beliau sudah full, bahkan tidak ada waktu luang. Sampai dalam 1 hari ada 4 tempat diwaktu yang berbeda. Aba pernah berkata "Awas, keturunan saya jangan sampai lelah untuk menyebarkan kebaikan, khususnya ilmu agama)

Pengabdian kiai tanpa kenal lelah menciptakan dampak positif yang signifikan pada masyarakat dan komunitas sekitar pesantren. Dedikasi yang tinggi ini mencerminkan komitmen yang mendalam terhadap pelayanan, pengajaran, dan pembimbingan spiritual. Pengabdian kiai (pemimpin spiritual di pesantren) tanpa kenal lelah mencerminkan dedikasi yang luar biasa terhadap tugas spiritual, pendidikan, dan sosial yang diemban. Kiai yang tanpa kenal lelah akan terus menerus berusaha memberikan pendidikan agama dan moral kepada santri (murid pesantren). Mereka mungkin merancang

¹²² Isomudin, *wawancara*, Kalisat, 24 oktober 2023

program-program pendidikan yang inovatif dan terus meningkatkan metode pengajaran mereka.

Kiai yang tanpa kenal lelah akan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan keagamaan seperti ceramah, kajian, dan ibadah bersama. Mereka dapat menjadi panutan spiritual bagi komunitas dan memberikan pencerahan agama. Kiai yang berdedikasi akan aktif dalam penyebaran ilmu dan pendidikan. Mereka mungkin terlibat dalam penulisan, seminar, atau kegiatan-kegiatan yang mendukung peningkatan pengetahuan dan pemahaman masyarakat. Seorang pemimpin atau pemuka agama yang sejati tidak merasa bosan atau jenuh ketika menyebarkan ilmu agama kepada orang awam bisa menjadi indikasi dari kecintaan dan dedikasi seseorang terhadap tugas pendidikan dan dakwah. Kecintaan dan kasih sayang terhadap ilmu agama dapat menjadi sumber motivasi yang kuat. Orang yang mencintai ilmu agama mungkin merasa senang dan bersemangat ketika berbagi pengetahuan tersebut.

Perlu kita sadari, jika tujuan utamanya adalah membimbing dan mencerahkan orang lain, seseorang mungkin merasa penuh kepuasan dan tidak merasa bosan ketika melibatkan diri dalam kegiatan menyebarkan ilmu agama. Jika seseorang memiliki keinginan kuat untuk memberikan manfaat kepada orang lain, khususnya dalam hal spiritual dan moral, hal ini dapat menjadi pendorong untuk terus menyebarkan ilmu agama tanpa merasa bosan.

Ahmad Rosyidi memang sosok seorang yang betul-betul ingin berkiprah langsung dan mengabdikan kepada masyarakat lewat dakwah beliau. Sesuai dengan penuturan beliau bahwa beliau dulu adalah seorang dosen agama Islam di Universitas Jember dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS). Beliau akhirnya mengajukan pensiun dini dikarenakan fokus kepada pesantren yang beliau asuh dan juga mengabdikan kepada masyarakat.

Kulembek tahun 1989 diangkat sebagai PNS dan pada waktu itu memang dibutuhkan oleh kampus Unej untuk formasi Dosen Agama Islam. Dari sana saya banyak belajar bagaimana cara untuk membuat manajemen lembaga yang bagus yang bisa saya terapkan di pesantren yang saya asuh. Hingga akhirnya saya mengajukan pensiun dini pada tahun 2014 karena terfokus ke pesantren.¹²³

Ahmad Rosyidi dulunya juga merupakan seorang dosen di Universitas Jember. Beliau merupakan sosok seorang kiai yang akademis dan mampu untuk bisa tampil/berkomunikasi baik di kalangan orang awam ataupun kalangan pejabat. Kapabilitas dan gaya komunikasi beliau sudah tidak diragukan lagi. Beliau mampu menjadikan media dakwah sebagai bagian untuk menyiarkan agama dan pondok pesantrennya.¹²⁴

Di kalangan bawah, kiai seringkali memberikan ceramah di pesantren, masjid-masjid kecil, desa-desa, pasar tradisional, atau acara-acara keagamaan lokal. Mereka mampu berbicara dengan bahasa yang mudah dipahami oleh masyarakat umum, memberikan

¹²³ Rosyidi, wawancara, Kalisat, 22 Oktober 2023

¹²⁴ Observasi, PP. Miftahul Ulum Kalisat, 21 September 2023

pengajaran agama yang sederhana, dan menjelaskan konsep-konsep agama dengan cara yang relevan dengan kehidupan sehari-hari.

Di kalangan atas atau kalangan elit, kiai juga dapat menjadi pembicara dalam acara-acara yang dihadiri oleh pejabat pemerintah, tokoh-tokoh politik, intelektual, atau komunitas profesional. Dalam konteks ini, kiai sering diundang untuk memberikan pandangan keagamaan, nasihat moral, atau untuk menyampaikan pesan-pesan perdamaian, toleransi, dan kebersamaan. Kiai biasanya menunjukkan konsistensi dalam pesan-pesannya. Mereka seringkali menggunakan bahasa yang sederhana dan dapat dipahami oleh semua lapisan masyarakat, sehingga pesan yang disampaikan dapat dengan mudah dicerna dan diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari.

Kiai cenderung menggunakan bahasa yang dapat dipahami oleh audiens mereka. Beliau berusaha untuk tidak menggunakan istilah-istilah agama yang rumit atau kuno yang mungkin sulit dipahami oleh orang awam. Banyak kiai yang menerapkan pendekatan yang interaktif dalam berdakwah. Mereka berusaha untuk berkomunikasi secara langsung dengan masyarakat, mendengarkan pertanyaan dan kebutuhan mereka, serta memberikan nasihat yang sesuai dengan problematika zaman sekarang. Selain itu kiai juga memberikan perumpamaan berupa cerita yang relevan dengan masyarakat ketika menyampaikan materi di panggung.¹²⁵

Pendekatan yang diambil oleh seorang kiai dalam berdakwah seringkali didasarkan pada pemahaman agama, konteks budaya, dan tantangan yang dihadapi oleh masyarakat tempat mereka berdakwah. Pendekatan kiai dalam berdakwah bisa sangat bervariasi tergantung

¹²⁵ Badrus Sholeh, *waancara*, Kalisat, 12 Nopember 2023

pada latar belakang individu, tradisi agama yang mereka anut, serta kondisi sosial dan budaya di mana mereka berdakwah. Namun, pendekatan ini umumnya bertujuan untuk membimbing dan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang agama untuk meningkatkan spiritualitas dan kehidupan masyarakat.

Komunikasi dalam dakwah yang dilakukan oleh kiai (pemimpin spiritual) memiliki peran sentral dalam menyampaikan pesan-pesan keagamaan dan moral. Komunikasi yang efektif dapat membantu memahami dan memotivasi audiens untuk mempraktikkan ajaran agama dengan baik.



Gambar 4.6
Dokumentasi KH. Achmad Rosyidi Baihaqi ketika mengisi ceramah agama

Seorang kiai juga harus bisa memahami konteks budaya dan sosial di mana pesan-pesan tersebut disampaikan adalah penting. Kiai harus dapat menghubungkan ajaran agama dengan kehidupan sehari-hari umat agar relevan dan bermanfaat. Selain itu kiai juga harus

memberikan tentang pencerahan terkait dengan masa depan yang cerah dengan bantuan ilmu pengetahuan.

Aba itu itu bagi saya merupakan orang yang bisa menterjemahkan bahasa Al Qur'an dan hadis sesuai dengan bahasa keseharian masyarakat seputar kalisat sini. Aba selalu berusaha untuk bisa memberikan pemahaman yang gampang dalam menafsirkan kandungan yang ada di Al Qur'an contoh surat terakhir pada surat At Taubah yang berbunyi :

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ
Beliau memberikan penjelasan bahwa sifat orang mukmin itu ada 3 yakni sifat 'Aziz, Haris dan Roufur rohim. Beliau mengartikan dengan bahasa madura yang artinya Ejob, Gesek ben Pelak.¹²⁶

Pendekatan kiai yang memberikan pemahaman dengan bahasa sehari-hari memiliki keunggulan tersendiri dalam menyampaikan ajaran agama kepada masyarakat. Menggunakan bahasa sehari-hari membuat informasi lebih mudah dipahami oleh berbagai kalangan masyarakat. Ini membuka pintu akses kepada orang-orang yang mungkin tidak familiar dengan istilah-istilah agama yang khas. Pemakaian bahasa sehari-hari membuat ajaran agama menjadi lebih relevan dengan kehidupan sehari-hari orang-orang. Ini memungkinkan kiai untuk mengaitkan konsep-konsep agama dengan realitas yang dihadapi oleh masyarakat.

Ketika kiai menggunakan bahasa sehari-hari, ini dapat mendorong keterlibatan aktif dari masyarakat. Mereka lebih cenderung bertanya, berdiskusi, dan mencari pemahaman lebih lanjut. Bahasa sehari-hari memiliki potensi untuk menyentuh aspek emosional pendengar. Pesan

¹²⁶ Isomuddin, wawancara, Kalisat, 30 Nopember 2023

yang disampaikan dengan bahasa yang dekat dengan perasaan dan pengalaman sehari-hari dapat menciptakan ikatan emosional yang lebih kuat. Penggunaan bahasa sehari-hari dapat membantu menghindari kesalahpahaman yang mungkin muncul akibat istilah atau bahasa khusus yang sulit dimengerti oleh orang awam.

Kiai merupakan orang yang menempati kedudukan strategis dan sentral dalam masyarakat, hal ini berkaitan dengan statusnya sebagai orang berilmu dan mempunyai pengetahuan yang luas dalam agama di masyarakat. Sebagai tokoh dalam masyarakat, Kiai menyebarkan ilmu Islam kepada penduduk desa, dan pesantren, lembaga pendidikan Islam tradisional, merupakan sarana penting untuk menularkan ilmu pengetahuan kepada masyarakat di sekitar pondok pesantren khususnya dan pada khalayak ramai pada umumnya. Pesantren merupakan tempat dimana masyarakat belajar, menyerap ilmu agama, mengembangkan akhlak, dan mencapai pencerahan terkait dengan agama.

Prinsip yang dibangun oleh kiai dalam misi berdakwah kepada masyarakat untuk membangun kepercayaan adalah dengan cara yang arif dan bijaksana dan disesuaikan dengan tingkat pemahaman seseorang tentang agama, KH. Rosyidi menuturkan

Berdakwah bukan hanya tentang menyampaikan pesan, tetapi juga tentang membangun hubungan yang kokoh berdasarkan kepercayaan. Mari kita jaga setiap interaksi kita dengan penuh kehati-hatian dan kejujuran. Saya punya prinsip sendiri dalam berdakwah bahwa Kepercayaan adalah investasi jangka panjang. Saya ingin berinvestasi dalam kejujuran, integritas,

dan komitmen untuk menjaga setiap kepercayaan yang diberikan kepada saya. Maka dari itu saya selalu menjaga kepercayaan dengan cara disiplin dan berusaha untuk menjadi teladan melalui perilaku saya sendiri.¹²⁷



Gambar 4.7

Wawancara peneliti dengan KH. Achmad Rosyidi Baihaqi

Memang tidak bisa kita pungkiri bahwa hal pertama dalam membangun komunikasi dengan masyarakat perlu trik khusus, dikarenakan setiap masyarakat mempunyai karakteristik yang berbeda-beda terlebih mengenai kepercayaan atau trust yang merupakan syarat mutlak dalam membangun komunikasi yang baik. Implementasi kebijakan saat ini, seperti politik dan ekonomi yang masuk akal yang sangat penting untuk membangun pondok pesantren yang baik, dapat membangun kepercayaan publik terhadap pondok pesantren. Seorang kiai harus mempertimbangkan probrematika ke depan dalam mengambil sebuah kebijakan terkait daya saing yang ada dipondok pesantren, seperti isu ketimpangan sosial ekonomi. Keterpaduan, keserasian, dan keselarasan antara kepentingan pondok

¹²⁷ Rosyidi, *wawancara*, Kalisat, 12 Nopember 2023

pesantren dan kepentingan masyarakat seharusnya dapat di implementasikan dengan adanya visi dan misi pesantren.

Setiap tindakan kita adalah cerminan dari kepercayaan yang kita miliki. Saya berusaha untuk membangun pondasi yang kokoh dengan kesetiaan pada nilai-nilai agama dan moralitas yang tinggi. Kepercayaan membutuhkan waktu untuk dibangun, tetapi hanya butuh satu kesalahan untuk menghancurkannya. Maka dari itu saya akan jaga kepercayaan ini dengan penuh tanggung jawab dan kesungguhan. Tingkat kepercayaan seseorang pada kita adalah cerminan dari kesetiaan kita pada janji, kata-kata, dan tindakan. Saya berkomitmen untuk selalu mempertahankan kepercayaan ini dengan teguh walaupun pahit yang saya rasakan.¹²⁸

Pemaparan yang disampaikan oleh para kiai di Miftahul Ulum tersebut dapat membantu kiai dalam berdakwah untuk membangun kepercayaan yang kuat di antara umatnya, sehingga pesan yang disampaikan dapat diterima dengan lebih baik dan memiliki dampak yang lebih besar dalam pembangunan spiritual umat.

Mempertahankan kepercayaan walaupun terasa pahit bisa menjadi suatu tindakan yang penuh dengan tantangan, tetapi pada saat yang sama, hal itu dapat memperkuat karakter dan integritas seseorang.

Mempertahankan kepercayaan mencerminkan integritas pribadi seseorang. Ini berarti seseorang akan tetap setia pada nilai-nilai, prinsip-prinsip, dan keyakinannya meskipun menghadapi tekanan atau rintangan. Pahitnya pengalaman bisa menjadi pelajaran berharga.

Mempertahankan kepercayaan di tengah kesulitan mungkin membawa

¹²⁸ Syamsul Arifin, *wawancara*, Kalisat, 20 Oktober 2023

rasa pahit, tetapi pada akhirnya dapat membantu seseorang tumbuh dan berkembang sebagai individu yang lebih kuat dan bijaksana.

Selain itu dalam membangun komunikasi dengan santri pondok miftahul ulum kalisat, maka kiai berusaha untuk menciptakan suasana yang menyenangkan dan komunikasi 2 arah antara kiai dan santri sehingga terjalin komunikasi yang efektif. Selain itu untuk membangun kepercayaan diri santri maka kiai membuat halaqoh muhadharah santri untuk membahas hadis tematik yang sudah ditentukan oleh pengasuh.

“kami disini menyelenggarakan kajian dengan sistem muhadharah, kita juga selalu memberi bekal kepada santri untuk berani tampil dan berbicara dalam berbagai kegiatan, sehingga santri mampu dan terbiasa berbicara di depan khalayak umum. Selain itu, untuk menentukan tema pembahasan dan pemahaman santri terhadap materi, kemudian santri diberi kekuasaan untuk bisa mengajarkan dan mengembangkan tema tersebut. Sehingga mampu untuk memberi pemahaman pada masyarakat atas pesan dakwah yang ingin disampaikan. penting bagi kami sebagai ustadz yang diberi amanah oleh kiai untuk menguatkan keyakinan santri dengan memberikan motivasi dan dukungan santri agar percaya atas kemampuan dirinya sendiri.¹²⁹

Berdasarkan hasil wawancara di putra pengasuh, bahwa sistem ustadz dalam membina karakter percaya diri santri, itu semua di mulai dari mempersiapkan konsep dakwah dan mengajarkan santri untuk bisa mengembangkan konsep dakwah sambil memahami maksud konsep tersebut, hingga pada akhirnya santri percaya diri dan mudah

¹²⁹ Isomuddin, *wawancara*, Kalisat, 20 Nopember 2023

menyampaikan pesan dakwah kepada masyarakat. berikut sistem pembinaan karakter percaya diri santri dalam berdakwah yaitu.

“Sistem yang kami gunakan untuk melatih santri dengan membuat acara muhadharah 3 kali dalam satu minggu agar terbentuk kepercayaan diri santri. Serta strateginya dengan membiasakan diri santri berbicara di depan umum seperti berpidato. Semua itu kami usahakan untuk membantu para santri mengembangkan potensi diri mereka dibidang dakwah dengan cara membiasakan komunikasi yang tersusun dan melatih mental santri”.¹³⁰

Hasil wawancara di atas menjelaskan bahwa, sistem yang mereka gunakan dalam membina santri sama saja dengan bentuk membina santri dengan program muhadharah sebanyak 3 kali dalam satu minggu. acara muhadharah ini adalah ajang unjuk bakat dan belajar tampil di depan banyak orang.

Muhadharah adalah istilah dalam konteks pendidikan Islam yang merujuk pada ceramah atau kuliah yang diberikan oleh seorang guru atau pemimpin agama (seperti kiai atau ustadz) kepada para santri. Muhadharah bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam tentang ajaran agama, moralitas, dan nilai-nilai Islam. Pemilihan topik-topik yang relevan dengan kehidupan sehari-hari dan tantangan yang dihadapi oleh santri. Hal ini akan membuat muhadharah lebih bersifat praktis dan dapat diaplikasikan dalam kehidupan mereka.

Muhadharah yang efektif dapat menjadi sarana yang kuat untuk membekali santri dengan pemahaman agama yang kokoh dan

¹³⁰ Gus Isom, wawancara,..... 20 Nopember 2023

memotivasi mereka untuk hidup sesuai dengan ajaran Islam. Berikut hasil wawancara lainnya.

“kami memberikan pembelajaran dengan sistem muhadharoh tiada lain untuk memberikan semangat dan menasehatinya agar tidak gugup ketika berbicara di depan orang banyak. Selain itu, melatih santri agar terbiasa tampil di depan orang banyak seperti muhadharah dengan begitu tingkat kepercayaan diri santri terlatih dengan baik”. Selain itu manfaat muhadharoh itu adalah untuk melatih santri terhadap tantangan perbedaan agar bersikap moderat.¹³¹



Gambar 4.8
Pelaksanaan Muhadhoroh

Berbeda dengan hasil keterangan informan berikut ini yaitu.

“Adapun cara saya sebagai ustadz diniyah yang mendapatkan mandat dari kiai membina kepercayaan diri santri yaitu dengan cara membangun pola pikir positif pada santri, memberikan apresiasi/pujian dari hasil kerja santri, berusaha untuk fokus dan berusaha untuk berhenti membanding-bandingkan dengan orang lain dan menanamkan kepercayaan untuk tidak takut salah dalam setiap keputusan yang diambil oleh santri”. Semua para asatidz juga dimotivasi dengan dzikir agar bisa hidup dengan tenang Kiai memberi amalan ayat terakhir surat taubah sebanyak 7x dan bismillah 21x dalam 1 tarikan nafas. Kiai Rosyidi berkata “mon sampek be’en lapar sengko’ se aberri’engakan”.¹³²

¹³¹ Abd. Shomad, *wawancara*, Kalisat, 20 Nopember 2023

¹³² Fikri, *wawancara*, Kalisat, 20 Nopember 2023



Gambar 4.8
Dokumentasi muhadhoroh/diskusi kelompok

Berdasarkan atas pengamatan yang terjadi di pondok pesantren Miftahul ulum, maka peneliti berusaha untuk menemukan pola kiai dalam membangun kepercayaan kepada santri dengan cara memberikan kepercayaan kepada dewan asatidz untuk bisa berkreasi agar dapat mengembangkan mentalitas para santri serta membangun pola pikir santri untuk bisa berubah ke arah yang positif.¹³³

- b. Inspirasi kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat

¹³³ Observasi, PP. Miftahul Ulum Kalisat, 16 Nopember 2023

KH. Rosyidi, seorang pemimpin pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember yang dihormati dan disegani. KH. Rosyidi memiliki pengalaman panjang dalam memberikan bimbingan spiritual dan moral kepada murid di pondok pesantren dan juga dalam berinteraksi dengan masyarakat luas. Dalam wawancara ini, KH. Rosyidi berbagi tentang inspirasi yang mereka hadirkan kepada murid dan masyarakat yang mereka layani.

“Sebagai sumber inspirasi, saya berupaya untuk menjadi pemimpin yang tidak hanya memandu tetapi juga mendengarkan, memahami, dan menghargai kebutuhan serta aspirasi orang lain. Saya ingin mendorong pertumbuhan dan kesejahteraan bersama bagi komunitas yang ada di pondok pesantren ini. Menjunjung tinggi kejujuran, kebenaran, dan moralitas dalam segala tindakan. Saya berusaha untuk menjadi contoh yang baik dengan tetap konsisten dalam perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai yang saya anut”.¹³⁴

KH. Rosyidi memulai dengan menjelaskan bahwa salah satu inspirasi utamanya adalah menerapkan prinsip-prinsip agama Islam dalam tindakan sehari-hari. Mereka percaya bahwa keteladanan adalah kunci untuk memengaruhi positif murid dan masyarakat. Kiai Rosyidi mengatakan, "Saya selalu berusaha menjalani prinsip-prinsip agama, seperti kejujuran, keadilan, dan kasih sayang, dalam segala aspek kehidupan saya. Saya percaya bahwa keteladanan adalah pesan terkuat yang bisa saya berikan kepada murid dan masyarakat."

Kiai yang efektif memiliki visi yang jelas tentang pembangunan dan kemajuan pondok pesantren serta masyarakat. Mereka juga

¹³⁴ Rosyidi, *wawancara*, Kalisat, 12 Nopember 2023

mampu menyusun rencana aksi yang konkret untuk mencapai tujuan tersebut dan melibatkan warga pesantren dan masyarakat dalam proses ini.

Kepemimpinan seorang kiai dalam konteks menginspirasi dan membangun kepercayaan di pondok pesantren melibatkan nilai-nilai keagamaan, sosial, dan kultural yang kuat. Kiai memegang peran penting dalam membentuk identitas, moralitas, dan arah pembangunan pesantren serta masyarakat. Oleh karena itu, kepemimpinan kiai yang bertanggung jawab dan berorientasi pada pemberdayaan serta kebersamaan yang sangat berkontribusi dalam menciptakan lingkungan harmonis dan produktif bagi semua pihak yang terlibat.

Saya akan memberikan dukungan pada inisiatif yang diambil oleh warga pesantren. Jika ada ide atau proyek yang mereka ingin jalankan, saya akan memberikan dukungan, bantuan, atau saran agar mereka merasa didukung dan termotivasi untuk berpartisipasi aktif. Saya akan mendengarkan secara aktif terhadap kebutuhan, harapan, dan impian para santri atau warga pesantren. Hal ini dapat dilakukan melalui sesi diskusi terstruktur, wawancara individual, atau bahkan survei untuk mengidentifikasi kebutuhan mereka. Melalui pendekatan-pendekatan ini, saya berharap bisa mendekati dan memahami aspirasi serta harapan warga pesantren dengan lebih baik. Ini akan memungkinkan saya untuk menginspirasi mereka untuk terlibat secara aktif dalam kehidupan pondok dan masyarakat serta membantu mereka meraih potensi terbaik mereka.¹³⁵

KH. Rosyidi juga menekankan pentingnya pendidikan agama dalam inspirasi yang mereka berikan. Mereka berusaha menyebarkan pengetahuan tentang Islam dan membimbing murid untuk memahami dan mengamalkan ajaran agama dengan benar. KH. Rosyidi

¹³⁵ Rosyidi, *wawancara*, Kalisat, 12 Nopember 2023

menyatakan, Pendidikan agama adalah investasi terpenting yang bisa kita berikan kepada generasi muda. Saya ingin murid kami memiliki pemahaman yang kuat tentang agama dan menjadi teladan dalam kehidupan mereka."

Kepemimpinan kiai yang memberi contoh (*leadership by example*) adalah model kepemimpinan yang sangat efektif dalam konteks pesantren dan lembaga pendidikan Islam. Kiai seharusnya menjadi teladan dalam praktek-praktek kebajikan, seperti ibadah, sedekah, dan amal lainnya. Memberi contoh langsung dapat menginspirasi santri untuk menanamkan nilai-nilai keagamaan dalam kehidupan sehari-hari. Kiai yang aktif terlibat dalam kegiatan pendidikan menunjukkan bahwa mereka serius dalam memberikan pendidikan dan menghargai proses pembelajaran. Hal ini bisa mencakup mengajar, mengadakan kajian kitab, atau memberikan bimbingan pribadi.

Memberikan perhatian kepada pengembangan potensi santri. Kiai sebagai pemimpin harus menjadi pembina yang mendorong dan memberdayakan santri untuk berkembang secara holistik. Menunjukkan kerja keras dan dedikasi dalam menunaikan tugas-tugas keagamaan dan sosial. Kiai yang memberikan contoh dedikasi terhadap tanggung jawabnya akan memotivasi santri untuk mengikuti jejaknya.

"Saya percaya bahwa pembelajaran adalah proses sepanjang hayat. Saya berkomitmen untuk terus belajar, berkembang, dan

berinovasi dalam memberikan ilmu pengetahuan kepada orang lain. Saya juga mendorong semangat belajar yang berkelanjutan di kalangan warga pesantren dan masyarakat. Banyak sudah alumni pesantren di sini yang sekarang mampu berkiprah dimasyarakat, seperti jadi pak kampung, jadi dosen, jadi TNI, jadi Kiai dan masih banyak lagi.¹³⁶

Kiai seringkali menekankan pentingnya ilmu dan pengetahuan dalam Islam. Mereka mengajarkan bahwa pencarian ilmu adalah suatu kewajiban dan merupakan jalan untuk mendekatkan diri kepada Allah. Dengan pengetahuan, santri dapat lebih baik memahami ajaran agama dan mempraktikkannya dalam kehidupan sehari-hari. Kiai mendorong santri untuk terus meningkatkan kualitas diri mereka melalui pendidikan. Melalui pendidikan yang baik, mereka dapat menjadi individu yang lebih baik, memberikan kontribusi positif pada masyarakat, dan menjalani hidup sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Kiai biasanya menekankan pentingnya keseimbangan antara ilmu pengetahuan dan akhlak mulia. Mereka mengajarkan bahwa pendidikan tidak hanya tentang memperoleh pengetahuan, tetapi juga tentang pengembangan karakter dan moral yang baik. Kiai Achmad Rosyidi dapat menjelaskan bahwa pendidikan adalah kunci untuk meningkatkan kualitas hidup. Dengan memiliki keahlian dan pengetahuan yang cukup, santri dapat menciptakan peluang kerja yang lebih baik, memperbaiki kondisi ekonomi keluarga, dan memberikan kontribusi positif pada masyarakat.

¹³⁶ Rosyidi, *wawancara*, Kalisat, 12 Nopember 2023

Selain itu, Rosyidi Baihaqi berbicara tentang peran mereka dalam mendorong persatuan dan toleransi di masyarakat. Mereka berupaya untuk mengatasi perbedaan dan konflik antarumat beragama. Rosyidi Baihaqi menjelaskan :

"Kami harus menjadi agen perubahan dalam mendukung kerukunan antarkepercayaan. Saya berbicara kepada murid dan masyarakat tentang pentingnya saling menghormati dan bekerja sama untuk kebaikan bersama. saya juga melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi pesantren atau komunitas, meminta masukan mereka, dan menjadikan pendapat mereka sebagai bagian penting dari proses pengambilan keputusan bersama."¹³⁷

Seorang kiai dapat menjadi agen perubahan yang signifikan dalam mendorong kerukunan dan harmoni di masyarakat. Memberikan pemahaman tentang agama-agama lain melalui dialog dan pendidikan. Mendorong santri dan masyarakat untuk memahami dan menghargai keberagaman agama dapat membuka pintu menuju kerukunan. Kiai harus bertindak sebagai penengah dalam konflik atau ketegangan antar kelompok. Kiai dapat menggunakan otoritas moralnya untuk meredakan ketegangan dan mendorong dialog. Melalui peran ini, kiai tidak hanya menjadi pemimpin rohaniah, tetapi juga pemimpin sosial yang berkontribusi positif dalam menciptakan masyarakat yang damai, harmonis, dan penuh kasih sayang.

Dalam pengembangan masyarakat, Rosyidi Baihaqi juga terlibat dalam program pendidikan, bantuan sosial, dan pemberdayaan ekonomi. Mereka ingin membantu memajukan masyarakat dan

¹³⁷ Rosyidi, *wawancara*,.....

mengurangi ketidaksetaraan. Rosyidi Baihaqi menekankan, "Dakwah tidak hanya berbicara tentang ajaran agama, tetapi juga melibatkan tindakan konkret yang mendukung kesejahteraan masyarakat."

KH. Rosyidi juga mencatat upaya mereka dalam mendukung pemberdayaan perempuan dan hak-hak perempuan dalam masyarakat. Mereka percaya bahwa perempuan memiliki peran penting dalam pembangunan komunitas. KH. Rosyidi mendukung penuh terhadap pendidikan perempuan dan mengingatkan masyarakat tentang pentingnya kesetaraan gender dan hak-hak perempuan.

Saya aktif berkomunikasi dengan warga pesantren secara terbuka. Meluangkan waktu untuk mendengarkan aspirasi, harapan, dan masalah yang mereka hadapi, serta memberikan perhatian penuh pada apa yang ingin mereka sampaikan. saya juga sering berkunjung ke pesantren, berinteraksi secara langsung dengan warga pesantren, berdiskusi, dan mengadakan forum terbuka untuk membahas gagasan, aspirasi, dan masalah yang mereka hadapi, terutama juga kepada dewan asatidz yang ada dipondok.¹³⁸

Kiai dapat menjadi contoh dalam mendukung keadilan dan kesetaraan dalam masyarakat. Memperlakukan semua orang dengan adil tanpa memandang suku, ras, atau latar belakang adalah langkah positif. Seorang kiai harus menunjukkan transparansi dalam pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam berkomunikasi adalah ciri kepemimpinan yang kuat. Kiai yang terbuka dan jujur membangun kepercayaan di antara santri dan komunitas. Kiai yang mampu berkomunikasi dengan bijaksana, mendengarkan dengan baik,

¹³⁸ Rosyidi, *wawancara*, Kalisat, 12 Nopember 2023

dan memberikan arahan yang menginspirasi, dapat menciptakan iklim positif di lingkungan pesantren.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan KH. Rosyidi menggambarkan bahwa inspirasi yang mereka hadirkan kepada murid dan masyarakat melibatkan keteladanan agama, pendidikan agama, promosi kerukunan antar kepercayaan dan pemberdayaan masyarakat. Rosyidi Baihaqi memainkan peran penting dalam membentuk pandangan moral dan spiritual komunitas mereka serta membantu masyarakat mencapai kesejahteraan yang lebih besar. Kepemimpinan seorang kiai yang berhasil membangun kepercayaan di pondok pesantren tidak hanya didasarkan pada otoritas keagamaan semata, tetapi juga pada kesediaannya untuk terlibat, mendengarkan, memberikan inspirasi, dan membimbing dengan teladan yang baik.

Pimpinan ponpes tidak memungkiri bahwa setiap organisasi atau lembaga pendidikan seperti pesantren pasti mempunyai kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Meski demikian, pihaknya belum menyerah untuk terus meningkatkan kapasitas pesantren Miftahul Ulum Kalisat dengan beberapa upaya agar pondok memberikan kemanfaatan bagi santri yang menimbah ilmu pengetahuan, diantaranya pelatihan melalui kegiatan ekstrakurikuler pesantren seperti ekstrakurikuler jurnalistik, desain layout, dan ilmu videografi, yang semuanya itu akan berguna ketika mereka sudah keluar dari pondok pesantren.

“Alhamdulillah, saya yakin selama ini setiap organisasi di dunia mempunyai kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Namun kelemahan tersebut tidak boleh kita biarkan begitu saja. Kelemahan bisa menjadi kekuatan suatu organisasi apabila dapat diatasi, diberdayakan sesuai dengan kemampuannya, dan mampu mengembangkan potensinya secara maksimal ke arah yang konstruktif dan mencapai keberhasilan yang maksimal. Untuk memperbaiki kelemahan tersebut, kami menawarkan pelatihan ekstrakurikuler di bidang jurnalistik, videografi dan desain tata letak. Dalam kegiatan ekstrakurikuler ini siswa akan banyak belajar dan berlatih meningkatkan kemampuan jurnalistiknya. Mahir dalam penggunaan alat dokumentasi seperti kamera dan kamera video, serta menggunakan *anggle* yang tepat dan benar untuk nilai seni dan kenikmatan estetis bagi penonton.”¹³⁹

Para santri Pondok Pesantren Miftahul Ulum diketahui berhasil meraih berbagai prestasi gemilang dan bergengsi melalui kegiatan ekstrakurikuler tersebut. Pada Hari Santri Nasional (HSN) tahun 2018. Santri yang mengikuti kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan bakat dan minat mereka akhirnya berhasil meraih juara pertama dalam Kompetisi Film Santri Nasional yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia. Dokumen di bawah ini menunjukkan penyerahan sertifikat dari santri peraih juara I kompetisi nasional film pelajar kepada pimpinan PP. Miftahul Ulum Kalisat Jember Drs. KH.Ahmad Rosidi Baihaqi di kediaman pengasuh.

¹³⁹ Syamsul Arifin, *wawancara*, Kalisat, 20 Nopember 2023



Gambar 4.10

Dokumen Momen penyerahan piagam kepada pengasuh Perjuangan KH. Rosyidi tidak berhenti hanya sekedar untuk usaha secara fisik, namun kekuatan spiritualnya juga dijalankan guna melengkapi perjuangan demi ketentraman dan keharmonisan kehidupan dalam pesantren. Setiap malam beliau tidak henti-hentinya untuk berdoa kepada Allah agar semua santrinya diberi kemudahan untuk menuntut ilmu dan semoga ilmu yang di dapat mendapatkan barokah agar bisa diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

Aba itu setiap malamnya selalu bertirakat membaca yasin setiap 10 santri 1x yasin dan itu dikhususkan untuk semua santri dan masyarakat sekitar pondok pesantren agar kehidupannya menjadi tentram, aman dan harmonis. Beliau punya prinsip bahwa setiap usaha yang beliau lakukan pasti harus didorong dengan kekuatan Allah agar semuanya berjalan seiring dan seirama. Mungkin dengan munajat yang dipanjatkan Aba sehingga pesantren ini masih tetap eksis dan diminati oleh masyarakat sekitar kalisat dan luar daerah kalisat.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Isomuddin, *wawancara*, Kalisat, 28 Oktober 2023

Sesuai dengan penuturan yang disampaikan oleh Gus Isom bahwa Rosyidi Baihaqi juga mempunyai amalan khusus yang diperuntukkan santri dan masyarakat sekitar pondok pesantren Miftahul Ulum agar kehidupannya tenang, tentram dan harmonis. Beliau setiap malam membaca surat yasin sebanyak 41 kali yang dikhususkan untuk santri agar selalu mendapatkan ilmu yang bermanfaat untuk bekal kehidupan kelak ketika pulang ke masyarakat. Selain panjatan doa juga teriring kepada segenap masyarakat sekitar pondok pesantren.

Kiai seringkali mendoakan para santri dan masyarakat dengan berbagai alasan, yang seringkali mencerminkan perhatian, kepedulian, dan tanggung jawab mereka sebagai pemimpin spiritual. Mendoakan para santri dan masyarakat adalah bentuk doa memohon kebaikan, kesejahteraan, dan perlindungan dari Allah SWT. Kiai ingin melibatkan Tuhan dalam kehidupan mereka, berharap agar mereka diberi keberkahan. Kiai mendoakan agar santri dan masyarakat terlindungi dari segala kemungkinan bahaya, baik itu dalam bentuk bencana alam, konflik, atau ancaman lainnya. Ini mencerminkan rasa keprihatinan dan kepedulian kiai terhadap keselamatan mereka. Doa kiai juga dapat berfungsi sebagai inspirasi untuk meningkatkan ketaatan dan ketaqwaan. Kiai berdoa agar para santri dan masyarakat memiliki kekuatan untuk melakukan amal perbuatan baik dan menjauhi segala bentuk dosa.

Rosyidi Baihaqi juga mendorong santri untuk mengejar ilmu pengetahuan, baik ilmu agama maupun ilmu pengetahuan umum. Mereka percaya bahwa pendidikan adalah kunci untuk perubahan positif dalam masyarakat. Selain itu sebagai langkah kongkrit beliau dalam memberikan contoh teladan kepada keluarganya terlebih dahulu. Putra dan putri beliau semuanya sudah menyanggah gelar sarjana dan bahkan sudah ada yang menyanggah gelar doktor (S3)

Saya selalu menyarankan kepada putra dan putri saya untuk melanjutkan pendidikan sampai jenjang sarjana. Semua itu saya lakukan untuk membekali mereka dengan ilmu, karena dengan bekal ilmu yang memadai maka kita akan menjadi orang yang mulia didunia dan di akhirat. Selain itu saya juga ingin membangun sistem dalam pesantren ini agar kelak ketika saya sudah tiada, maka pesantren ini tetap eksis untuk memberikan sumbangsih besar terhadap perubahan masyarakat khususnya didaerah kalisat ini.¹⁴¹

Pendidikan adalah kunci keberhasilan merupakan ungkapan yang banyak digunakan dan diyakini oleh banyak orang. Pendidikan memang memiliki peran yang sangat penting dalam membuka pintu menuju keberhasilan individu maupun masyarakat secara keseluruhan. Maka dari itu pengasuh pondok miftahul Ulum memberikan contoh yang nyata untuk mengembangkan potensi diri dengan cara menuntut ilmu setinggi-tingginya terutama kepada keluarganya terlebih dahulu, kemudian kepada para santri yang ada di pondok Miftahul ulum.

Pada dasarnya setiap lembaga yang mendapatkan apresiasi dari masyarakat adalah lembaga yang mempunyai kredibilitas yang

¹⁴¹ Rosyidi, *wawancara*, Kalisat, 12 Nopember 2023

menonjol dibanding lembaga lain. Hal ini bisa terjadi manakala lembaga tersebut mengorientasikan untuk pengembangan Sumber daya manusia dalam mengelola lembaga. Hal senada juga disampaikan oleh Gus Isom :

Aba itu fokusnya adalah mempersiapkan generasi agar bisa menggantikan beliau ketika beliau sudah tiada, makanya saya diwanti-wanti untuk selalu meneruskan studi saya sampai jenjang doktor, dan Alhamdulillah saya sekarang sudah selesai. Dan adik saya juga sudah menjadi dokter dan sekarang bekerja di UMC Unej. Kalau malam ya bantu diklinik pesantren sini. Abah juga berpesan kepada saya “Otak olle amerika tapi ate paggun mekkah”.¹⁴²

Sesuai dengan apa yang disampaikan Gus Isom bahwa Rosyidi Baihaqi sudah mempersiapkan putra dan putri beliau untuk melanjutkan perjuangan pesantren yang sudah dikembangkan. Beliau sudah menata sistem dipondok pesantren guna untuk mengantisipasi jikalau beliau sudah meninggal. Langkah kongkrit yang beliau lakukan adalah dengan cara membekali putra/putrinya untuk melanjutkan sekolah ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi sebagai bentuk upaya melestarikan pesantren agar tetap eksis di tengah-tengah masyarakat.

Rosyidi Baihaqi sering memberikan motivasi kepada santri dan masyarakat agar selalu menjaga dan memperhatikan pendidikan, karena dengan pendidikan manusia akan menjadi orang yang berilmu, dan ilmu yang akan mengangkat derajat manusia disisi Allah SWT. Beliau menganjurkan untuk mencari ilmu kemana saja yang penting pondasi keislaman sudah kokoh dalam sanubari santri. Beliau selalu

¹⁴² Isomuddin, *wawancara*, Kalisat, 10 Oktober 2023

mendukung para santrinya sesuai dengan cita-cita yang diharapkan oleh para santri

Pendidikan adalah kunci utama dalam membentuk individu, masyarakat, dan kemajuan suatu bangsa. Melalui pendidikan, seseorang memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman yang diperlukan untuk mengembangkan potensi diri dan berkontribusi pada masyarakat. Pendidikan memberikan kesempatan yang lebih baik untuk memperoleh pekerjaan yang layak dan mendukung pertumbuhan ekonomi. Individu yang terdidik cenderung memiliki peluang yang lebih baik dalam mencari pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan mereka. Oleh karena itu, pendidikan bukan hanya penting bagi perkembangan individu, tetapi juga memiliki dampak yang besar pada kemajuan suatu pesantren secara keseluruhan. Mendorong akses yang merata terhadap pendidikan yang berkualitas bagi semua orang sangatlah penting untuk mencapai masyarakat yang lebih maju dan adil.

- c. Perhatian kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat

Kiai merupakan tokoh sentral di pesantren dan mempunyai ciri khas tersendiri dibandingkan dengan tokoh pendidikan lainnya. Dalam pengembangan pesantren, kiai tentunya mempunyai strategi yang disesuaikan dengan kemampuannya masing-masing, seperti pengembangan, strategi peningkatan sumber daya manusia dalam hal

kemandirian fisik dan mental dalam pengelolaan keluarga, peserta didik dan masyarakat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan peran kyai sebagai pemimpin dalam mengelola dinamika keharmonisan keluarga (rumah tangga, santri dan masyarakat) di pesantren pesantren.

Didalam perjalanan memimpin pesantren tentunya tidak selalu sesuai dengan harapan, pastinya ada fitnah, cacian dan makian atau ketidak terimaan dari masyarakat dalam mengemban visioner sesuai dengan perkembangan zaman. Namun, kiai berusaha untuk tetap tegas dan istiqomah dalam jalan yang diridhoi oleh Allah, dan untuk menanggulangi problem dari masyarakat yang memfitnah seorang kiai hanya bisa bersabar dan berusaha untuk membuktikan bahwa yang dikerjakan adalah sesuatu yang benar dan bermanfaat.

Perubahan pesantren dari salaf ke khalaf ini merupakan masa peralihan yang bergejolak sangat luar biasa dari masyarakat. Transformatif perubahan dari salaf ke campuran, kyai dituduh golkar kyai dituduh cukung-cukung dan antek-antek pemerintah. Terserah apa kata mereka, tapi saya tidak begitu menghiraukan saya ingin membawa gerbong masyarakat menuju perubahan yang dinamis yang lebih baik guna menyokong masa depan yang cemerlang. Saya akui ayah saya futuristik orangnya berfikir jauh kedepan, ayah saya disini keahliannya ilmu suwuk. Namun ilmu yang seperti itu tidak begitu diturunkan kepada putra-putrinya. Abah saya menyuruh agar saya terus menuntut ilmu baik ilmu agama ataupun umum, karena beliau berpesan "*Laggu' riya jemanna bide ben jeman stya, mon jeman stya mungkin oreng se esare adalah oreng se andik ilmu suwuk, tape laguk pagik se esare adalah ilmu pangataoan agama ben ilmu dunnya*". *Ini pesan Abah saya, makanya saya disuruh untuk mengejar gelar S1 sampai ke Malang.*¹⁴³

¹⁴³ Rosyidi, wawancara, Kalisat, 10 Oktober 2023

Ilmu pengetahuan juga merupakan tangga manusia menuju peradaban, sarana untuk membantu manusia memenuhi tugasnya sebagai *Khalifatullah fil Ardl* (pemimpin di muka bumi) dengan sebaik-baiknya. Melalui ilmu pengetahuan, masyarakat dapat mengamalkan keadilan, tidak melakukan *kedholiman* (kesesatan) dan bisa membedakan mana yang benar dan mana yang salah.

Perjuangan Rosyidi Baihaqi dalam mengembangkan khazanah keilmuan yang bukan hanya berorientasi dalam masalah agama saja, tapi juga merambah dalam ilmu pengetahuan umum yang kelak semua santri harus mempunyai ijazah dalam pendidikan.

“Pesantren Miftahul Ulum Kalisat didirikan oleh kyai sepuh pada tahun 1947 gerakannya kepada masyarakat adalah pendidikan dan perjuangan pesantren sekaligus sebagai markas perjuangan tentara-tentara hizbullah dizaman berjuang mempertahankan kemerdekaan. Dulu pesantren ini dikenal sebagai salafiyah murni, tidak ada formalnya sama sekali tidak ada pembelajaran secara formal seperti itu, namun berjalan lama dari tahun 1947-1981 kyai-kyai itu mengikuti fatwa dari KH. Hasyim Asy’ari khususnya NU dari kalangan pesantren ini yang sangat monomuntel terjemahan sederhana memelihara tradisi lama yang relevan seperti keimanan akhlaq dsb itu dijaga betul yang kemudian bertransformasi menuju modernisasi yg berakhlak. Dulu dipesantren miftahul tidak ada pendidikan formal sama sekali, kyai baihaqi pendiri pertama pendidikan formal didaerah jember utara ini, hingga akhirnya semua putra-putranya kiai Baihaqi disekolahkan semua. Pada saat yang sama putra kyai-kyai dijember kawasan utara tidak ada yang mau disekolahkan. Putranya kyai Umar sumber wringin tidak mau disekolahkan semua kyai tidak memperbolehkan tapi putranya kyai baihaqi disekolahkan semua dan mengaji kitab. Pada tahun 1981 saya waktu itu sangat muda dan sudah mendapatkan gelar sarjana dari

Malang kemudian saya diperintah mendirikan MTs. Namun tidak didukung oleh masyarakat sekitar.¹⁴⁴

Perjuangan KH. Rosyidi dalam dunia pendidikan memang berat, dikarenakan pada masa itu setiap pondok pesantren yang mendirikan lembaga formal maka dijustifikasi sebagai antek-antek komunis dan tidak pro kepada masyarakat. Namun beliau menanggapinya dengan santai, karena perjuangan beliau adalah murni karena Allah dan ingin membantu masyarakat sekitar pondok pesantren agar mampu mempunyai pendidikan yang layak dan siap menghadapi problematika pada masyarakat modern. Kiai juga membangun hubungan personal yang kuat dengan santri dan masyarakatnya dapat menjadi sumber inspirasi. Mereka yang peduli, mendengarkan, dan memberikan arahan dapat memperkuat hubungan dan kepercayaan.

Tentu, satu contoh rintangan yang saya alami dalam usaha menginspirasi dan membangun kepercayaan adalah ketika saya berupaya memperkenalkan program pendidikan inovatif di sebuah pesantren yang pada awalnya tidak sepenuhnya diterima oleh pihak masyarakat pesantren dan beberapa anggota komunitas, dikarenakan mungkin karena SDM mereka tidak berorientasi ke masa depan hanya berpikir kebelakang saja.

Pada awalnya, banyak dari mereka memiliki pandangan tradisional yang kuat terkait pembelajaran yang sudah ada dan mereka cenderung skeptis terhadap perubahan ke arah yang lebih maju. Itu terbukti ketika saya mendirikan sekolah tsanawiyah di pondok sini.¹⁴⁵

Dengan kesabaran, komunikasi yang efektif, mendengarkan dengan penuh perhatian, serta menghormati nilai-nilai yang ada,

¹⁴⁴ Rosyidi, *wawancara*, Kalisat, 10 Oktober 2023

¹⁴⁵ Rosyidi, *wawancara*, Kalisat, 12 Nopember 2023

akhirnya saya berhasil meyakinkan pihak pengelola pesantren dan anggota komunitas tentang manfaat dari program pendidikan inovatif tersebut. Mereka mulai membuka diri terhadap perubahan, dan program tersebut akhirnya diterima dengan lebih baik dan mendapatkan dukungan yang lebih besar dari seluruh komunitas pesantren dan masyarakat sekitar pesantren.

Selain mempelajari ilmu agama, santri di pesantren juga diajarkan untuk saling menghormati, saling bertoleransi, dan tidak mudah menilai orang tanpa mempertimbangkan latar belakangnya. Dengan kata lain, pesantren melatih santri untuk berpikir kritis dan mengambil keputusan secepat mungkin. Di pondok pesantren wajib mempelajari ilmu Nahwu, Syaraf, tauhid, fiqh dan ilmu agama lainnya, namun karena setiap orang mempunyai warna kulit yang berbeda-beda, maka wajib mempelajari ilmu umum dan mengembangkan lebih lanjut keterampilan, minat dan bakatnya.

Rosyidi Baihaqi juga sering berpesan kepada santri yang ada dipondok pesantren bahwa menjadi santri di pondok pesantren adalah suatu kebanggaan yang besar bagi banyak orang. Pengalaman menjadi santri di pondok pesantren tidak hanya memberikan pengetahuan agama yang mendalam tetapi juga mengajarkan nilai-nilai penting seperti disiplin, tanggung jawab, dan kebersamaan.

Di pondok pesantren, kalian para santri belajar tidak hanya tentang agama, tetapi juga ilmu pengetahuan umum seperti matematika, bahasa, sains, dan lain sebagainya. kalian juga mendapatkan pengajaran dalam hal akhlak, etika, dan nilai-

nilai moral yang akan membentuk kepribadian mereka. Selain itu, lingkungan di pondok pesantren juga memberikan kesempatan kepada para santri untuk memperdalam pengetahuan agama, berinteraksi dengan sesama santri dari berbagai latar belakang, serta melatih kemandirian mereka. Pengalaman hidup di pondok pesantren seringkali meninggalkan kenangan yang mendalam dan membangun kedewasaan dalam pandangan dunia dan spiritualitas. Maka dari itu sandang terus predikat santri walaupun kalian sudah keluar dari pondok ini, karena seorang santri akan selalu berpotensi merubah kehidupan dari tidak baik menjadi baik.¹⁴⁶

Banyak santri yang merasa bangga akan pengalaman mereka di pondok pesantren karena hal ini membentuk mereka menjadi individu yang bertanggung jawab, memiliki pemahaman yang kuat akan agama, dan memiliki koneksi emosional yang erat dengan sesama santri serta para pengajar.

Tradisi dalam pondok pesantren seringkali menekankan pentingnya santri untuk menghormati, menghargai, dan mendengarkan nasihat dari kiai. Kiai adalah tokoh penting dalam lingkungan pesantren, biasanya merupakan ulama atau tokoh agama yang memiliki pengetahuan agama yang mendalam, pengalaman, dan otoritas moral yang diakui oleh para santri. Santri diharapkan untuk mengikuti ajaran kiai karena mereka dianggap memiliki kebijaksanaan dan pengetahuan yang luas dalam hal agama dan kehidupan sehari-hari. Berdasarkan tradisi pesantren, santri diharapkan untuk menghormati kiai sebagai guru dan pemimpin spiritual.

¹⁴⁶ Rosyidi, *wawancara*, Kalisat, 12 November 2023

Meskipun begitu, hubungan antara santri dan kiai bukanlah hubungan yang satu arah. Kiai juga bertanggung jawab untuk memberikan bimbingan, ilmu, dan nasehat kepada santri. Ini adalah hubungan saling menghormati, di mana kiai memberikan arahan dan pengetahuan kepada santri, sementara santri memberikan penghormatan, kesetiaan, dan ketaatan.¹⁴⁷

Namun demikian, dalam konteks yang lebih luas, penting bagi santri untuk menjaga keseimbangan antara menghormati kiai dan kebijaksanaannya dengan tetap menggunakan akal sehat dan kritis dalam memahami ajaran agama serta menjalani kehidupan sehari-hari. Kesetiaan kepada kiai tidak boleh menghalangi kemandirian berpikir dan bertindak santri dalam memahami ajaran agama dan nilai-nilai kehidupan yang sesuai dengan konteks zaman yang berkembang.

Hampir semua kegiatan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Sumber Taman Kabupaten Jember Kecamatan Kalisat Desa Gulagahwero diajarkan langsung dan diawasi oleh Kiai Rosyidi sebagai bentuk tanggung jawab yang diberikan oleh orang tua santri. Oleh karena itu, tidak heran jika Kiai mampu memantau dan mengetahui secara langsung perkembangan karakter santrinya. Sebab tidak semua kiai melakukan hal tersebut. Hal ini didukung dengan pernyataan Gus isom, berdasarkan hasil wawancara.

“Kalau kita lihat dalam dunia pesantren, biasanya pengurus pesantren yang membawahi pembelajaran dan pembinaan

¹⁴⁷ Observasi, PP. Miftahul Ulum Kalisat, 23 Nopember 2023

akhlak. Tidak banyak pesantren yang mendapatkan bimbingan langsung oleh Kiai untuk bisa memberikan pembelajaran secara langsung dan juga berusaha membimbing santrinya. Hal ini akan membuat kedekatan emosional antara kiai dan santri, namun masih dalam batas antara Kiai dan Santri (tentunya harus ada adab yang harus diperhatikan). Sejak pondok ini berdiri, Kiai telah terlibat langsung dalam bimbingan hafalan, bimbingan majelis, mengaji Al-Qur'an, dan pengajian kitab. Dengan adanya bimbingan langsung dari kiai, maka kiai akan paham terhadap kepribadian dan akhlak masing-masing Santri. Namun, apabila kiai berhalangan maka beliau menugaskan saya dan saudara yang lain untuk menghandle kegiatan beliau yang ada didalam pondok".¹⁴⁸

Sikap seorang kiai dalam memberikan contoh langsung kepada santri adalah sangat penting dalam tradisi pesantren di Indonesia. Kiai adalah seorang pemimpin spiritual dan intelektual di pesantren yang memiliki tanggung jawab besar dalam mendidik dan membimbing santri. Itu semua terbukti dengan yang dilakukan oleh KH. Rosyidi dalam membimbing santri dengan cara terjun langsung kepada santri, sehingga beliau bisa memantau langsung terhadap perubahan karakter dan sikap santri.

Kiai sering mengajar kitab-kitab klasik dalam tradisi keilmuan Islam, yang dikenal sebagai kitab kuning. Mereka memberikan penjelasan dan tafsir tentang isi kitab-kitab tersebut agar santri dapat memahami ajaran Islam dengan lebih baik. Kiai dapat menyelenggarakan kajian agama reguler, di mana mereka memberikan ceramah, tanya jawab, dan diskusi tentang berbagai aspek agama Islam. Hal ini membantu santri untuk mendapatkan pemahaman yang

¹⁴⁸ Isomuddin, *wawancara*, Kalisat, 21 Nopember 2023

lebih mendalam tentang prinsip-prinsip agama dan penerapannya dalam kehidupan sehari-hari.



Gambar 4.11

KH. Achmad Rosyidi Baihaqi memberikan bimbingan membaca kitab Kuning. Ada beberapa contoh yang beliau lakukan kepada santri sebagai

bentuk uswah yang harus dicontoh oleh para santri di pondok Miftahul Ulum. Berikut beberapa sikap yang peneliti amati dari sikap yang dibiasakan dan ditunjukkan oleh seorang kiai dalam memberikan contoh langsung kepada santri:

“Saya selaku pemimpin pesantren pastinya akan selalu menjadi sorotan semua orang termasuk diri santri, maka dari itu saya selalu menjaga sikap dengan santri sehingga mereka bisa mencontoh setiap perilaku saya seperti rasa sabar dalam setiap perilaku buruk santri. Saya jarang marah kecuali dalam hal prinsip yang ada dalam agama seperti santri harus menjaga sholat 5 waktu, dan saya perlu menanamkan pada diri santri tentang pemahaman agama yang benar agar mereka mempunyai motivasi dasar serta pondasi yang kuat dalam batinnya untuk mempelajari khazanah keislaman. Selanjutnya kiai memperjelas tujuan awal santri mendaftar di Pondok Pesantren ini, pastinya tidak ada lain untuk mendapatkan keberkahan dalam menuntut ilmu. Kami ingin anak didik kami mempunyai ilmu agama yang bisa membawa

kemanfaatan untuk anak didik kami ketika mereka sudah terjun ke masyarakat, mempunyai akhlak yang baik, dan menghargai orang lain dalam artian mampu bertoleransi terhadap perbedaan yang ada”.¹⁴⁹

Kiai biasanya memiliki kedudukan spiritual dan ilmiah yang tinggi dalam komunitas pesantren. Kedalaman ilmu agama dan integritas spiritual mereka membuat kiai dianggap sebagai otoritas yang patut dijadikan panutan. Kiai sering kali memiliki peran kepemimpinan rohani di pesantren. Mereka memberikan teladan dalam beribadah, mengajar agama, dan membimbing santri dalam perkembangan spiritual mereka. Kiai memainkan peran penting dalam menjadi model etika dan moralitas. Mereka menunjukkan bagaimana menerapkan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari dan berperilaku dengan integritas. Kiai sebagai pemelihara tradisi pesantren menjadi contoh dalam melanjutkan dan melestarikan nilai-nilai keislaman dan kepesantrenan. Santri mengikuti jejak mereka untuk menjaga warisan tersebut.

Kesabaran kiai merupakan modal utama yang sangat penting dalam mendidik dan membimbing santri di pesantren. Kesabaran adalah kunci dalam proses pendidikan karena melibatkan banyak aspek yang membutuhkan waktu, perhatian, dan pengulangan agar pemahaman dapat tercapai. Kiai harus bersabar dalam menjelaskan konsep-konsep agama atau pengetahuan lainnya kepada santri. Setiap

¹⁴⁹ Rosyidi, *wawancara*, Kalisat, 12 Nopember 2023

individu memiliki kecepatan pemahaman yang berbeda, sehingga kiai perlu mengulang dan menjelaskan dengan cara yang berbeda untuk memastikan semua santri memahami materi yang diajarkan.

Setiap santri memiliki latar belakang, pengalaman, dan kebutuhan yang berbeda. Sebagai pendidik, kiai perlu bersabar dalam memahami dan menanggapi kebutuhan individu secara pribadi, serta membantu mereka mengatasi hambatan atau kesulitan yang mereka hadapi dalam pembelajaran. Kiai perlu sabar dalam membimbing santri dalam mempraktikkan nilai-nilai moral dan etika yang diajarkan. Proses ini memerlukan waktu dan konsistensi untuk menanamkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari santri.

Selain dalam konteks pembelajaran Kiai juga harus bersabar dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada santri untuk mengembangkan keterampilan tertentu, baik itu dalam studi agama maupun dalam kegiatan praktis seperti entrepreneurship, menjahit, dan menyablon kaos. Kesabaran diperlukan saat mereka belajar dan berkembang dalam hal-hal ini.

Para santri yang belajar di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat mengikuti program ekstrakurikuler yang sangat canggih yang memungkinkan mereka untuk bisa mengeksplorasi bakat dan minat mereka. Kewirausahaan (keripik dan kopi), menjahit, sablon bahkan Teknik Informasi Komputer (TIK) semuanya sangat membantu untuk memperkaya pemahaman santri dan akan berguna bagi mereka ketika terjun ke masyarakat. Semua kegiatan itu boleh diikuti dengan baik oleh setiap santri yang berminat sesuai dengan bakat dan minat yang dimiliki oleh santri. Kiai selalu berpesan kepada kami bahwa beliau akan memberikan pelayanan terbaik

untuk bekal kehidupan santri setelah keluar dari pesantren ini.¹⁵⁰

Pemberdayaan kiai terhadap santri untuk berwirausaha merupakan langkah positif dalam menciptakan kemandirian ekonomi dikalangan santri. Kiai dapat mendorong santri untuk mengembangkan kreativitas dalam menciptakan ide-ide bisnis. Dengan memberikan ruang untuk eksplorasi ide dan inovasi, santri dapat menemukan potensi wirausaha yang sesuai dengan minat dan bakat mereka. Kiai dapat membantu membangun kesadaran akan pentingnya berwirausaha di kalangan santri. Dengan memberikan ceramah, khotbah, atau cerita inspiratif tentang kesuksesan wirausaha, kiai dapat memotivasi santri untuk mengembangkan jiwa berwirausaha.

Kiai dapat membantu dalam pemasaran produk atau jasa yang dihasilkan oleh santri. Dengan memanfaatkan jaringan komunitas, pesantren dapat menjadi basis konsumen awal, dan dari sana dapat berkembang ke pasar yang lebih luas. Pemberdayaan kiai terhadap santri untuk berwirausaha tidak hanya memberikan manfaat ekonomi, tetapi juga dapat menjadi sarana untuk menciptakan pemimpin-pemimpin muda yang mandiri dan memiliki kontribusi positif terhadap masyarakat.

Untuk memperkuat data kami melakukan observasi kelapangan untuk melihat langsung hasil karya santri miftahul ulum dalam

¹⁵⁰ Indah, *wawancara*, Ponpes Miftahul Ulum, 12 Nopember 2023

mengembangkan bakat dan minat dari para santri Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember terutama dalam membangun kewirausahaan yang di gagas oleh pesantren Miftahul Ulum. Banyak santri yang sudah lihat dalam medesain baju muslim dan muslimah sesuai dengan keinginan para santri. Selain itu santri juga diberi tugas untuk membuat desain gambar sendiri untuk disablon pada kaos.¹⁵¹

Tidak berhenti sampai disana saja, para santri yang mengikuti ekstrakurikuler membuat dan mengolah keripik dan kopi untuk diproduksi dan dijual ke khalayak ramai sebagai income bagi para santri yang mengikuti kegiatan ekstrakurikuler. Partisipasi santri dalam kegiatan ekstrakurikuler seperti membuat keripik dan mengolah kopi adalah langkah positif dalam pengembangan keterampilan praktis dan wirausaha. Santri yang terlibat dalam produksi keripik dan kopi dapat memahami aspek bisnis, termasuk manajemen keuangan dan pemasaran. Ini dapat menjadi langkah awal menuju pemberdayaan ekonomi pribadi dan komunitas.



¹⁵¹ Observasi, PP Miftahul Ulum Kalisat, 23 Nopember 2023



Gambar 4.12
Kegiatan Ekstrakurikuler Santri Pondok Pesantren Miftahul Ulum

Kesabaran kiai dalam mendidik santri merupakan aspek penting karena proses pendidikan membutuhkan waktu dan upaya yang berkelanjutan. Kesabaran membantu kiai untuk tetap fokus, peduli, dan memberikan dukungan yang diperlukan kepada santri dalam perjalanan pembelajaran dan pertumbuhan mereka sebagai individu yang beriman dan bertanggung jawab.

Konsistensi dalam Kebiasaan Baik: Kiai menunjukkan konsistensi dalam menjalani kehidupan yang sesuai dengan ajaran agama dan tradisi yang dipegang teguh di pesantren. Misalnya, beliau menunaikan kewajiban shalat, menjaga adab, dan menunjukkan sikap sabar, rendah hati, serta kepedulian kepada sesama.

Saya selaku santri sangat ta'dhim kepada kiai, karena kiai begitu disiplin dalam setiap prilakunya. Itu terbukti ketika sebelum waktu subuh kiai selalu menghampiri kami dikotakan (kamar pondok) untuk membangunkan kami, kecuali beliau sedang sakit maka beliau tidak datang. Selain itu kami juga merasakan betapa sabarnya kiai dalam mendidik kami dipesantren ini. Pernah suatu ketika ada santri yang ketahuan mencuri tapi beliau tidak marah hanya beliau menasehati dan memberi tahu kepada santri itu, jikalau tidak punya uang mending minta pada kiai. Dan kiai pada waktu itu memberikan

uang kepada santri seratus ribu dengan perjanjian tidak boleh mencuri lagi.¹⁵²

Dari penuturan salah satu santri yang bernama Ilham dapat memberikan pencerahan kepada peneliti bahwa KH. Rosyidi sangat peduli terhadap tumbuh kembangnya karakter santri. Setiap santri semuanya mendapatkan perilaku yang sama dari sosok seorang kiai, namun kesabaran kiai terhadap perilaku buruk santri menjadi kunci keberhasilan kiai dalam membangun karakter yang baik serta kepercayaan kepada santri khususnya di pondok pesantren Miftahul Ulum.

Kiai biasanya bersikap terbuka terhadap santri, bersedia mendengarkan pertanyaan, memberikan nasihat, dan berdialog tentang masalah yang dihadapi santri. Mereka juga dapat memberikan contoh dengan menyediakan waktu untuk berinteraksi dengan santri di luar waktu pengajaran formal.

Kiai mencontohkan kedisiplinan dalam segala hal, seperti tata cara beribadah, waktu belajar, dan ketaatan terhadap aturan pesantren.

Mereka menunjukkan keseriusan dalam menjalankan tugas-tugas keagamaan serta tanggung jawab sebagai pemimpin.

Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum terdapat dua jenis pendidikan yaitu Madrasah wajib mengaji bagi seluruh santri yang dilaksanakan langsung oleh Kiai, dan Madrasah Tafaqquh Fiddin yang diselenggarakan oleh beberapa Ustadz luar dan beberapa pengurus dipondok. Untuk menyelenggarakan administrasi terkait dengan absensi santri, ada bagian-bagian yang harus dilakukan oleh setiap pengurus.

¹⁵² Ilham, *wawancara*, santri Miftahul Ulum, 15 Nopember 2023

Setiap administrator memiliki departemennya sendiri, seperti departemen pengajaran dan pembelajaran. pengurus yang tercantum di sini adalah Devisi Pendidikan. Selain memberikan penjelasan, saya turun tangan langsung dengan santri dan juga mengajarkan tatacara bagaimana mengurus santri kepada para pengurus, semua pengurus justru membantu Kiai dalam memantau perkembangan belajar santri.¹⁵³

Menerima dukungan dan penerimaan dari masyarakat atau komunitas tempat seseorang menebarkan ilmu pengetahuan dapat menjadi sumber motivasi tambahan. Maka dari itu, kiai membuat sebuah sistem dalam pesantren yang harus dipatuhi oleh semua santri dan dewan asatidz untuk kemaslahatan dan kesuksesan bersama.

Sesuai dengan penuturan yang disampaikan oleh KH. Rosyidi tentang kerjasama yang terjalin antara sosok kiai dan pengurus pondok bisa saling bersinergi untuk kemajuan pondok pesantren dalam mengemban amanah merubah karakter santri. Kerjasama antara kiai dengan pengurus pondok adalah hal yang sangat penting untuk kesinambungan dan kemajuan pesantren. Hubungan yang harmonis dan kolaboratif antara keduanya dapat membawa dampak yang positif bagi pesantren secara keseluruhan. Hal tersebut sesuai dengan apa yang diucapkan oleh K. Syamsul selaku biro kepesantrenan

pengurus diajarkan langsung oleh Kiai cara memantau perkembangan belajar santri, dikarenakan Kiai ada di sana guna memberikan motivasi dan bentuk kepedulian pengasuh kepada segenap santri yang ada dipondok, artinya pengurus akan memberikan bimbingan ketika yang sosok seorang kiai tidak berada ditempat. Terlepas dari hasil yang dicapai, Kiai

¹⁵³ Rosyidi, *wawancara*, Kalisat, 12 Nopember 2023

dapat langsung melihat dan memantau seluruh kegiatan yang dilakukan oleh santri.¹⁵⁴

Pemaparan tersebut mengindikasikan bahwa kiai masih berperan aktif dalam mengontrol kegiatan santri walaupun sudah ada pengurus pondok yang mewakili keberadaan kiai di pondok pesantren. Kerjasama yang efektif membutuhkan pembagian tugas yang jelas antara kiai dan pengurus pondok. Kiai biasanya bertanggung jawab atas aspek keagamaan, pendidikan, dan moralitas, sementara pengurus pondok dapat fokus pada manajemen operasional, keuangan, dan fasilitas. Namun keberadaan kiai hanya sebatas mengontrol dari setiap pengorganisasian yang sudah terbentuk sebagai komitmen bersama.

Kiai seringkali turut memantau perkembangan dalam aktivitas sehari-hari di pesantren, seperti kegiatan penyablonan kaos, membuat keripik, atau kegiatan sosial lainnya. Hal ini bertujuan untuk memberikan contoh langsung kepada santri tentang pentingnya kerja keras, tanggung jawab, dan pengabdian kepada masyarakat.

Saya sering mengontrol kegiatan santri yang ada dalam pondok pesantren, walaupun tidak sering, tapi setidaknya saya sudah memberikan perhatian kepada santri untuk bisa mengembangkan bakat dan minatnya sesuai dengan kebutuhan mereka. Alhamdulillah mereka dengan seksama memperhatikan teknik dan cara yang disajikan oleh praktisi dan mereka bahagia ketika saya ikut nimbrung memperhatikan hasil karya mereka walaupun tidak sebagus para tutornya.¹⁵⁵

Upaya kiai dalam mengontrol santri di pesantren biasanya didasarkan pada pembinaan, pendidikan, dan pembentukan karakter.

¹⁵⁴ Syamsul A, *wawancara*, Kalisat, 12 nopember 2023

¹⁵⁵ Rosyidi, *wawancara*, Kalisat, 12 Nopember 2023

Kontrol yang dilakukan lebih bersifat pengawasan dan bimbingan daripada pemaksaan atau otoriterisme. Kendati melakukan pengawasan dan pembinaan yang ketat, sebagian besar kiai berusaha untuk membangun hubungan yang harmonis dengan santri. Pendekatan yang dilakukan bersifat mendidik dan membimbing, dengan tujuan membentuk pribadi santri yang kuat, religius, bertanggung jawab, dan memiliki karakter yang baik sesuai dengan ajaran Islam.

Selain itu Kiai juga menunjukkan keberanian dalam memperjuangkan kebenaran dan keadilan, serta menjadi contoh dalam sikap moral yang baik, seperti menghormati orang lain tanpa memandang latar belakang dan status sosial. Kiai Rosyidi mengetahui bahwa setiap perjuangan dalam memperjuangkan agama pasti tidak akan selalu berjalan dengan mulus, pasti ada rintangan yang selalu menghadap dalam setiap waktu. Tapi beliau tidak gentar menghadapi itu semua.

Esettong bekto bede Pak kampong silaturahmi ka kaento. Beliau meminta saya untuk mencarikan permasalahan apa yang dihadapi didaerah tempat tinggal mereka. Enggi kule abele apa adanya ka senga' jek saongguna jenengan itu kurang tegas dalam memimpin khususnya memberantas terkait permasalahan yang ada kampung saudara. Coba mon lakar sampean neka neggu' kriteria pemimpin yang diajarkan oleh Rosulullah tentang sidiq, amanah, tabligh dan fatonah. Jek takok mon gun perak eteror ben masyarakatatta se penting abek ajelen e tempat se bender.¹⁵⁶

¹⁵⁶ Rosyidi, *wawancara*, Kalisat, 12 Nopember 2023

Memang tidak bisa dipungkiri, Kiai sebagai pemimpin spiritual dan sosial di pesantren, seringkali dihadapkan pada tugas untuk mengatasi konflik di antara warganya. Kiai dapat memulai dengan mendengarkan semua pihak yang terlibat dalam konflik. Mendengarkan dengan empati membantu kiai memahami perspektif dan perasaan masing-masing pihak, yang dapat menjadi langkah awal untuk menyelesaikan konflik. Sebagai pemimpin spiritual, kiai dapat memberikan nasehat dan hikmah agama yang relevan dengan konflik tersebut. Menerapkan nilai-nilai keagamaan dan etika dalam penyelesaian konflik dapat memberikan landasan moral dan spiritual.

Seorang pemimpin pastinya akan selalu menemukan masalah dalam kepemimpinannya, tapi pemimpin yang bijaksana pasti akan mengatasi masalah sesuai dengan kemampuannya. Upaya kiai dalam mengatasi masalah yang berkejang di masyarakat membutuhkan kombinasi dari pendekatan spiritual, pendidikan, pemberdayaan, serta peran sebagai pemimpin yang mampu memediasi dan memfasilitasi dialog. Dalam banyak kasus, pendekatan holistik ini dapat membantu meredakan konflik dan memperbaiki kondisi sosial di masyarakat.

Keterlibatan kiai dalam pembelajaran juga terlihat dalam proses pembelajaran, baik secara formal dalam pengajaran agama maupun secara informal dalam memberikan nasihat, ceramah, atau diskusi keagamaan yang mendalam kepada santri.

“Disini kami terus mengembangkan dan mengoptimalkan materi yang diajarkan di pesantren sesuai dengan kebutuhan

dan kebutuhan masyarakat di milenium saat ini. Oleh karena itu, terdapat beberapa program pengembangan diri santri di pesantren, tergantung kelompok santrinya. Semua santri berhak memilih kelompok untuk mengembangkan bakat dan minat serta kegiatan yang disukainya”.¹⁵⁷

Mengoptimalkan materi yang diajarkan di pesantren sesuai dengan kebutuhan masyarakat di milenium saat ini memerlukan pendekatan yang sesuai dengan perkembangan zaman dan tantangan kontemporer. Menyesuaikan kurikulum dengan penekanan pada pengembangan keterampilan abad ke-21, seperti keterampilan komunikasi, pemecahan masalah, pemikiran kritis, dan kreativitas. Pondok pesantren juga harus memastikan keseimbangan antara pendidikan agama dan ilmu pengetahuan umum, termasuk sains, teknologi, dan seni.

Hal senada juga disampaikan oleh KH. Syamsul Arifin yang menjabat sebagai biro kepesantrenan di pondok Miftahul Ulum kalisat Jember. Beliau menyatakan :

“Kami senantiasa berupaya melaksanakan berbagai inisiatif untuk memastikan materi pembelajaran Pondok Pesantren dikembangkan lebih lanjut untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Oleh karena itu, beberapa materi ditujukan untuk mendorong tumbuh kembang santri Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat”.¹⁵⁸

Hal ini sejalan dengan observasi yang dilakukan peneliti di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat bahwa sistem pembelajaran yang ada menggunakan gabungan antara pondok pesantren Salaf dan

¹⁵⁷ Isomuddin, *wawancara*, Kalisat, 12 Nopember 2023

¹⁵⁸ Syamsul Arifin, *wawancara*, Kalisat, 12 Nopember 2023

modern. Sedangkan pembelajaran Salaf mengacu kepada Kitab Kuning, Sorogan, dan Sholat berjamaah dibina dan dipimpin langsung oleh Kiai. Sementara itu, siswa modern juga bersekolah di sekolah formal yang difasilitasi oleh pesantren mulai dari tingkat Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, dan tingkat Madrasah Aliyah semua dilaksanakan pada pagi hari. Selain itu, kegiatan yang lain didukung oleh pengurus pesantren yang telah dilatih sebelumnya.¹⁵⁹

Pengasuh pondok pesantren sekarang juga menggagas untuk melanjutkan pendidikan sampai tingkat perguruan tinggi. Semua capaian yang dihasilkan oleh pondok pesantren merupakan keberhasilan bersama dan tentunya faktor kepemimpinan kiai yang mampu untuk bertransformasi demi untuk kesejahteraan masyarakat dan juga upaya untuk memfasilitasi agar para santri bisa merasakan akan pentingnya ilmu pengetahuan, sehingga mereka semua bisa menjadi manusia yang dibutuhkan bagi masyarakat dimana mereka tinggal.



¹⁵⁹ Observasi, PP. Miftahul Ulum kalisat, 23 Nopember 2023



Gambar 4.13
Dokumentasi pembelajaran salaf dan khalaf

Kiai yang baik akan berupaya untuk menjadi teladan yang baik bagi santri, karena mereka sadar bahwa contoh yang diberikan akan lebih kuat daripada sekadar kata-kata. Dengan sikap dan perilaku yang baik, kiai dapat membimbing santri untuk tumbuh menjadi individu yang bertanggung jawab, beriman, dan bermanfaat bagi masyarakat.

Adapun berbagai macam kegiatan yang langsung kiai sendiri yang membimbing adalah sebagai berikut :

No	Nama Kegiatan	Waktu	Keterangan
1	Sholat Subuh Berjama'ah	30 Menit	Dimasjid Pondok Miftahul Ulum
2	Sorogan bacaan Al Qur'an	45 Menit	Dimasjid Pondok Miftahul Ulum
3	Mengaji kitab Kuning	60 Menit	Dimasjid Pondok Miftahul Ulum
4	Sholat Dhuha	15 Menit	Dimasjid Pondok Miftahul Ulum
5	Sholat Dzuhur berjama'ah	30 Menit	Dimasjid Pondok Miftahul Ulum

6	Sholat Maghrib berjama'ah	30 Menit	Dimasjid Pondok Miftahul Ulum
7	Setoran Hafalan surat wajib	45 Menit	Yasin, Al Waqi'ah, Ar Rohman, Al Mulk, Al Jum'ah, Ad Duhon, As Sajdah, An Naba

Tabel 4.2
Pembelajaran langsung yang di bimbing KH. Achmad Rosyidi Baihaqi

Berdasarkan data tabel diatas dapat peneliti simpulkan bahwa pembetulan karakter santri yang ada di pesantren Miftahul Ulum kalisat Jember dipegang langsung oleh kiai melalui kegiatan yang berada di dalam pesantren dan beliau juga dibantu oleh pengurus pesantren serta ustadz dari luar pesantren yang mempuni dibidangnya masing-masing. Selama tidak ada halangan bagi kiai untuk memberikan bimbingan, maka kiai langsung terjun sendiri untuk memberikan berbagai macam bimbingan untuk perubahan santri kearah yang lebih baik.

Beliau juga berpesan kepada para kiai muda yang mengelolah pesantren, bahwa pesantren harus bisa beradaptasi dengan kebutuhan yang berkembang di masyarakat, dalam artian pondok pesantren tidak boleh monoton dan jalan ditempat hanya berorientasi kepada sistem jaman dahulu.

Seorang pemimpin dalam pesantren harus mengetahui dan memahami nilai-nilai lokal serta tradisi yang ada di lingkungan pesantren dan masyarakat adalah kunci penting. Menghormati dan memahami nilai-nilai ini akan membantu Anda berinteraksi dan bekerja lebih efektif dengan komunitas. Berkomunikasi dengan jelas dan terbuka kepada warga pesantren dan masyarakat. Dengarkan dengan penuh perhatian,

dan berikan waktu untuk mendengar aspirasi, kebutuhan, dan pandangan mereka.¹⁶⁰

Hal senada juga disampaikan oleh K. Syamsul Arifin yang berpendapat tentang pengelolaan pondok pesantren agar tetap eksis dimasyarakat dan mampu berkontribusi kepada masyarakat dalam menciptakan perubahan ke arah yang positif.

Bangun hubungan yang kuat dengan individu di pesantren dan masyarakat. Menciptakan koneksi personal akan memperkuat ikatan dan memudahkan proses kerja sama. Sifat kepemimpinan yang baik harus didasarkan pada integritas, kesederhanaan, dan tanggung jawab. Melibatkan warga pesantren dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan yang berpengaruh pada kehidupan mereka. Ini akan memberi mereka perasaan memiliki dan meningkatkan kepercayaan terhadap pondok pesantren.¹⁶¹

Pemaparan para kiai diatas dapat dijadikan sebagai acuan para kiai muda untuk tetap menjadi sumber inspirasi dan pendorong perubahan yang positif dalam pondok pesantren dan masyarakat. Terus berinovasi dan mencari cara untuk meningkatkan kesejahteraan dan pertumbuhan bersama. Mengambil langkah-langkah yang akan membantu seorang pemimpin pondok pesantren menjadi agen perubahan yang efektif, menginspirasi, dan membangun kepercayaan di pondok pesantren dan masyarakat. Hal terpenting adalah konsistensi, kesabaran, dan tekad untuk memberikan kontribusi yang berkelanjutan bagi komunitas pondok pesantren.

¹⁶⁰ Rosyidi, *wawancara*, Kalisat, 20 Nopember 2023

¹⁶¹ Syamsul Arifin, *wawancara*, Kalisat, 20 Nopember 2023

Perhatian kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan adalah bahwa perhatian yang diberikan oleh kiai merupakan fondasi utama dalam membangun hubungan yang harmonis dan memperkuat kepercayaan di antara para pengikutnya. Dengan keterlibatan aktif, empati, dan perhatian individual, kiai menciptakan ikatan yang kuat dan mendalam dengan warga pesantren dan masyarakat secara luas.

Kiai tidak hanya menjadi pemimpin yang memberikan nasihat dan arahan, tetapi juga menjadi teman, mentor, dan teladan yang terpercaya bagi para pengikutnya. Dengan mendengarkan, memahami, dan merespons kebutuhan serta masalah yang dihadapi oleh warga pesantren dan masyarakat, kiai mampu menciptakan lingkungan yang aman, inklusif, dan penuh kebersamaan.

Melalui perhatian yang mereka berikan, kiai memberikan bukti konkret bahwa mereka peduli dan memperhatikan kepentingan serta kesejahteraan individu. Hal ini tidak hanya memperkuat hubungan antara kiai dan pengikutnya, tetapi juga membangun fondasi kepercayaan yang kokoh di antara mereka.

Dengan demikian, perhatian kiai kepada warga pesantren dan masyarakat merupakan salah satu kunci utama dalam membangun kepercayaan yang bertahan lama dan memperkuat kualitas hubungan interpersonal yang positif di dalam masyarakat. Ini tidak hanya menciptakan lingkungan yang harmonis dan damai, tetapi juga

memberikan inspirasi bagi orang lain untuk mengikuti jejak mereka dalam membangun kepercayaan yang kuat dan berkelanjutan.

Adapun jumlah santri di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember dalam lima tahun terakhir mencerminkan kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap kepemimpinan dan pengajaran kiai di pesantren tersebut. Berikut ini adalah data jumlah santri di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember berdasarkan informasi yang diberikan oleh ketua yayasan :

No	Tahun	Jumlah santri
1	2019	98 Santri
2	2020	139 Santri
3	2021	111 Santri
4	2022	102 Santri
5	2023	105 Santri

Tabel 4.3
Data santri baru Ponpes Miftahul Ulum 5 tahun terakhir

B. Analisis Penelitian

Analisis penelitian dilakukan dalam dua tahap, yaitu analisis situs tunggal dan lintas situs. Dalam analisis ini, tentu saja diskusi dihasilkan dari kedua proses tersebut. Hasil analisis situs tunggal menunjukkan bahwa ada

beberapa perbedaan dalam temuan dari masing-masing dua situs yang dikaji. Lihatlah tabel hasil analisis setiap situs yang dilakukan pada kedua lokasi untuk melihat perbedaan keduanya.

Tabel 4.5
Analisis Temuan Lintas Situs penelitian

Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Membangun Kepercayaan	Proposisi Temuan Masing-masing Situs	
	Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang Jember	Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember
Komunikasi Kiai dalam membangun Kepercayaan	<p>Strategi Komunikasi Kiai dilakukan dengan cara :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Teladan yang Baik dari seorang kiai dan asatidz 2. Kiai terjun langsung dalam memberikan pendidikan dan pembinaan 3. Komunikasi terbuka kepada siapa saja yang membutuhkan bantuan beliau dari masyarakat bawah sampai masyarakat atas. 4. Menggunakan komunikasi yang relevan dan menyentuh 5. Konsisten dalam pembinaan spiritual santri dan masyarakat 6. Pemberdayaan masyarakat sesuai dengan kapasitas kemampuannya 7. Kesederhanaan dalam penampilan dan gaya berbicara. 	<p>Strategi Komunikasi Kiai dilakukan dengan cara :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengarahkan siswa kepada visi dan misi pesantren 2. Menkontekstualisasikan Al Qur'an dengan bahasa sehari-hari 3. Kiai cenderung menggunakan kebijaksanaan dan hikmah dalam pendekatan komunikasinya 4. Menjaga komunikasi dengan seluruh dewan asatidz dengan cara memberi amalan dzikir 5. Penyampaian nilai-nilai agama melalui ceramah dan khutbah oleh kiai 6. Kiai melakukan diskusi dan pembahasan tentang progres pesantren kepada pengurus pesantren dan dewan asatidz

Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Membangun Kepercayaan	Proposisi Temuan Masing-masing Situs	
	Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang Jember	Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember
	8. Memberikan Solusi yang Konstruktif dalam menyelesaikan permasalahan masyarakat seperti tentang membantu meringankan perekonomian masyarakat	
Inspirasi Kiai dalam Membangun Kepercayaan	Usaha kiai dalam menginspirasi santri dan masyarakat antara lain : 1. Sifat yang <i>lowprofile</i> dan tidak suka kemewahan 2. Konsistensi dan Integritas dalam berperilaku 3. Pengabdian Tanpa Pamrih kepada santri dan masyarakat demi mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat 4. Memberikan bimbingan secara personal apabila menemukan santri yang melewati batas dan melanggar tata tertib pesantren	Usaha kiai dalam menginspirasi santri dan masyarakat antara lain : 1. Visi ini harus dapat menginspirasi dan memotivasi santri serta staf pesantren untuk bekerja menuju perubahan yang positif 2. Membangun komunikasi yang baik kepada civitas akademika di ponpes 3. Mengembangkan Kemandirian dan Keberanian bagi santri dengan cara membuat kegiatan muhadharoh 4. Memberikan Motivasi dan Inspirasi yang relevan dengan zaman modern
Perhatian Kiai dalam membangun Kepercayaan	Upaya bentuk perhatian kiai kepada santri dan masyarakat antara lain : 1. Metode ketuk langit di malam hari untuk santri dan	Upaya bentuk perhatian kiai kepada santri dan masyarakat antara lain : 1. Penghargaan dan Pengakuan terhadap hasil karya santri

Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Membangun Kepercayaan	Proposisi Temuan Masing-masing Situs	
	Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang Jember	Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember
	masyarakat sekitar ponpes 2. Membuat BLK khusus untuk santri dalam mengembangkan potensi diri 3. Peningkatan Kesejahteraan bagi guru 4. Kedermawanan kiai kepada santri dan masyarakat. 5. Pemberdayaan masyarakat kepada sesuatu yang baik dan Peningkatan Kapasitas manusia agar bisa menjadi orang yang berguna bagi orang lain	2. menghargai kreativitas santri dan berfokus pada menjaga tradisi pesantren serta pengembangan pondok pesantren. 3. Pengembangan kreatifitas melalui kegiatan ekstrakurikuler Tabus, TIK dan wirausaha membuat keripik 4. Keberanian dan Keteladanan Moral dalam mengembangkan pesantren kearah yang lebih baik

Berdasarkan hasil temuan inti di atas, telah dimungkinkan untuk membandingkan persamaan dan perbedaan dari temuan di masing-masing situs. Beberapa dari temuan di atas dapat dibaca melalui proses analisis lintas situs, penjabarannya adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi Kiai dalam membangun Kepercayaan dipondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember

Pengembangan gaya komunikasi kiai dalam konteks keagamaan sering kali berkaitan erat dengan penguasaan pengetahuan agama Islam dan kemampuan dalam menyampaikan pesan-pesan keagamaan dengan

efektif kepada masyarakat. Kiai mengembangkan gaya komunikasi verbal dan nonverbal yang kuat. Ini termasuk kemampuan untuk berbicara dengan jelas, menggunakan intonasi yang tepat, bahasa tubuh yang meyakinkan, serta ekspresi wajah yang mendukung pesan yang disampaikan. Kiai sebagai pemimpin spiritual, memiliki peran krusial dalam menanamkan spirit kepercayaan kepada para santri dan masyarakat sekitarnya.

Setelah peneliti melakukan analisis pada pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany maka ditemukan gaya komunikasi kiai yang sangat menyentuh sikap emosional dari masyarakat terkait dengan aspek kebutuhan ekonomi masyarakat. Selain itu Kiai sering menggunakan bahasa yang tegas namun penuh hikmah dalam menyampaikan pesan-pesan keagamaan. Mereka menggunakan analogi (perumpamaan), atau kisah-kisah untuk membuat pesan mereka lebih mudah dipahami oleh santri dan masyarakat sekitar. Pengasuh pernah menyatakan bahwa “*sa polempona juko' gik paggun bede tolangnga, ben sa ros korossa juko' gik bede deginnga*”. Maksud dari perkataan kiai tersebut adalah sebagai seorang manusia pasti mempunyai banyak kesalahan dan kekurangannya di dalam mengarungi kehidupan. Orang yang baik menurut orang lain pasti masih mempunyai kesalahan dan demikian pun sebaliknya, orang yang jelek perbuatannya belum tentu jelek semua. Semua manusia mempunyai sisi positif dan negatifnya tergantung kepada siapa mereka berkumpul (Komunitasnya).

Pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany sangat menekankan kepada sikap kesederhanaan baik penampilan dan sikap dari sosok seorang kiai. Khoirul Mustajab merupakan sosok kiai yang bersahaja dan penuh dengan kesederhanaan. Sikap santun dan sikap kesederhanaan tersebut mampu mencapai tingkat kepercayaan yang lebih disekitar pondok pesantren Darun Najah. Sosok kiai yang *low profile* beliau juga turunkan kepada semua keluarganya. Sebagian besar kiai, sebagai pemimpin spiritual dan intelektual di pesantren, cenderung menjaga profil yang rendah dan sederhana dalam kehidupan mereka sehari-hari. Mereka mengutamakan pendekatan yang bersahaja dan tidak mencolok dalam berbagai hal, termasuk penampilan, gaya hidup, dan interaksi dengan masyarakat. Khoirul Mustajab lebih condong untuk memberikan dakwah kepada para bajingan dan orang yang buruk dimata masyarakat, karena menurut beliau itu adalah tugas yang paling sulit dan membutuhkan banyak pengorbanan, sehingga beliau menggunakan trik komunikasi yang baik. Beliau berbicara sesuai dengan kesenangan mereka dan mendekati mereka dari hati ke hati. Dengan cara seperti itu, maka komunikasi kiai dan para komunikan berjalan seiring dan seirama.

Pada pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember, seorang kiai juga menjadi pusat perhatian masyarakat juga memiliki sikap yang santun dan penuh dengan karisma. Pengasuh pondok pesantren Miftahul Ulum yakni KH. Achmad Rosyidi Baihaqi mempunyai gaya komunikasi yang relevan untuk kalangan bawah (masyarakat awam) dan juga bisa masuk ke

kalangan atas (Para pejabat) dikarenakan beliau termasuk salah satu kiai yang juga berkarir di dunia akademisi pendidikan sebagai dosen di FISIP (Unej). Dengan ketenaran dan juga pengalaman dalam berkomunikasi, beliau mampu memberikan kekuatan kepada komunikasi beliau sehingga masyarakat manaruh kepercayaan kepada beliau.

Kiai Khoirul Mustajab dan KH. Rosyidi pengasuh kedua pesantren tersebut langsung mengambil peran untuk memberikan pendidikan langsung kepada santri agar beliau juga bisa memahami karakter dan kemampuan masing-masing santri. Beliau ikut andil besar terhadap tumbuh kembangnya karakter santri, maka dari itu beliau langsung berinteraksi dengan warga pesantren dan masyarakat

Setelah mengamati dari 2 situs yakni pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember, peneliti menemukan gaya komunikasi yang kiai terapkan sangat familiar dan mudah dipahami oleh orang awam. Kiai berusaha didalam komunikasi dan dakwahnya membuat bahasa yang sesuai dengan kebutuhan audiens.

Beliau berusaha menyederhanakan pemahaman Al-Qur'an dan hadis sesuai dengan komunitas masyarakat dimana kiai itu berada, maka kiai berusaha memberikan pemahaman tektual dan kontekstual terhadap ayat dan hadis yang beliau sampaikan sehingga orang yang mendengarkan merasa paham dan mampu untuk melaksanakannya.

2. Inspirasi Kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember

Inspirasi yang diberikan oleh seorang kiai kepada santri dan masyarakat sering kali sangat beragam, namun memiliki kekuatan yang mendalam dalam membentuk nilai-nilai, spiritualitas, dan pandangan hidup. Kiai sering kali menjadi figur otoritatif dalam mengajarkan agama Islam serta ilmu pengetahuan umum kepada santri dan masyarakat. Mereka memberikan pemahaman yang mendalam tentang ajaran agama dan bagaimana mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari.

Melalui pendidikan agama dan ilmu pengetahuan, kiai menginspirasi semangat belajar yang tinggi serta pengembangan diri yang berkelanjutan. Kiai sering menginspirasi santri dan masyarakat untuk menjadi individu yang mandiri, berkembang secara pribadi, dan memiliki keberanian dalam menjalani kehidupan dengan penuh tanggung jawab.

Kiai Choirul Mustajab dan juga KH. Rosyidi yang juga aktif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, baik dalam bidang sosial, pendidikan, atau kemanusiaan. Mereka mendorong santri dan masyarakat untuk membantu sesama dan berkontribusi bagi kesejahteraan bersama. Kiai juga sering mendorong pemikiran kritis dan kemandirian berpikir di kalangan santri. Mereka juga mengajarkan toleransi terhadap perbedaan pendapat serta menghormati keberagaman dalam masyarakat.

Kiai memainkan peran penting dalam membentuk karakter individu dan masyarakat melalui berbagai inspirasi yang mereka berikan. Mereka bukan hanya sebagai pendidik agama, namun juga pemimpin spiritual dan sosial yang memengaruhi peradaban dengan pesan-pesan inspiratif yang beliau sampaikan.

3. Perhatian kiai kepada warga pesantren dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.

Perhatian kiai terhadap santri dan masyarakat seringkali merupakan inti dari kepemimpinan spiritual dan sosial mereka. Perhatian yang ditunjukkan oleh seorang kiai seringkali mendalam dan holistik, mencakup aspek-aspek spiritual, pendidikan, sosial, dan budaya. Hal ini memungkinkan kiai untuk memainkan peran penting dalam pembentukan individu dan masyarakat secara luas.

Kiai memberikan perhatian yang mendalam terhadap perkembangan spiritual santri. Mereka memberikan bimbingan dalam hal ibadah, pemahaman agama, dan pengembangan nilai-nilai spiritual yang mendasar. Kiai memberikan perhatian terhadap pendidikan santri, baik itu dalam hal kurikulum agama maupun pengetahuan umum. Mereka juga dapat memberikan nasihat dan bimbingan pribadi kepada santri untuk membantu dalam pengembangan akademis dan karakter. Langkah kongkrit yang diberikan pemimpin kiai di pondok pesantren Darun Najah Al Irfany adalah kursus merias bagi santriwati dan juga mendirikan Balai latihan

Kerja (BLK) yang berorientasi kepada teknik informasi komputer (TIK). Sedangkan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum adalah mengembangkan kewirausahaan dengan cara pelatihan membuat keripik, tatabusana (menjahit) dan juga videografi.

Sebagai pemuka agama dan tokoh masyarakat, kiai sering menjadi tempat konsultasi dan pemecahan masalah bagi orang-orang yang membutuhkan nasihat, baik itu masalah pribadi, keluarga, atau masyarakat. Beberapa kiai juga terlibat dalam aktivitas kemanusiaan, seperti bantuan korban bencana alam, penggalangan dana untuk kepentingan sosial, atau proyek-proyek amal lainnya.

C. Temuan Penelitian

1. Komunikasi kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.

Pengembangan gaya komunikasi kiai dalam konteks keagamaan sering kali berkaitan erat dengan penguasaan pengetahuan agama Islam dan kemampuan dalam menyampaikan pesan-pesan keagamaan dengan efektif kepada masyarakat. Kiai mengembangkan gaya komunikasi verbal dan nonverbal yang kuat. Ini termasuk kemampuan untuk berbicara dengan jelas, menggunakan intonasi yang tepat, bahasa tubuh yang meyakinkan, serta ekspresi wajah yang mendukung pesan yang disampaikan.

Kiai sebagai pemimpin spiritual, memiliki peran krusial dalam menanamkan spirit kepercayaan kepada para santri dan masyarakat sekitarnya. Berikut adalah beberapa cara atau bentuk komunikasi yang sering digunakan oleh kiai dalam menanamkan spirit kepercayaan :

- a) Kiai sering memberikan ceramah atau khutbah dalam berbagai kesempatan, seperti pada acara pengajian, shalat Jumat, atau acara keagamaan lainnya. Dalam ceramah ini, mereka menyampaikan ajaran agama, moralitas, dan pesan-pesan yang memperkuat kepercayaan kepada Allah serta nilai-nilai spiritual.
- b) Kiai sering menunjukkan kesederhanaan dalam penampilan dan gaya berbicara mereka. Mereka berbicara dengan tenang, penuh kelembutan, dan mampu menjelaskan konsep-konsep agama dengan cara yang mudah dipahami. Kesederhanaan dalam penampilan kiai bukanlah sekadar soal pakaian atau penampilan fisik semata. Hal ini lebih merupakan ekspresi dari nilai-nilai spiritual dan kebijaksanaan dalam menjalani kehidupan sehari-hari. Kesederhanaan ini menjadi salah satu aspek yang memperkuat otoritas moral dan spiritual kiai di mata masyarakat.
- c) Kiai mengadakan majelis ilmu di mana mereka membahas berbagai topik agama, moralitas, etika, dan kehidupan sehari-hari yang berkaitan dengan ajaran agama. Ini membantu memperdalam pemahaman dan mempertajam spiritualitas para santri. Model pembelajaran di Pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan

Miftahul Ulum sudah tertata rapi dengan cara penjadwalan yang sudah disesuaikan dengan tingkat kemampuan para santri. Selain itu, kedua pesantren tersebut berfokus pada pendidikan agama dan juga pendidikan yang sifatnya umum. Namun secara umum fokus pendidikannya adalah tafaqquh fiddin, yang berarti memperdalam pengetahuan, penghayatan, dan praktik agama. gabungan antara aspek kognitif, yaitu penalaran karya ulama klasik dalam Kitab Kuning, aspek afektif, yaitu pemahaman tentang makna hidup yang dinamis dan mandiri, dan aspek psikomotorik, yaitu kegiatan ibadah dan amaliah agama.

- d) Kiai memfasilitasi diskusi kelompok di mana para santri dapat berbagi pemikiran, pengalaman, dan pertanyaan terkait ajaran agama. Ini membangun rasa kebersamaan dan kepercayaan antar-santri.
- e) Kiai memberikan bimbingan personal kepada para santri dan masyarakat yang membutuhkan arahan dan nasihat khusus. Melalui bimbingan ini, mereka dapat menanamkan spirit kepercayaan secara lebih intensif.
- f) Kiai memberikan pembinaan moral dan etika dengan memberikan contoh langsung dalam perilaku sehari-hari. Hal ini membantu para santri melihat bagaimana nilai-nilai agama diterapkan dalam tindakan nyata.

Melalui berbagai bentuk komunikasi ini, kiai berusaha untuk meningkatkan pemahaman, keyakinan, dan semangat keagamaan serta moralitas di kalangan para santri dan masyarakat yang beliau pimpin.

2. Inspirasi kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.

Perhatian kiai terhadap santri dan masyarakat seringkali merupakan inti dari kepemimpinan spiritual dan sosial mereka. Berikut adalah beberapa cara di mana kiai menunjukkan perhatian mereka kepada santri dan masyarakat yang peneliti temukan pada 2 situs :

- a) Kiai memberikan perhatian yang besar terhadap pendidikan dan bimbingan spiritual santri. Mereka terlibat langsung dalam memberikan pelajaran agama, etika, dan keterampilan praktis kepada santri.
- b) Kiai sering memberikan bimbingan dan nasihat personal kepada santri. Mereka mendengarkan masalah-masalah yang dihadapi santri, memberikan nasihat yang bijaksana, dan membimbing mereka dalam menyelesaikan masalah atau konflik yang muncul.
- c) Kiai berupaya untuk memberdayakan santri dengan memberikan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang diperlukan untuk menghadapi tantangan kehidupan sehari-hari.
- d) Kiai sering terlibat dalam kegiatan sosial dan kemanusiaan di masyarakat. Mereka memperhatikan kebutuhan masyarakat,

memberikan bantuan kepada yang membutuhkan, dan berkontribusi dalam memperbaiki kondisi sosial.

- e) Kiai tidak hanya menjadi guru spiritual, tetapi juga pendamping dalam kehidupan sehari-hari santri. Mereka peduli terhadap perkembangan dan kesejahteraan keseluruhan santri, tidak hanya dalam aspek keagamaan, tetapi juga sosial dan psikologis.
- f) Kiai sering menjadi figur yang mudah diakses oleh santri dan masyarakat. Mereka memperlihatkan ketersediaan dan keterbukaan untuk mendengarkan masukan, keluhan, dan pertanyaan dari mereka.
- g) Kiai menunjukkan teladan dalam perilaku mereka sehari-hari. Sikap dan perilaku mereka sesuai dengan nilai-nilai agama yang mereka ajarkan, sehingga memberikan contoh yang baik bagi santri dan masyarakat.
- h) Kiai memperhatikan kesejahteraan mental, emosional, dan spiritual santri. Beliau menyediakan waktu untuk berbicara secara pribadi dengan santri, memberikan dukungan, dan memberikan pemahaman terhadap kondisi santri.

Perhatian kiai kepada santri dan masyarakat merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi hubungan yang erat dan penuh kepercayaan antara kiai dan pengikut mereka. Ini juga merupakan fondasi dari kepemimpinan yang memengaruhi positif perkembangan spiritual, pendidikan, dan sosial di lingkungan pesantren dan masyarakat.

3. Perhatian kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.

Perhatian kiai terhadap santri dan masyarakat seringkali merupakan inti dari kepemimpinan spiritual dan sosial mereka. Berikut adalah beberapa cara di mana kiai menunjukkan perhatian mereka kepada santri dan masyarakat:

- a) Kiai memberikan perhatian yang besar terhadap pendidikan dan bimbingan spiritual santri. Mereka terlibat langsung dalam memberikan pelajaran agama, etika, dan keterampilan praktis kepada santri. Kiai juga sering memberikan pengajaran agama Islam kepada masyarakat, baik melalui pengajian rutin, khotbah Jumat, maupun pengajaran langsung dalam berbagai bidang ilmu agama seperti tafsir, hadis, fiqh, dan sebagainya.
- b) Kiai sering memberikan bimbingan dan nasihat personal kepada santri. Mereka mendengarkan masalah-masalah yang dihadapi santri, memberikan nasihat yang bijaksana, dan membimbing mereka dalam menyelesaikan masalah atau konflik yang muncul. Kiai juga memberikan bimbingan dalam hal spiritualitas kepada masyarakat, membantu mereka untuk meningkatkan hubungan dengan Allah, menjalankan ibadah dengan benar, serta memberikan nasihat-nasihat untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan. Sebagai pemuka masyarakat, kiai sering diminta untuk memberikan nasihat dan bantuan

dalam menyelesaikan masalah sosial, baik yang berkaitan dengan kehidupan bermasyarakat maupun masalah pribadi. Kiai juga berperan dalam membentuk karakter masyarakat dengan mengajarkan nilai-nilai kesabaran, kejujuran, disiplin, dan tanggung jawab.

- c) Kiai berupaya untuk memberdayakan santri dengan memberikan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang diperlukan untuk menghadapi tantangan kehidupan sehari-hari. Sebagian kiai terlibat dalam kegiatan pengembangan sosial seperti pendirian sekolah, pesantren, atau lembaga amal lainnya guna memberikan akses pendidikan dan kesejahteraan kepada masyarakat.
- d) Kiai sering terlibat dalam kegiatan sosial dan kemanusiaan di masyarakat. Beliau memperhatikan kebutuhan masyarakat, memberikan bantuan kepada yang membutuhkan, dan berkontribusi dalam memperbaiki kondisi sosial.
- e) Kiai tidak hanya menjadi guru spiritual, tetapi juga pendamping dalam kehidupan sehari-hari santri. Beliau peduli terhadap perkembangan dan kesejahteraan keseluruhan santri, tidak hanya dalam aspek keagamaan, tetapi juga sosial dan psikologis. Kiai tidak jarang untuk mendoakan santri dengan metode ketuk langit
- f) Kiai sering menjadi figur yang mudah diakses oleh santri dan masyarakat. Beliau memperlihatkan ketersediaan dan keterbukaan untuk mendengarkan masukan, keluhan, dan pertanyaan dari mereka.

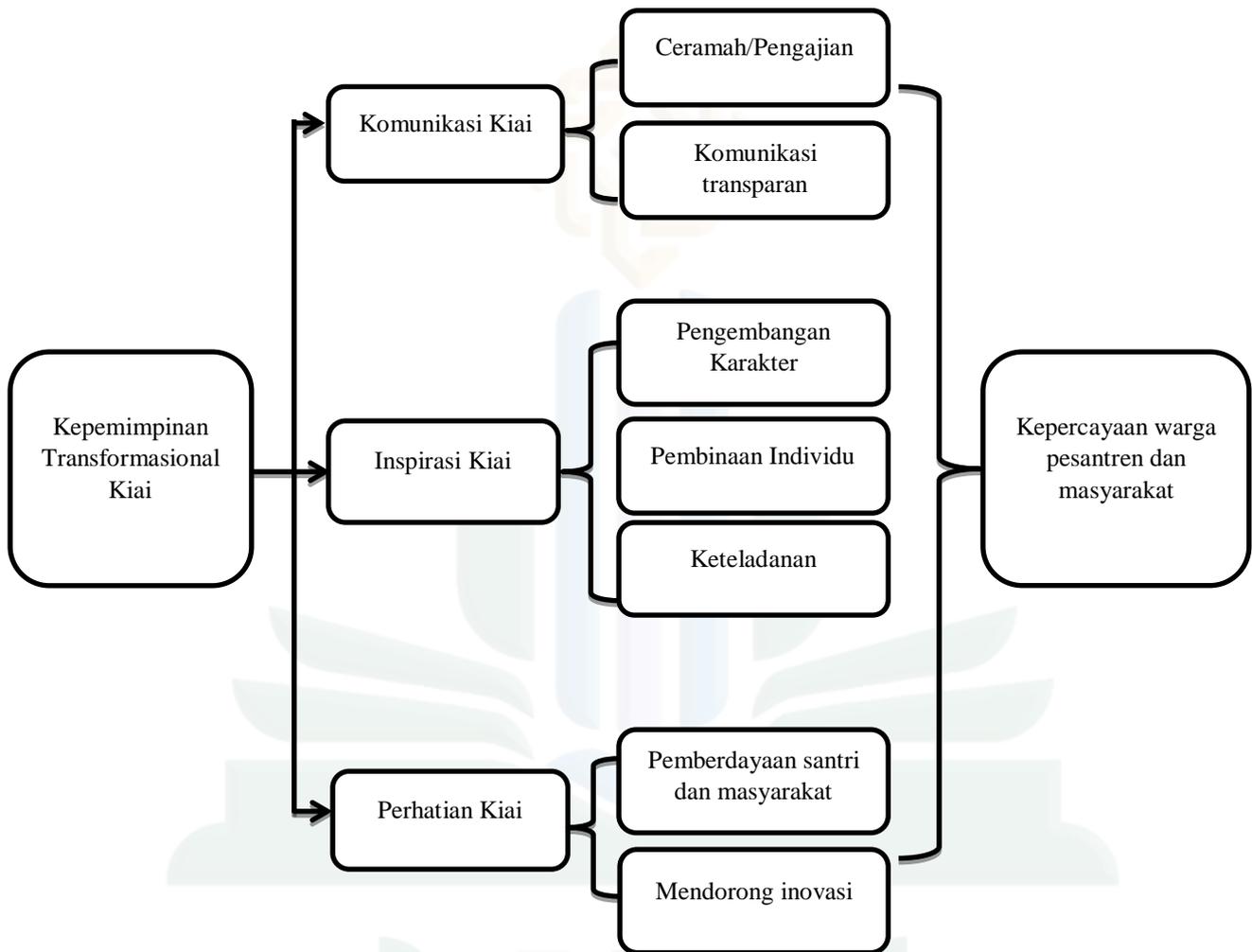
- g) Kiai menunjukkan teladan dalam perilaku mereka sehari-hari. Sikap dan perilaku mereka sesuai dengan nilai-nilai agama yang mereka ajarkan, sehingga memberikan contoh yang baik bagi santri dan masyarakat.
- h) Kiai memperhatikan kesejahteraan mental, emosional, dan spiritual santri. Beliau menyediakan waktu untuk berbicara secara pribadi dengan santri, memberikan dukungan, dan memberikan pemahaman terhadap kondisi santri.

Perhatian kiai kepada santri dan masyarakat merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi hubungan yang erat dan penuh kepercayaan antara kiai dan pengikut mereka. Ini juga merupakan fondasi dari kepemimpinan yang memengaruhi positif perkembangan spiritual, pendidikan, dan sosial di lingkungan pesantren dan masyarakat.

Berdasarkan dari temuan yang sudah dipaparkan maka bisa digambarkan pola kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan sebagai berikut :

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



Gambar 4.16
Temuan hasil Penelitian

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB V

PEMBAHASAN

Pada BAB V ini merupakan bagian analisis dan pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan. Bab ini penting karena di sinilah penulis dapat menjelaskan hasil penelitian, menganalisis data, dan mengaitkan temuan penelitian pada dua situs dengan teori yang relevan. Pada pembahasan ini peneliti diharapkan dapat memberikan analisis yang mampu untuk menemukan nilai pembaharuan tentang kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan.

Pada bab ini menyajikan, menyusun, menganalisis, dan menjelaskan praktik pengumpulan data tentang kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan di dua situs yakni pondok pesantren Darun Najah Al ‘Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember. Setelah analisis teoritis selesai, maknanya dibentuk menjadi tema, yang merupakan konsep teoritis yang digambarkan berdasarkan hasil penelitian. Formulasi teoritis yang berhasil dikonsept tersebut dapat mendukung, mengembangkan, atau bahkan menolak teori sebelumnya.

A. Pembahasan Temuan

Berikut peneliti paparkan hasil temuan pada 2 situs yakni pondok pesantren Darun Najah Al ‘Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember dalam 3 fokus penelitian :

1. Komunikasi kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan dipondok pesantren Darun Najah Al ‘Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.

Komunikasi adalah proses pertukaran informasi, gagasan, atau pesan antara dua atau lebih pihak dengan menggunakan berbagai metode atau media. Tujuan utama dari komunikasi adalah untuk menyampaikan makna dan menciptakan pemahaman di antara pihak-pihak yang terlibat. Komunikasi dapat bersifat verbal (melalui kata-kata lisan atau tertulis) dan non-verbal (melalui bahasa tubuh, ekspresi wajah, intonasi suara, dll). Ini adalah proses yang sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam konteks pribadi, sosial, maupun profesional. Komunikasi yang efektif memainkan peran yang sangat penting dalam membangun hubungan yang baik, memecahkan masalah, menyampaikan informasi, dan mendukung kolaborasi antarindividu atau kelompok.

Membangun kepercayaan melalui komunikasi melibatkan serangkaian langkah yang dapat membantu dalam mendekati orang kepada pesan yang disampaikan dan membangun hubungan yang kuat antara pengkhotbah (pendakwah) dan audiensnya. Komunikasi seorang kiai dalam membangun kepercayaan biasanya sangat dipengaruhi oleh budaya dan tradisi Islam, serta nilai-nilai yang dipegang teguh dalam masyarakat Islam. Kiai sering kali merupakan figur yang dihormati dalam masyarakat, dan kiai menggunakan kedudukan tersebut untuk memberikan contoh teladan dalam perilaku dan tindakan mereka sehari-hari.

Kiai akan menggunakan bahasa dan istilah yang dikenali oleh masyarakat lokal. Kiai sering menggunakan perumpamaan, cerita-cerita, atau analogi yang sesuai dengan konteks budaya tempat mereka tinggal.

Kiai memiliki kemampuan berbicara yang meyakinkan dan mampu menyentuh hati pendengarnya. Beliau menggunakan intonasi suara yang tepat, gerakan tubuh, dan ekspresi wajah yang mendukung pesan yang disampaikan.

Kepercayaan masyarakat sangat penting dalam menjaga tradisi pondok, seperti yang ditunjukkan oleh pernyataan informan di PP. Darun Najah Al 'Irfany Jember. Komunikasi yang membangun kepercayaan membutuhkan waktu dan upaya yang konsisten, dengan memperhatikan beberapa langkah, seorang pendakwah dapat memperkuat ikatan dengan audiensnya dan meningkatkan efektivitas pesan yang disampaikan. Dalam konteks membangun kepercayaan maka seorang pemimpin diharuskan untuk bisa memberikan kontribusi besar terhadap perubahan pada santri dan masyarakat sehingga akan menimbulkan kepercayaan.

Sebagaimana dilakukan oleh Khoirul Mustajab, upaya identifikasi sangat bergantung pada unsur kepercayaan yang dijaga dengan baik melalui hal-hal kecil namun istiqomah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa salah satu subtema proses kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan adalah identifikasi, yaitu bagaimana membangun dan mempertahankan kepercayaan masyarakat sehingga, baik masyarakat maupun walisantri setuju untuk memberikan pendidikan agama kepada anak-anak mereka di pesantren ini.

Membangun kepercayaan melalui komunikasi merupakan proses yang penting dalam berbagai konteks, baik dalam hubungan pribadi,

profesional, maupun dalam situasi dakwah atau penyampaian pesan tertentu. Komunikasi yang efektif sangat penting dalam perubahan. Pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan jelas dan membantu orang lain memahami alasan di balik perubahan serta manfaat yang mungkin akan diperoleh.

Kesimpulan dari usaha membangun kepercayaan melalui komunikasi adalah sebagai berikut:

- 1) Kepercayaan adalah pondasi utama: Kepercayaan merupakan dasar dari setiap hubungan yang kuat. Dalam konteks komunikasi, kepercayaan adalah kunci untuk membuka pintu menuju pemahaman, kolaborasi, dan kerjasama yang efektif.
- 2) Konsistensi dan Kejujuran Membangun Kepercayaan: Konsistensi dalam pesan yang disampaikan dan kejujuran dalam interaksi merupakan elemen kunci dalam membangun kepercayaan. Ketika seseorang konsisten dengan nilai-nilai yang mereka sampaikan dan bersikap jujur, itu menguatkan hubungan dengan orang lain.
- 3) Penguasaan Materi dan Kredibilitas: Penguasaan atas informasi atau materi yang disampaikan meningkatkan kredibilitas. Seseorang yang terampil dalam menyampaikan pesan dan memiliki pengetahuan yang kuat cenderung lebih dipercayai.
- 4) Empati dan Keterbukaan Membuka Jalan Menuju Kepedulian: Menunjukkan empati terhadap perasaan, kebutuhan, dan perspektif orang lain serta bersikap terbuka terhadap perbedaan akan

meningkatkan kepercayaan. Ini menciptakan kesan bahwa kita peduli dan menghormati orang lain.

- 5) Kualitas Komunikasi Mendorong Keterbukaan dan Pemahaman: Komunikasi yang jelas, lugas, dan ramah akan mempermudah proses pertukaran informasi. Hal ini membuka peluang untuk membangun pemahaman yang lebih baik di antara pihak yang terlibat.
- 6) Teladan yang Baik Menguatkan Kepercayaan: Sikap yang konsisten dengan nilai-nilai yang dipegang dan bertindak sebagai teladan yang baik memperkuat kepercayaan. Orang cenderung lebih percaya kepada mereka yang melakukan apa yang mereka katakan.
- 7) Respon yang Baik terhadap Umpan Balik Membangun Keterpercayaan: Menerima umpan balik dengan baik dan memberikan respons yang sesuai menunjukkan kedewasaan dan kesediaan untuk memperbaiki diri. Hal ini membangun kepercayaan dengan menunjukkan kesediaan untuk belajar dan beradaptasi.

Kevin Murray, dalam bukunya yang berjudul "*The Language of Leaders*", mendefinisikan komunikasi dalam konteks kepemimpinan. Menurut Murray, komunikasi efektif adalah keterampilan penting yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin. Murray menekankan bahwa komunikasi tidak hanya tentang mengirim pesan tetapi juga tentang memastikan pesan tersebut diterima dan dipahami oleh penerima sebagaimana dimaksud. Dalam konteks ini, Murray juga menyatakan bahwa komunikasi yang baik melibatkan mendengarkan secara aktif,

menyesuaikan pesan dengan audiens, dan mengkomunikasikan visi secara jelas dan inspiratif.¹⁶²

Membangun kepercayaan melalui komunikasi adalah proses yang melibatkan kerja keras, konsistensi, dan kesediaan untuk beradaptasi. Ini adalah investasi yang bernilai untuk memperkuat hubungan dan meningkatkan efektivitas komunikasi dalam berbagai konteks kehidupan.

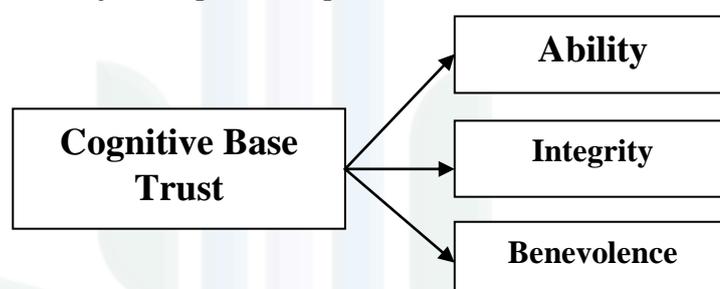
Teori *Cognitive Base Trust* yang dikemukakan oleh Jason A. Colquitt dan rekan-rekannya dalam konteks manajemen dan organisasi merupakan kerangka kerja yang menjelaskan bagaimana kepercayaan individu terbentuk berdasarkan persepsi kognitif atau penilaian rasional terhadap kepercayaan.

Menurut Colquitt, ada tiga dimensi utama dalam membangun Teori Cognitive Base Trust :

- 1) **Keahlian (*Ability*)** : Ini mengacu pada penilaian individu terhadap sejauh mana orang atau entitas yang menjadi objek kepercayaan memiliki kemampuan atau keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas atau melakukan suatu pekerjaan dengan baik.
- 2) **Integritas (*Integrity*)** : Integritas merujuk pada penilaian individu terhadap sejauh mana orang atau entitas yang menjadi objek kepercayaan bertindak secara etis, jujur, dan sesuai dengan prinsip-prinsip moral atau nilai-nilai yang dianggap penting.

¹⁶² Kevin Murray, *The Language of Leaders: How Top CEOs Communicate to Inspire, Influence and Achieve Results* (London: Kogan Page, 2013), 45

- 3) **Kedermawanan (*Benevolence*)** : Sifat dermawan mencerminkan penilaian individu terhadap sejauh mana orang atau entitas yang menjadi objek kepercayaan memiliki niat baik atau kebaikan hati dalam hubungan tersebut, seperti niat untuk membantu, melindungi, atau menunjukkan perhatian positif.¹⁶³



Gambar 5.1
Skema kepercayaan

Teori ini menekankan bahwa individu membangun kepercayaan berdasarkan penilaian kognitif mereka terhadap tiga dimensi ini. Kepercayaan terbentuk ketika individu merasa bahwa objek kepercayaan memiliki kombinasi yang kuat dari keahlian, integritas, dan kedermawanan.

Dalam konteks pesantren, teori ini dapat diterapkan untuk memahami bagaimana kepercayaan terbentuk antara kiai, santri dan masyarakat. Selain itu kiai juga harus membangun komunikasi baik antara kiai dan stakeholder yang ada dalam pondok pesantren, agar terjalin kerjasama untuk mencapai visi dan misi. Penting bagi pemimpin pondok pesantren agar mampu memahami faktor-faktor membangun kepercayaan

¹⁶³ Colquitt, le pine, and Wesson, *Organizational behavior: Improving Performance and Commitment in the work place*, (New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011),241

dan berusaha untuk membangun reputasi yang kuat dalam ketiga dimensi tersebut, guna memperkuat kepercayaan dalam hubungan mereka dengan individu-individu yang terlibat.

Selain itu ada pendekatan kiai yang sangat berarti untuk membuat sebuah perubahan kepada santri dan masyarakat sekitar pondok pesantren serta masyarakat umum diantara sesuai dengan hasil wawancara antara peneliti dengan responden di dua situs yakni pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany patrang dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.

Pemaparan oleh responden yang telah dilakukan wawancara oleh peneliti terkait dengan komunikasi kiai sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun perubahan melalui *mindset* santri dan masyarakat. M. Bass mendefinisikan kepemimpinan sebagai :

“an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members”.¹⁶⁴

Sesuai dengan pernyataan M. Bass bahwa pemimpin harus mampu berinteraksi antara dua atau lebih anggota suatu kelompok yang sering kali melibatkan penataan atau restrukturisasi situasi dan persepsi serta harapan para anggota. Pernyataan bahwa pemimpin merupakan agen perubahan adalah benar. Seorang pemimpin memiliki peran yang penting dalam

¹⁶⁴ Bernard M. Bass, *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, 3rd ed.* (New York: The Free Press, 1990)

menginisiasi, mendorong, dan mengelola perubahan dalam suatu organisasi, komunitas, atau lingkungan tertentu (khususnya di pesantren).

Perubahan seringkali menimbulkan ketidakpastian dan ketegangan. Pemimpin yang efektif mampu mengelola ketidakpastian ini dengan memberikan arah, dukungan, dan kejelasan. Dengan menggabungkan keterampilan kepemimpinan, strategi komunikasi yang efektif, dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin mampu menjadi agen perubahan yang membawa transformasi positif pada lingkungan di sekitarnya.

Menjalin komunikasi yang intens antara kiai dan ustadz di pondok pesantren merupakan hal yang penting dalam membangun kerjasama yang harmonis dan produktif dalam mengelola pesantren serta membimbing para santri. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk menjalin komunikasi yang intens antara kiai dan ustadz:

- a) Rapat Rutin: Mengadakan rapat rutin antara kiai dan ustadz adalah langkah awal yang penting. Rapat tersebut bisa membahas berbagai hal terkait pembelajaran, pengajaran, masalah santri, perencanaan kegiatan, serta pengembangan pesantren.
- b) Membangun Saluran Komunikasi Terbuka: Memiliki saluran komunikasi terbuka antara kiai dan ustadz sangatlah penting. Ini bisa dilakukan melalui platform digital, surat elektronik, grup diskusi, atau bahkan pertemuan tatap muka secara berkala.

- c) **Diskusi Kolaboratif:** Mendorong diskusi yang kolaboratif di mana kiai dan ustadz dapat saling berbagi ide, pengalaman, dan pemikiran mereka tentang perkembangan pesantren, strategi pengajaran, dan upaya peningkatan kualitas pendidikan.
- d) **Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan:** Melibatkan ustadz dalam proses pengambilan keputusan penting di pesantren. Ini menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan tanggung jawab serta komitmen mereka terhadap visi dan tujuan pesantren.
- e) **Membangun Kebijakan Bersama:** Berusaha untuk menciptakan kebijakan bersama antara kiai dan ustadz, sehingga mereka merasa bahwa pendapat mereka dihargai dan memiliki kontribusi dalam pembentukan aturan atau keputusan penting di pesantren.
- f) **Pembinaan dan Pelatihan:** Menyelenggarakan pembinaan atau pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan kepemimpinan ustadz. Kiai dapat menjadi mentor atau fasilitator dalam kegiatan ini.
- g) **Mempromosikan Kolaborasi Tim:** Mendorong pembentukan tim atau kelompok kerja antara kiai dan ustadz untuk menyelesaikan proyek-proyek khusus atau menangani masalah-masalah tertentu yang memerlukan kerjasama tim.
- h) **Mendengarkan dan Memberikan Dukungan:** Kiai perlu mendengarkan permasalahan dan masukan dari ustadz dengan penuh perhatian, serta

memberikan dukungan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualitas kerja mereka.

- i) Memberikan Apresiasi: Mengakui dan mengapresiasi kontribusi serta pencapaian yang telah dilakukan oleh ustadz. Hal ini akan meningkatkan motivasi dan semangat mereka dalam berkontribusi lebih baik lagi.

Formula komunikasi yang digagas oleh Harold Lasswell dapat dipahami bahwa proses komunikasi terdapat lima unsur dalam proses komunikasi, berikut penjelasan mengenai tabel formula Lasswell :

- f) *Who* (siapa) : siapa yang menyampaikan pesan atau komunikator, orang yang menyampaikan pesan dalam proses komunikasi pada orang lain, bisa perseorangan atau orang yang mewakili suatu instansi maupun organisasi.
- g) *Say What* (apa yang dikatakan) : pernyataan umum, dapat berupa suatu ide, informasi, opini, pesan, dan sikap yang sangat erat kaitannya dengan masalah analisis pesan
- h) *In Which Channel* (melalui saluran apa) : Saluran atau media apa yang digunakan oleh komunikator untuk menyampaikan pesan komunikasi. Dalam hal ini dapat digunakan *primary technique*, *secondary technique*, *direct communication* atau *indirect communication*.
- i) *To Whom* (kepada siapa) : komunikan atau audience yang menjadi sasaran komunikasi. Kepada siapa pertanyaan tersebut ditujukan,

berkaitan dengan masalah penerimaan pesan. Dalam hal ini diperlukan adanya analisis khalayak (*audience analysis*).

- j) *With What Effect* (dengan efek apa) : Perubahan apa yang terjadi ketika komunikan menerima pesan komunikasi yang telah tersampaikan. Pada tahap ini berbicara tentang dampak komunikasi yang dilakukan oleh seseorang.¹⁶⁵

Komunikasi yang intens antara kiai dan ustadz tidak hanya memperkuat sinergi di antara mereka, tetapi juga dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan kepemimpinan di pesantren, dengan saling mendukung dan bekerja sama, mereka dapat mencapai tujuan bersama dalam pengembangan pesantren yang lebih baik.

Sesuai dengan arahan yang dilakukan oleh kiai bahwa semua guru yang membantu dipesantren harus betul-betul tulus dan ikhlas untuk mengembangkan kemampuan serta mengamalkan ilmu yang sudah diperoleh oleh ustadz tersebut. Selain itu kiai juga memberikan penguatan dari segi ikatan emosional kepada para asatidz dengan memberikan amalan/doa yang dibaca oleh para asatidz agar diberi kelancaran rejeki dan kebahagiaan di dunia dan akhirat.

Pemaparan dari hasil wawancara peneliti bisa dikolaborasikan dengan teori kepemimpinan transformasional yang diusulkan oleh James MacGregor Burns sebelumnya telah diuraikan dalam aspek-aspek tertentu yang mencakup : **Idealized Influence, Inspirational Motivation,**

¹⁶⁵ Harold D. Lasswell, "The Structure and Function of Communication in Society," dalam *The Communication of Ideas*, ed. Lyman Bryson (New York: Harper & Brothers, 1948), 37-51

Intellectual Stimulation, Individualized Consideration.¹⁶⁶ Namun, dengan beriringnya waktu, Sarros, Santora, dan Ponder telah mengusulkan untuk menyempurnakan aspek-aspek transformasional kepemimpinan tersebut dengan penekanan lebih lanjut pada beberapa dimensi tambahan, seperti:

- a) *Integrity* : Pemimpin menyelaraskan perbuatan dengan perkataannya. Dimensi ini mengukur sejauh mana pengikut merasakan kesesuaian antara kata-kata pemimpin dan tindakan mereka.
- b) *Innovation* : Kemungkinan mereka menyoroti pentingnya inovasi dalam kepemimpinan, yang mencakup ide kreatif, pemikiran baru, dan kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan yang inovatif dalam organisasi.
- c) *Impression Management* : Ini mungkin merujuk pada kemampuan seorang pemimpin untuk mengelola dan mempertahankan citra atau persepsi positif tentang dirinya sendiri, baik di antara bawahan maupun orang di luar organisasi.¹⁶⁷

Pendekatan ini tampaknya mencoba untuk memperluas dimensi-dimensi yang terkait dengan kepemimpinan transformasional dengan mengakui pentingnya inovasi dan manajemen kesan (*impression management*) dalam konteks kepemimpinan yang efektif.

¹⁶⁶ Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed. (New Jersey: Mahwah, 2006), 7

¹⁶⁷ Stephen Robbins, and Mary Coulter, *Management*, (New Jersey: Person Prentice Hall, 2012), 400

Sebagai peneliti yang mengkaji dinamika hubungan antara kiai dan santri dalam konteks pesantren, peneliti menemukan bahwa komunikasi memainkan peran yang sangat penting dalam membangun dan memelihara kepercayaan antara keduanya. Dalam penelitian ini, peneliti mengamati beberapa aspek kunci yang menunjukkan bagaimana kiai menggunakan komunikasi secara efektif untuk membangun kepercayaan dengan santrinya.

Pertama, kejelasan dalam penyampaian pesan merupakan fondasi dalam komunikasi antara kiai dan santri. Kiai yang dapat menyampaikan ajaran, harapan, dan pedoman dengan jelas dan lugas cenderung lebih dihormati dan dipercaya oleh santrinya. Kejelasan ini tidak hanya terbatas pada konten pesan tetapi juga melibatkan kemampuan untuk mendengarkan dan merespons kebutuhan serta pertanyaan santri dengan empati dan kesabaran.

Kedua, keautentikan dan integritas kiai sangat mempengaruhi tingkat kepercayaan yang dibangun dengan santrinya. Kiai yang konsisten dalam ucapan dan tindakan, serta terbuka tentang keterbatasan mereka, cenderung memperkuat kepercayaan. Santri menghargai kiai yang jujur dan transparan, yang tidak hanya mengajar dengan kata-kata tetapi juga dengan contoh dan tindakan mereka sehari-hari.

Ketiga, penggunaan bahasa yang relatable dan dapat diakses oleh santri juga penting dalam membangun kepercayaan. Kiai yang dapat menyesuaikan cara berkomunikasi mereka untuk menjembatani

kesenjangan usia, pendidikan, dan latar belakang budaya dengan santrinya menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan mendukung. Ini memperkuat hubungan interpersonal dan mempromosikan rasa kebersamaan dan kekeluargaan.

Keempat, frekuensi dan kualitas interaksi antara kiai dan santri berkontribusi besar terhadap pembangunan kepercayaan. Kiai yang secara aktif mencari dan menyediakan kesempatan untuk berinteraksi dengan santri di luar konteks formal pembelajaran, seperti dalam kegiatan sehari-hari atau saat santai, menunjukkan perhatian pribadi yang meningkatkan kepercayaan dan rasa hormat.

Kelima, keterampilan dalam menangani konflik dan menyediakan dukungan emosional adalah vital. Kiai yang menunjukkan kemampuan untuk menavigasi konflik dengan cara yang adil dan membangun, serta memberikan dukungan emosional kepada santri mereka, memperkuat rasa kepercayaan dan keamanan di antara santri.

Sebagai seorang peneliti yang tertarik pada interaksi sosial di dalam masyarakat, peran komunikasi kiai dalam membangun kepercayaan dengan masyarakat merupakan hal yang menarik untuk diselidiki. Dalam penelitian ini, peneliti menemukan bahwa komunikasi kiai memiliki dampak yang signifikan dalam membentuk hubungan yang kuat antara kiai, warga pesantren dan masyarakat.

Komunikasi kiai sering kali diwarnai oleh karakteristik seperti kedekatan personal, kearifan, dan otoritas spiritual. Kiai mampu

memanfaatkan kehadiran dan keterbukaannya dalam berkomunikasi untuk mengukuhkan kedekatan dengan masyarakat, yang pada gilirannya membangun rasa kepercayaan. Melalui ceramah, pengajian, atau nasihat pribadi, kiai dapat menjangkau dan mempengaruhi beragam lapisan masyarakat dengan pesan-pesan yang bersifat moral, sosial, dan spiritual.

Selain itu, komunikasi kiai sering kali juga menjadi jembatan antara tradisi dan perkembangan zaman. Dengan kemampuan untuk mengartikulasikan nilai-nilai agama secara kontekstual, kiai membawa pesan-pesan yang relevan dengan kehidupan sehari-hari masyarakat, yang dapat menguatkan koneksi emosional dan intelektual antara kiai dan masyarakatnya.

Namun, penting untuk diakui bahwa komunikasi kiai tidak selalu homogen atau tanpa tantangan. Beberapa kiai mungkin menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan pesan mereka dengan perkembangan sosial dan budaya yang terus berubah. Selain itu, ada juga potensi untuk munculnya kesenjangan komunikasi antara kiai dan generasi muda yang lebih terkoneksi dengan media sosial dan informasi global.

Dengan demikian, memahami peran dan dinamika komunikasi kiai dalam membangun kepercayaan dengan masyarakat memerlukan pendekatan yang holistik, yang mencakup faktor-faktor seperti konteks budaya, nilai-nilai lokal, dan dinamika sosial yang berkembang. Dengan penelitian yang lebih mendalam, dapat ditemukan strategi komunikasi

yang lebih efektif untuk memperkuat hubungan kiai dengan masyarakat dan membangun kepercayaan yang lebih mendalam.

Komunikasi kiai dalam membangun kepercayaan merupakan fenomena yang sangat menarik dan memiliki dampak yang signifikan dalam konteks sosial dan keagamaan di masyarakat pesantren dan sekitarnya. Kiai sering kali menjadi figur teladan bagi warga pesantren dan masyarakat sekitar. Melalui komunikasi yang bersifat langsung dan mendalam, kiai mampu membangun kepercayaan dengan cara menunjukkan integritas, kesederhanaan, dan kebijaksanaan dalam kata dan tindakan mereka.

Komunikasi kiai sering kali mengandung unsur-unsur emosional yang kuat, seperti empati, kasih sayang, dan kepedulian terhadap kebutuhan dan kesulitan individu. Hal ini memberikan rasa dukungan dan kepercayaan kepada warga pesantren dan masyarakat, sehingga memperkuat ikatan sosial dan spiritual di antara mereka. Komunikasi kiai juga berperan penting dalam pembentukan identitas kolektif dan solidaritas sosial di kalangan pengikutnya. Melalui pesan-pesan yang menginspirasi dan mendorong, kiai membantu memperkuat rasa kebersamaan dan kohesi dalam komunitas pesantren, serta memperluas jangkauannya ke masyarakat sekitarnya.

Kiai yang berhasil membangun kepercayaan sering kali menjalankan komunikasi yang transparan dan terbuka. Mereka tidak hanya menyampaikan informasi dengan jelas, tetapi juga mengajak dialog dan

partisipasi dari pengikutnya. Hal ini menciptakan atmosfer yang inklusif dan saling percaya di dalam komunitas. Penting untuk diingat bahwa komunikasi kiai tidak terlepas dari konteks budaya dan tradisi lokal. Pengetahuan mendalam tentang nilai-nilai keagamaan dan sosial serta bahasa dan simbol-simbol yang dikenali oleh masyarakat menjadi kunci dalam membangun komunikasi yang efektif dan bermakna.

Komunikasi kiai sebagai agen pembangun kepercayaan adalah suatu proses yang kompleks dan bermakna, yang memainkan peran penting dalam membentuk hubungan yang harmonis dan berkelanjutan di dalam pesantren dan di masyarakat luas.

Kesimpulannya, komunikasi yang efektif antara kiai, santri dan masyarakat berperan penting dalam pembentukan dan pemeliharaan kepercayaan. Melalui komunikasi yang jelas, autentik, inklusif, konsisten, dan dukungan emosional, kiai dapat membangun hubungan yang kuat dengan santri dan masyarakat sekitar pondok pesantren, yang pada gilirannya memperkuat pondasi komunitas pesantren.

2. Inspirasi kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan dipondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.

Adapun temuan penelitian yang ada pada 2 situs yakni dipondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember sebagai berikut :

- a) Ketaatan pada Ajaran Agama: Kiai yang menunjukkan ketaatan yang kuat pada ajaran agama Islam atau agama lain yang dianut di pesantren, akan mendapatkan kepercayaan dari warga pesantren dan masyarakat sekitar. Konsistensi dalam mengamalkan nilai-nilai agama serta kejujuran dalam mempraktikkannya adalah kunci utama.
- b) Keterlibatan Aktif: Kiai yang terlibat aktif dalam kehidupan sehari-hari warga pesantren dan masyarakat, baik dalam hal pendidikan, sosial, maupun keagamaan, akan lebih mudah membangun kepercayaan. Mereka bisa menjadi contoh nyata dalam menerapkan nilai-nilai kehidupan yang dijunjung tinggi.
- c) Kebijaksanaan dalam Pemberian Fatwa: Fatwa atau pandangan hukum agama yang diberikan oleh seorang kiai memiliki pengaruh yang besar dalam masyarakat. Oleh karena itu, kiai perlu memastikan bahwa fatwa yang diberikan didasarkan pada pemahaman yang mendalam terhadap ajaran agama serta konteks sosial yang ada.
- d) Konsistensi dan Keandalan: Kiai yang konsisten dalam sikap dan tindakan serta dianggap dapat diandalkan dalam memberikan nasihat dan bimbingan akan lebih mudah memperoleh kepercayaan dari warga pesantren dan masyarakat.
- e) Empati dan Keterbukaan: Kiai yang dapat memahami dan merasakan kondisi serta masalah yang dihadapi oleh warga pesantren dan masyarakat, serta bersikap terbuka dalam menerima berbagai macam

latar belakang dan pandangan, akan memperoleh kepercayaan yang lebih besar.

- f) Pendidikan dan Pemberdayaan: Kiai yang memberikan perhatian besar terhadap pendidikan dan pemberdayaan masyarakat akan mendapatkan kepercayaan yang tinggi. Mereka dapat membantu meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui program-program pendidikan dan pelatihan yang relevan.
- g) Keadilan dan Kesetaraan: Kiai yang menunjukkan sikap adil dan kesetaraan dalam memperlakukan semua orang tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi, atau etnis, akan dihormati dan dipercayai oleh semua pihak.
- h) Kemajuan dan Inovasi: Kiai yang mampu menggabungkan nilai-nilai tradisional dengan inovasi yang relevan dengan zaman akan mendapatkan kepercayaan sebagai pemimpin yang mampu membawa kemajuan bagi pesantren dan masyarakat.

Berdasarkan Hasil temuan diatas bahwa inspirasi yang dilakukan oleh kiai merupakan sebuah dorongan atau pengaruh yang kuat untuk mendorong seseorang agar menciptakan ide, tindakan, atau karya yang luar biasa. Semuan ini bisa berasal dari berbagai sumber seperti pengalaman, orang-orang di sekitar, peristiwa, alam, seni, dan banyak lagi. Inspirasi sering kali menjadi pemicu bagi kreativitas seseorang. Hal ini dapat memotivasi untuk menciptakan sesuatu yang baru, mengubah cara berpikir, atau menemukan solusi untuk masalah yang kompleks.

Inspirasi juga dapat memberikan energi positif secara batin yang meningkatkan semangat dan kegigihan seseorang dalam mengejar tujuan atau mewujudkan impian. Inspirasi dapat memengaruhi perilaku seseorang secara signifikan. Orang yang terinspirasi dapat berubah dalam cara pandangnya, tindakan, atau pola pikirnya.

Teori kepemimpinan inspiratif berkaitan dengan gagasan bahwa pemimpin yang dapat menginspirasi orang lain memiliki dampak yang kuat dalam memotivasi, menggerakkan, dan mengarahkan mereka menuju tujuan yang diinginkan. Berbeda dengan gaya kepemimpinan otoriter atau transaksional yang lebih fokus pada kontrol atau pertukaran antara pemimpin dan bawahan, teori kepemimpinan inspiratif menekankan pada pengaruh yang membangkitkan semangat, visi, dan komitmen.

Bernard M. Bass menyatakan bahwa salah satu dari 4 pilar kepemimpinan transformasional adalah mampu menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya dengan menawarkan visi yang menarik tentang masa depan yang lebih baik. Seorang pemimpin menggunakan kata-kata dan tindakan yang membangkitkan semangat dan antusiasme, serta memberikan dukungan moral dan emosional kepada para pengikut.¹⁶⁸

Teori inspirasi James McGregor Burns, yang dikenal sebagai Teori Kepemimpinan Transformasional, menggambarkan jenis kepemimpinan yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan, aspirasi, dan nilai-nilai bawah sadar para pengikut. Burns mengatakan bahwa pemimpin transformasional

¹⁶⁸ Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership, 2nd ed.* (New Jersey: Mahwah, 2006), 6

tidak hanya memengaruhi pengikut dengan memberikan motivasi dan arahan, tetapi juga menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan membentuk hubungan yang lebih kuat dengan mereka.¹⁶⁹

Selain itu, untuk melakukan transformasi dalam pesantren maka diperlukan sebuah harapan dan motivasi untuk terbentuknya sebuah kepercayaan. Teori harapan (Expectancy Theory) yang dikembangkan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1964. Teori ini menyatakan bahwa tingkat motivasi seseorang dalam melakukan suatu tindakan dipengaruhi oleh tiga faktor utama: harapan, instrumen, dan valensi.

- a) Harapan (*Expectancy*): Harapan mengacu pada keyakinan individu bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Dalam konteks ini, individu mengevaluasi sejauh mana usaha yang mereka lakukan akan mengarah pada pencapaian tujuan yang diinginkan. Jika seseorang merasa yakin bahwa usahanya akan menghasilkan hasil yang diinginkan, maka motivasi mereka akan tinggi.
- b) Instrumen (*Instrumentality*): Instrumen berkaitan dengan keyakinan individu bahwa pencapaian tujuan akan menghasilkan penghargaan atau konsekuensi yang diinginkan. Ini mencakup penilaian individu tentang sejauh mana pencapaian tujuan akan membawa kepuasan atau hadiah yang diinginkan. Jika individu yakin bahwa pencapaian tujuan

¹⁶⁹ James McGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), 20-21.

akan membawa imbalan yang diinginkan, motivasi mereka akan meningkat.

- c) Valensi (*Valence*): Valensi adalah tingkat nilai atau daya tarik yang individu berikan pada imbalan atau hasil yang diinginkan. Ini mencerminkan preferensi individu terhadap imbalan tertentu dan sejauh mana imbalan tersebut dianggap berharga. Jika individu memiliki valensi yang positif terhadap imbalan yang diinginkan, motivasi mereka akan lebih tinggi.¹⁷⁰

Menurut teori ini, motivasi individu dapat dihitung dengan mengalikan harapan, instrumen, dan valensi. Secara matematis, rumus Vroom adalah $\text{Motivasi} = \text{Harapan} \times \text{Instrumen} \times \text{Valensi}$.

Pemimpin inspiratif memiliki visi yang jelas dan menarik yang mampu memotivasi orang lain. Visi ini mungkin merupakan gambaran masa depan yang diinginkan atau tujuan yang memotivasi secara emosional. Pemimpin inspiratif juga tidak hanya memengaruhi melalui logika atau kepentingan transaksional, tetapi juga melalui pengaruh emosional. Mereka mampu menyentuh hati santri dan masyarakat, mendorong semangat dan komitmen yang lebih mendalam.

Seorang kiai yang inspiratif harus memiliki jiwa kepemimpinan dengan sikap teladan. Mereka memiliki integritas yang tinggi, konsisten antara kata-kata dan tindakan, dan menjadi contoh yang baik bagi yang lain. Dalam teori kepemimpinan inspiratif, fokusnya bukan hanya pada

¹⁷⁰ Jenniver M. George and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (New Jersey: 2013), 190

pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pengembangan individu, memotivasi mereka untuk berkontribusi maksimal, dan menciptakan dampak yang positif dalam lingkungan mereka.

Kiai memiliki peran yang sangat penting dalam membangun kepercayaan di antara warga pesantren dan masyarakat secara luas. Inspirasi yang ditemukan dari kiai dalam hal ini adalah kemampuan mereka untuk menjadi teladan yang positif, pemimpin yang peduli, serta pembawa perdamaian dan kebijaksanaan.

Inspirasi kiai dalam membangun kepercayaan kepada warga pesantren dan masyarakat adalah seperti cahaya yang menerangi kegelapan. Seorang pemimpin dipondok pesantren harus membangun kesetiaan yang teguh pada ajaran agama dan nilai-nilai moral yang tinggi, kiai menjadi teladan yang hidup bagi para pengikutnya. Mereka tidak hanya mengajarkan dengan kata-kata, tetapi juga dengan tindakan-tindakan nyata yang menginspirasi dan memotivasi orang-orang di sekitarnya.

Kiai adalah pemimpin yang mampu merangkul keberagaman dan menghormati perbedaan. Mereka membangun hubungan yang erat dengan warga pesantren dan masyarakat melalui keterlibatan aktif, empati, dan perhatian individual. Dengan kata-kata yang bijaksana dan sikap yang adil, mereka membangun jembatan antara berbagai kelompok dan menyatukan masyarakat dalam semangat persatuan dan kesatuan.

Selain itu, kiai juga menjadi sumber pengetahuan dan bijaksana dalam menyelesaikan masalah-masalah yang kompleks. Mereka menggunakan kebijaksanaan dan pengalaman untuk memberikan nasihat yang berharga dan solusi yang tepat bagi tantangan yang dihadapi oleh warga pesantren dan masyarakat. Dengan demikian, kiai tidak hanya menjadi pemimpin spiritual, tetapi juga pemimpin sosial yang membangun dan memperkuat pondasi kepercayaan di tengah-tengah masyarakat.

Segala bentuk kebaikan dan dedikasi yang dilakukan oleh pemimpin dipondok pesantren (kiai) harus menjadi pilar yang kokoh dalam membangun kepercayaan yang bertahan lama. Mereka mengilhami orang-orang untuk berbuat baik, bertindak adil, dan hidup dalam harmoni. Kesetiaan mereka pada nilai-nilai kebenaran dan kebaikan tidak hanya menciptakan lingkungan yang aman dan damai, tetapi juga menginspirasi generasi-generasi mendatang untuk mengikuti jejak mereka dalam membangun masa depan yang lebih baik.

Perubahan dalam pesantren, seperti halnya dalam konteks institusi atau organisasi lainnya, dapat menjadi proses yang penting dan diperlukan untuk mengakomodasi perubahan lingkungan, kebutuhan komunitas, atau tuntutan zaman. Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia yang memiliki peran penting dalam pendidikan, sosial, dan keagamaan. Kiai modern memahami bahwa kepemimpinan sejati adalah pelayanan kepada umat. Seorang kiai harus siap untuk mengorbankan

kepentingan pribadi demi kepentingan umat dan melayani masyarakat dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab.

Pesantren dapat menjadi contoh dalam melaksanakan pendidikan yang inklusif, memastikan bahwa setiap anggota keluarga pesantren memiliki kesempatan untuk mendapatkan pendidikan, tanpa memandang jenis kelamin, suku, atau latar belakang lainnya. Setiap pesantren yang maju pasti mempunyai latar pendidikan yang bagus. Maka dari itu pesantren yang memberikan keleluasaan dalam pengetahuan agama dan umum, bisa dipastikan bahwa pesantren tersebut akan berdampak kepada kehidupan santri dan masyarakat.

Perubahan dapat terjadi dalam sistem manajemen pesantren untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Ini bisa melibatkan peningkatan infrastruktur, pengembangan sumber daya manusia, atau penerapan teknologi informasi untuk administrasi yang lebih baik. Penerapan teknologi informasi dalam pembelajaran, manajemen, atau komunikasi bisa menjadi bagian dari perubahan di pesantren guna meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas. Pesantren dapat mempraktikkan transparansi dalam pengelolaan dana dan aset pesantren. Ini menciptakan kepercayaan di antara anggota keluarga pesantren dan menjadi contoh tata kelola yang baik.

Pesantren mungkin melakukan perubahan untuk mengatasi masalah sosial atau kebutuhan lokal di sekitarnya, seperti program-program bantuan sosial, pemberdayaan ekonomi, atau dukungan terhadap

lingkungan sekitar. Perubahan di pesantren dapat membawa dampak positif jika dilakukan dengan cermat, memperhatikan nilai-nilai tradisional yang berharga sambil tetap beradaptasi dengan tuntutan zaman. Hal ini penting untuk menjaga esensi dan keberlanjutan pesantren sebagai lembaga pendidikan dan keagamaan yang berperan penting dalam masyarakat.

Peneliti berusaha untuk menyimpulkan terkait dengan temuan tentang inspirasi kiai dalam membangun kepercayaan kepada warga pesantren dan masyarakat adalah bahwa peran kiai tidak hanya sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai pemimpin sosial yang memegang peranan kunci dalam membentuk dan memperkuat hubungan yang harmonis dalam masyarakat. Sikap teladan yang positif, pemahaman yang mendalam terhadap nilai-nilai agama, serta kemampuan untuk merangkul keberagaman, kiai mampu menginspirasi, memotivasi, dan membangun kepercayaan di antara warga pesantren dan masyarakat secara luas.

Melalui keterlibatan aktif, empati, dan perhatian individual, kiai membentuk ikatan yang kuat dengan para pengikutnya, menciptakan lingkungan yang aman, damai, dan penuh kebersamaan. Dengan kebijaksanaan dan pengalaman mereka, kiai memberikan bimbingan dan solusi bagi masalah-masalah kompleks yang dihadapi oleh masyarakat, serta menyatukan berbagai kelompok dalam semangat persatuan dan kesatuan.

Dengan demikian, inspirasi kiai tidak hanya menciptakan fondasi kepercayaan yang kokoh, tetapi juga memberikan arah dan tujuan yang jelas bagi masyarakat dalam membangun masa depan yang lebih baik. Kesetiaan mereka pada nilai-nilai kebenaran, keadilan, dan kebaikan merupakan landasan yang tidak hanya relevan bagi masyarakat saat ini, tetapi juga memberikan inspirasi bagi generasi-generasi mendatang untuk melanjutkan perjuangan dalam memperkokoh kepercayaan dan membangun kemajuan yang berkelanjutan.

3. Perhatian kiai kepada warga pesantren dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember.

Temuan mengenai kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren menunjukkan beberapa hal yang menarik. Meskipun prinsip-prinsip tradisional tetap relevan, ada juga penyesuaian dan adaptasi dalam konteks zaman yang terus berubah. Berikut adalah beberapa temuan terkait model kepemimpinan kiai di pondok pesantren di era milenial:

Kiai di pondok pesantren mulai menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk memfasilitasi proses pembelajaran dan komunikasi dengan santri. Mereka memanfaatkan media sosial, platform daring, dan aplikasi untuk menyebarkan dakwah, mengajar, dan berinteraksi dengan santri secara lebih efektif. Selain pendidikan agama, kiai di pondok pesantren juga memberikan penekanan pada pendidikan

keterampilan modern yang relevan dengan tuntutan zaman, seperti keterampilan teknologi, kewirausahaan, dan kemampuan berbahasa asing.

Kiai di pondok pesantren lebih memperhatikan kepemimpinan inklusif yang mengakomodasi keberagaman dan partisipasi aktif dari berbagai kalangan, termasuk generasi milenial. Mereka menciptakan lingkungan yang terbuka dan ramah bagi semua santri tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi, atau budaya. Model kepemimpinan kiai di pondok pesantren di era milenial cenderung lebih interaktif dan partisipatif. Kiai lebih banyak melibatkan santri dalam pengambilan keputusan, diskusi, dan pengembangan program-program pendidikan.

Kiai di pondok pesantren menggabungkan pendidikan karakter tradisional dengan pendekatan berbasis teknologi. Mereka menggunakan platform daring untuk menyampaikan nilai-nilai agama dan moral kepada santri, serta memfasilitasi pengembangan karakter yang positif.

Meskipun menyesuaikan dengan perkembangan zaman, kiai di pondok pesantren tetap berkomitmen pada nilai-nilai tradisional Islam. Mereka tetap menjaga keaslian dan keautentikan pendidikan agama, serta terus mendorong santri untuk mengamalkan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari. Kiai di pondok pesantren mulai membentuk kemitraan dengan dunia usaha dan industri untuk memfasilitasi pelatihan keterampilan dan penempatan kerja bagi santri. Hal ini bertujuan untuk mempersiapkan santri menjadi anggota masyarakat yang produktif dan mandiri secara ekonomi.

Perhatian seorang Kiai (sebutan untuk pemimpin atau guru di pesantren atau lingkungan keagamaan Islam di Indonesia) merupakan sebuah karakteristik yang sangat penting dan beragam dalam konteks pendidikan dan kehidupan keagamaan. Sebagai pemimpin spiritual, Kiai umumnya memberikan perhatian besar terhadap pengembangan kehidupan keagamaan dan moralitas para santri. Mereka dapat memberikan nasihat, bimbingan, dan pembinaan rohani kepada santri untuk meningkatkan pemahaman agama dan praktik kehidupan beragama yang lebih baik.

Kiai seringkali juga memperhatikan peran mereka dalam masyarakat luas. Mereka bisa menjadi sosok yang memainkan peran penting dalam membimbing masyarakat sekitar pesantren, memberikan nasihat, dan terlibat dalam kegiatan sosial. Sebagian besar Kiai juga sangat memperhatikan dan memelihara tradisi dan kebudayaan lokal, serta nilai-nilai tradisional yang dianggap penting bagi identitas mereka dan komunitas mereka.

Beberapa hal yang mungkin menjadi ciri dari perhatian seorang Kiai yang peneliti temukan di 2 situs yakni pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang Jember dan Pondok pesantren Miftahul Ulum kalisat Jember diantaranya adalah Kiai peduli terhadap perkembangan pribadi santri. Beliau memberikan perhatian dan dorongan kepada santri untuk berkembang dalam berbagai aspek, termasuk akademis, keterampilan sosial, kepemimpinan, dan kemampuan berpikir kritis.

Selain perhatian kepada santri, kiai juga memperhatikan kesejahteraan masyarakat sekitar pesantren. Seorang pemimpin harus terlibat dalam kegiatan sosial, pendidikan, dan pengembangan ekonomi masyarakat, serta memberikan bantuan dan dukungan kepada mereka yang membutuhkan. Kiai harus memberikan perhatian yang baik kepada santri dan masyarakat, kiai tidak hanya membantu dalam pembentukan karakter santri yang baik, tetapi juga memperkuat hubungan antara pesantren dan masyarakat, serta meningkatkan kontribusi pesantren dalam memajukan kesejahteraan umat.

Teori kepemimpinan transformasional merupakan kerangka kerja yang sangat relevan dalam konteks membangun perhatian, tidak hanya di kalangan santri di pesantren, tetapi juga di dalam masyarakat secara luas. Teori ini menekankan pengembangan hubungan antarpribadi yang kuat antara pemimpin dan para pengikutnya serta menciptakan lingkungan di mana pertumbuhan dan pengembangan pribadi diutamakan. Pemimpin pesantren, seperti kiai, dapat menggunakan pendekatan transformasional dengan menginspirasi santri melalui visi yang jelas dan inspiratif. Mereka dapat menyampaikan visi keagamaan yang kuat yang memotivasi santri untuk mencapai potensi terbaik mereka dalam memahami dan mengamalkan ajaran agama.

Teori perhatian pemimpin atau teori kepemimpinan yang berfokus pada perhatian, umumnya mengacu pada pendekatan kepemimpinan yang

menekankan pentingnya pemimpin untuk memiliki kepedulian, perhatian, dan empati terhadap bawahan atau anggota timnya.

Beberapa konsep dan karakteristik yang terkait dengan teori perhatian pemimpin meliputi:

- 1) **Empati** : Pemimpin yang peduli memahami perasaan, kebutuhan, dan perspektif orang lain. Mereka berusaha untuk merasakan apa yang dirasakan oleh anggota timnya, dan berkomunikasi dengan cara yang memperlihatkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan mereka.
- 2) **Keterlibatan Personal** : Pemimpin yang memperhatikan anggota timnya berinvestasi secara pribadi dalam pertumbuhan dan keberhasilan mereka. Mereka membangun hubungan yang kuat dan berarti dengan bawahan, mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan dukungan aktif.
- 3) **Pemberdayaan** : Pemimpin yang peduli memberdayakan anggota tim dengan memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk berkembang, dan memfasilitasi lingkungan di mana orang-orang merasa dihargai dan diperlakukan secara adil.
- 4) **Keterbukaan dan Komunikasi** : Pemimpin yang memperhatikan akan transparan dalam komunikasi mereka. Mereka terbuka terhadap umpan balik, ide, dan masukan dari bawahan, dan menciptakan lingkungan di mana orang merasa nyaman untuk berbicara.

- 5) **Kepemimpinan Situasional** : Pemimpin yang memperhatikan mampu membaca situasi dan kebutuhan individu atau tim yang berbeda, dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk mendukung dan memenuhi kebutuhan yang berbeda-beda tersebut.
- 6) **Pendekatan Pembelajaran dan Pengembangan** : Pemimpin yang memperhatikan mendorong pengembangan dan pembelajaran terus-menerus bagi santri mereka. Mereka mendukung pertumbuhan profesional dan pribadi anggota tim mereka.

Teori perhatian pemimpin menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif bukan hanya tentang mengarahkan dan mengontrol, tetapi juga tentang memahami, mendukung, dan memperhatikan orang-orang yang dipimpin. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta kinerja anggota tim, dan membantu dalam membangun hubungan yang kokoh antara pemimpin dan bawahannya.

Teori Vroom, yang dikenal juga sebagai "*Teori Expectancy*" atau "*Teori Expectancy Valence Instrumentality*" dikembangkan oleh Victor Vroom pada tahun 1964. Teori ini berkaitan dengan motivasi di tempat kerja dan berfokus pada hubungan antara keinginan individu untuk mencapai tujuan tertentu dan upaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Teori ini didasarkan pada tiga konsep utama:

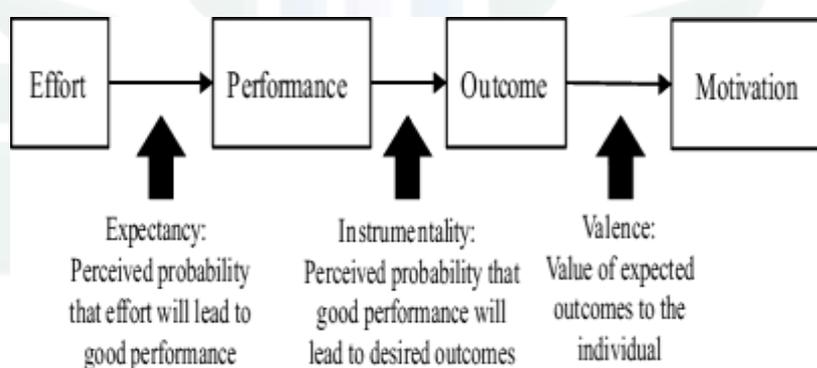
- a) **Expectancy (Harapan):** Merupakan keyakinan individu bahwa usaha yang diberikan akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Dalam konteks kerja, ini mengacu pada keyakinan karyawan bahwa usaha yang mereka lakukan akan mengarah pada pencapaian tujuan yang diinginkan, seperti peningkatan kinerja atau pencapaian target.
- b) **Instrumentality (Instrumentalitas):** Merupakan keyakinan individu bahwa pencapaian hasil yang diinginkan akan menghasilkan imbalan atau konsekuensi yang diharapkan. Dalam konteks kerja, ini berarti keyakinan bahwa mencapai tujuan akan menghasilkan imbalan atau penghargaan yang diinginkan, seperti pengakuan, promosi, atau bonus.
- c) **Valence (Nilai):** Merupakan seberapa pentingnya hasil yang diinginkan bagi individu. Valensi berkaitan dengan seberapa berharganya atau seberapa diinginkannya hasil tertentu bagi individu tersebut. Jika individu menilai hasil tertentu sebagai sesuatu yang bernilai atau diinginkan, valensi hasil tersebut tinggi.¹⁷¹

Teori Vroom menyarankan bahwa motivasi individu untuk mencapai tujuan tergantung pada seberapa kuat kepercayaan mereka terhadap ketiga faktor di atas: harapan (expectancy), nilai (valence), dan instrumentalitas. Jika seorang individu yakin bahwa upaya yang mereka lakukan akan mengarah pada hasil yang diinginkan (expectancy tinggi), hasil tersebut memiliki nilai yang penting baginya (valence tinggi), dan hasil tersebut

¹⁷¹ Jenniver M. George and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (New Jersey, 2013), 190

akan menghasilkan imbalan atau konsekuensi yang diharapkan (instrumentalitas tinggi), maka mereka cenderung termotivasi untuk bekerja keras mencapai tujuan tersebut.

Teori ini memiliki aplikasi yang luas dalam manajemen sumber daya manusia dan membantu pemimpin atau manajer dalam memahami bagaimana memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan aspek-aspek psikologis individu terkait dengan upaya, nilai, dan imbalan.



Gambar 5.2
Expectancy theory Vroom's

Teori Vroom menekankan pentingnya partisipasi kelompok dalam pengambilan keputusan. Kiai dapat menggunakan pendekatan partisipatif dalam memimpin, memberikan ruang untuk santri atau anggota pesantren untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan kehidupan pesantren. Teori Vroom mengakui bahwa situasi dapat mempengaruhi keputusan tentang tingkat partisipasi yang diterapkan oleh pemimpin. Kiai sebagai pemimpin perlu memiliki

fleksibilitas dalam memilih tingkat partisipasi tergantung pada keadaan dan situasi yang dihadapi pesantren.

Dalam teori kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin bertindak sebagai mentor atau pelatih untuk membantu pengikutnya mencapai potensi mereka. Pemimpin memberikan peluang baru untuk belajar dan lingkungan yang mendukung, dengan cara meningkatkan interaksi pengikut dan melihat mereka sebagai individu yang kuat daripada hanya sebagai karyawan, para pemimpin menunjukkan perbedaan pendapatan individu. Pemimpin memberikan tugas kepada pengikutnya untuk membantu mereka berkembang. Tugas yang diberikan untuk mengetahui apakah pengikut membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuannya. Oleh karena itu, pengikut tidak merasa menonton atau diperiksa.

Teori perhatian kiai kepada santri adalah tentang menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung, memotivasi, dan memperhatikan kebutuhan individu santri secara holistik. Dengan memperhatikan aspek-aspek ini, kiai dapat membangun hubungan yang kuat dan bermakna dengan santri, membantu mereka tumbuh secara spiritual, intelektual, dan sosial.

Salah satu aspek penting dari teori kepemimpinan transformasional adalah perhatian terhadap individu. Kepemimpinan transformasional mencakup perhatian yang mendalam terhadap kebutuhan, aspirasi, dan pengembangan pribadi dari setiap anggota tim atau organisasi yang

dipimpin. Pemimpin transformasional cenderung memperhatikan individu-individu di lingkungan kerja mereka dengan cara yang mencakup:

Individual Consideration (Perhatian pada Individu) adalah salah satu dari empat dimensi utama dalam teori kepemimpinan transformasional yang diusulkan oleh Bernard M. Bass. Dimensi ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memiliki ketertarikan dan perhatian yang khusus terhadap kebutuhan dan pengembangan individu. Mereka berusaha untuk memahami dan menanggapi kebutuhan individu secara unik, memberikan dukungan, arahan, dan bimbingan yang spesifik untuk membantu mereka tumbuh dan berkembang.

Sebagai seorang kiai harus melibatkan langsung dalam proses pembinaan kepada santri dan masyarakat. Pemimpin transformasional berusaha untuk terlibat secara pribadi dengan anggota tim atau bawahannya. Mereka tidak hanya memperhatikan kinerja, tetapi juga mendengarkan perasaan, kekhawatiran, serta aspirasi pribadi dari individu-individu dalam organisasi. Selain itu, pemimpin transformasional berfokus pada membangun hubungan yang kuat dengan para pengikutnya. Mereka menciptakan ikatan emosional yang kuat, membangun saling percaya, dan menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa didengar, dihargai, dan diakui.

Seorang pemimpin pondok pesantren harus memberikan perhatian yang serius terhadap orang yang dipimpinnya. Pemimpin transformasional juga bertujuan untuk membina individu untuk mencapai potensi maksimal

mereka. Mereka memberdayakan orang lain dengan memberikan sumber daya, arahan, dan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang baik secara profesional maupun personal.

Perhatian terhadap individu adalah elemen yang sangat penting dalam kepemimpinan transformasional karena membangun hubungan yang lebih dalam antara pemimpin dan pengikut, memungkinkan pengembangan pribadi yang berkelanjutan, dan meningkatkan motivasi serta keterlibatan anggota tim. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan kolektif dan pencapaian tujuan bersama.

Sebagai seorang peneliti yang mendalami dinamika internal pondok pesantren, perhatian kiai dalam membangun kepercayaan di antara santri dan masyarakat sekitar merupakan aspek yang menarik dan penting untuk diselidiki. Dalam penelitian ini, saya menemukan bahwa perhatian kiai tidak hanya terbatas pada aspek keagamaan, tetapi juga meluas ke berbagai aspek kehidupan santri dan masyarakat.

Kiai memiliki peran yang sangat signifikan dalam membentuk atmosfer kepercayaan di pondok pesantren. Mereka tidak hanya menjadi pemimpin agama, tetapi juga figur sosial yang dihormati dan dijadikan panutan oleh santri dan masyarakat sekitar. Dalam upaya membangun kepercayaan, kiai menunjukkan perhatian yang besar terhadap kesejahteraan spiritual, mental, dan fisik santri, serta memperhatikan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

Komunikasi yang berpusat pada perhatian merupakan salah satu alat utama yang digunakan oleh kiai untuk memperkuat hubungan dengan santri dan masyarakat. Mereka sering kali memberikan nasihat, arahan, dan bimbingan kepada santri dengan penuh perhatian, membantu mereka dalam menyelesaikan masalah atau menghadapi tantangan dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu, kiai juga aktif terlibat dalam kegiatan sosial dan kegiatan kemasyarakatan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

Dalam konteks pondok pesantren, perhatian kiai juga tercermin dalam pengelolaan pesantren secara efektif. Mereka memastikan bahwa fasilitas pesantren terjaga dengan baik, kebutuhan santri terpenuhi, dan suasana pesantren tetap kondusif untuk pembelajaran dan pengembangan spiritual.

Namun, demikian, penting untuk diakui bahwa perhatian kiai tidak selalu tanpa tantangan. Terkadang, kiai mungkin menghadapi keterbatasan waktu dan sumber daya, yang dapat mempengaruhi tingkat perhatian yang mereka berikan kepada individu atau kelompok tertentu. Selain itu, kiai juga harus memperhatikan keseimbangan antara tugas keagamaan dan tanggung jawab sosial mereka.

Dengan demikian, perhatian kiai dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren adalah aspek yang kompleks dan multidimensional, yang memerlukan pendekatan holistik dan berkelanjutan. Melalui pemahaman yang lebih dalam tentang peran dan praktik kiai dalam

memperkuat kepercayaan, kita dapat meningkatkan efektivitas pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan dan spiritual yang memegang peranan penting dalam masyarakat.

Dengan demikian, temuan model kepemimpinan kiai di pondok pesantren di era milenial menunjukkan adanya adaptasi dan inovasi dalam menghadapi tantangan dan peluang zaman yang terus berubah, sambil tetap mempertahankan nilai-nilai tradisional Islam yang menjadi landasan utama pendidikan pesantren.

B. Implikasi Temuan

Berdasarkan hasil temuan diatas, bahwa setiap implikasi harus didasarkan pada bukti yang diperoleh dari penelitian dan disajikan dengan jelas. Menyoroti implikasi ini membantu memperlihatkan pentingnya penelitian dan bagaimana temuan tersebut dapat bermanfaat dalam berbagai aspek kehidupan atau ilmu pengetahuan. Dalam implikasi temuan tentang kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darun Najah Al 'Irfany dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat setidaknya terdapat dua implikasi yaitu :

1. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari kepemimpinan transformasional kiai (pemimpin dalam tradisi Islam, terutama di lingkungan pesantren) dalam membangun kepercayaan dapat mencakup beberapa hal:

- a) Karakter Kepemimpinan Transformasional: Implikasi teoritisnya dapat menyoroti pentingnya karakteristik kepemimpinan transformasional

kiai melalui komunikasi, seperti kejujuran, integritas, kedalaman spiritual, dan kepedulian terhadap pengembangan individu dan komunitas. Hal ini dapat menunjukkan bahwa karakteristik gaya komunikasi ini memiliki peran penting dalam membentuk kepercayaan di antara pengikut.

- b) Model Kepemimpinan yang Inspiratif: Implikasi teoritis lainnya bisa menggarisbawahi bahwa model kepemimpinan transformasional kiai, yang sering kali didasarkan pada nilai-nilai agama, dapat menjadi sumber inspirasi bagi pengikutnya. Hal ini dapat membantu dalam membangun kepercayaan, karena pengikut cenderung menghormati dan mengikuti pemimpin yang mereka pandang sebagai contoh yang baik.
- c) Hubungan Kepemimpinan dan Kepercayaan: Implikasi teoritis lainnya adalah menggambarkan hubungan yang saling terkait antara kepemimpinan transformasional kiai dan pembangunan kepercayaan di kalangan pengikut. Kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan spiritual, bimbingan, dan pemberdayaan individu dalam konteks agama dapat membentuk hubungan yang kuat berdasarkan kepercayaan dan rasa keterikatan antara pemimpin dan pengikutnya.
- d) Transparansi dan Keterbukaan: Pemahaman teoritis mungkin menekankan pentingnya transparansi dan keterbukaan dalam interaksi antara kiai dan komunitasnya. Keterbukaan ini dapat mencakup

pengelolaan yang jujur, komunikasi yang terbuka, dan konsistensi antara perkataan dan tindakan.

- e) Peran Spiritualitas dalam Kepemimpinan: Implikasi teoritis yang muncul mungkin menggarisbawahi peran spiritualitas dan nilai-nilai agama dalam membentuk kepercayaan. Kiai yang dapat memadukan aspek-aspek spiritual dan pemimpin yang beretika mungkin lebih mampu membangun ikatan emosional dan kepercayaan yang dalam di antara pengikutnya.

Penting untuk dicatat bahwa sementara implikasi teoritis ini memberikan pandangan mengenai peran dan karakteristik kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan.

M. Bass menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ke tingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi menurut Teori Motivasi Abraham Maslow. Dengan demikian, seorang pemimpin tidak hanya harus menciptakan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tetapi mereka juga harus mentransformasikan harapan dan prinsip para pengikut mereka untuk kesuksesan.

Pemegang kekuasaan mutlak yang ada di pondok pesantren adalah seorang kiai. Kiai harus menerapkan kepemimpinan transformasional untuk menyebarkan informasi terbaru kepada siswa, orang tua, tenaga administrasi, pengajar, dan stakeholder yang ada di pondok pesantren.

Semua ini membutuhkan pendekatan persuasif, psikologis, dan edukatif dari seorang kiai. Pemimpin yang ada dipondok pesantren harus memiliki kemampuan untuk melakukan transformasi kepemimpinan, berarti memiliki kemampuan untuk mengubah potensi institusinya menjadi kekuatan untuk meningkatkan proses dan hasil belajar siswa, serta mendapatkan kepercayaan publik.

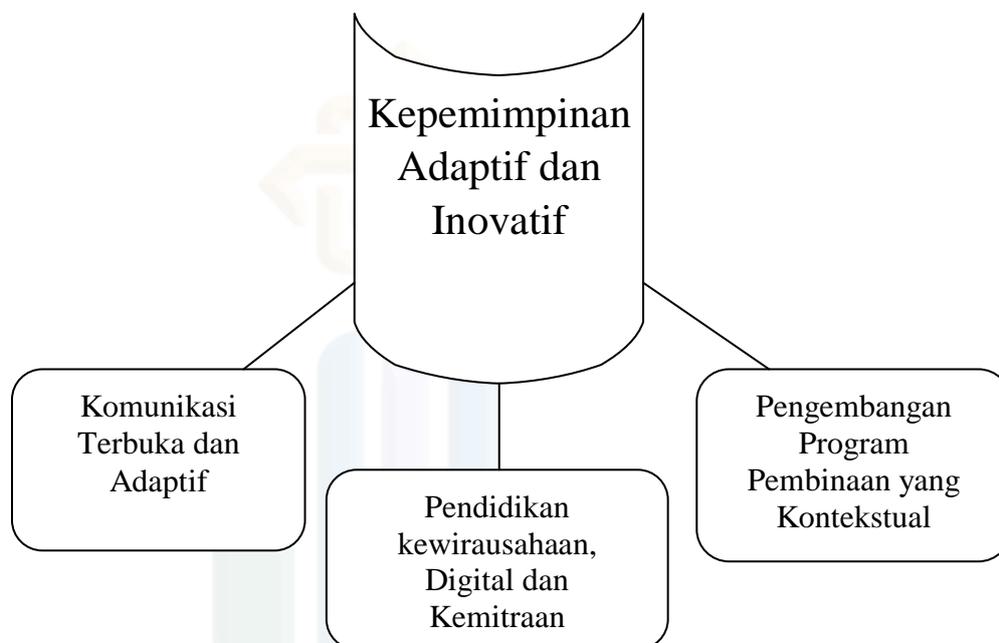
Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional ini, Leithwood dkk. menyatakan, *“Transformational leadership is seen to be sensitive to organization building, developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools”*. Pernyataan ini menggariskan bahwa kepemimpinan transformasional akan menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuh kembangnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan pembangunan kultur organisasi yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi pondok pesantren.

Kepemimpinan harus bisa beradaptasi dan berinovasi terhadap kemajuan zaman dan semua itu dapat diperkuat dengan prinsip-prinsip teori transformasional. Pemimpin yang mengadopsi pendekatan ini akan mendorong pengembangan potensi pribadi dan kolektif, memotivasi dengan visi yang inspiratif, dan menciptakan iklim di mana orang-orang merasa termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.

Teori transformasional berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. Ini sering disebut sebagai teori relasional (*relational theories of leadership*). Seorang pemimpin membantu anggota kelompok memahami potensi mereka, pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi orang lain. Potensi ini kemudian digunakan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi penting bersama. Pemimpin transformasional tidak hanya memperhatikan bagaimana anggota kelompok bekerja, tetapi mereka juga ingin semua orang memenuhi potensi terbaik mereka. Pemimpin transformasional biasanya memiliki standar moral yang tinggi.

Berdasarkan pada hasil temuan dilapangan terkait dengan alur kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan, penulis dapat istilahkan sebagai "Alur Kepemimpinan Dinamis". Nama ini mencerminkan kemampuan kepemimpinan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan menjadi motor inovasi dalam menghadapi tantangan zaman. Alur kepemimpinan dinamis menekankan pada fleksibilitas, kreativitas, dan kemampuan untuk berubah sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan konteks yang terus berubah.

Adapun penjelasan terkait dengan alur kepemimpinan dinamis bisa peneliti gambarkan sebagai berikut :



Gambar 5.3
Alur Kepemimpinan Adaptif dan Inovatif

Perhatian yang diberikan oleh kiai dalam membangun kepercayaan kepada warga pesantren dan masyarakat sangatlah penting dan bernilai tinggi. Kiai merupakan figur yang sangat dihormati dalam masyarakat, terutama di lingkungan pesantren di mana mereka tidak hanya menjadi pemimpin agama tetapi juga menjadi pemimpin sosial dan budaya.

Dengan memberikan perhatian yang mendalam kepada warga pesantren dan masyarakat, kiai menunjukkan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan spiritual dan materi mereka. Melalui pendekatan yang penuh perhatian, kiai dapat membangun hubungan yang kuat dan erat dengan warga pesantren dan masyarakat, sehingga memperkuat rasa kepercayaan dan keterikatan antara kiai dan jemaahnya.

Perhatian kiai juga memungkinkan mereka untuk memahami secara lebih baik kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh warga pesantren dan masyarakat. Dengan demikian, kiai dapat memberikan bimbingan dan

dukungan yang lebih efektif, serta menjadi teladan dalam kehidupan sehari-hari yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya.

Selain itu, perhatian kiai juga dapat membantu memperkuat integritas dan otoritas mereka sebagai pemimpin dalam masyarakat. Dengan menjaga hubungan yang baik dan memberikan perhatian yang tulus kepada warga pesantren dan masyarakat, kiai dapat membangun reputasi yang baik dan memperoleh dukungan yang kuat dari komunitas mereka.

Secara keseluruhan, perhatian yang diberikan oleh kiai dalam membangun kepercayaan kepada warga pesantren dan masyarakat merupakan salah satu faktor kunci dalam memperkuat hubungan antara pemimpin agama dan jemaahnya, serta memperkuat nilai-nilai kebersamaan dan solidaritas dalam masyarakat.

2. Implikasi Praktis

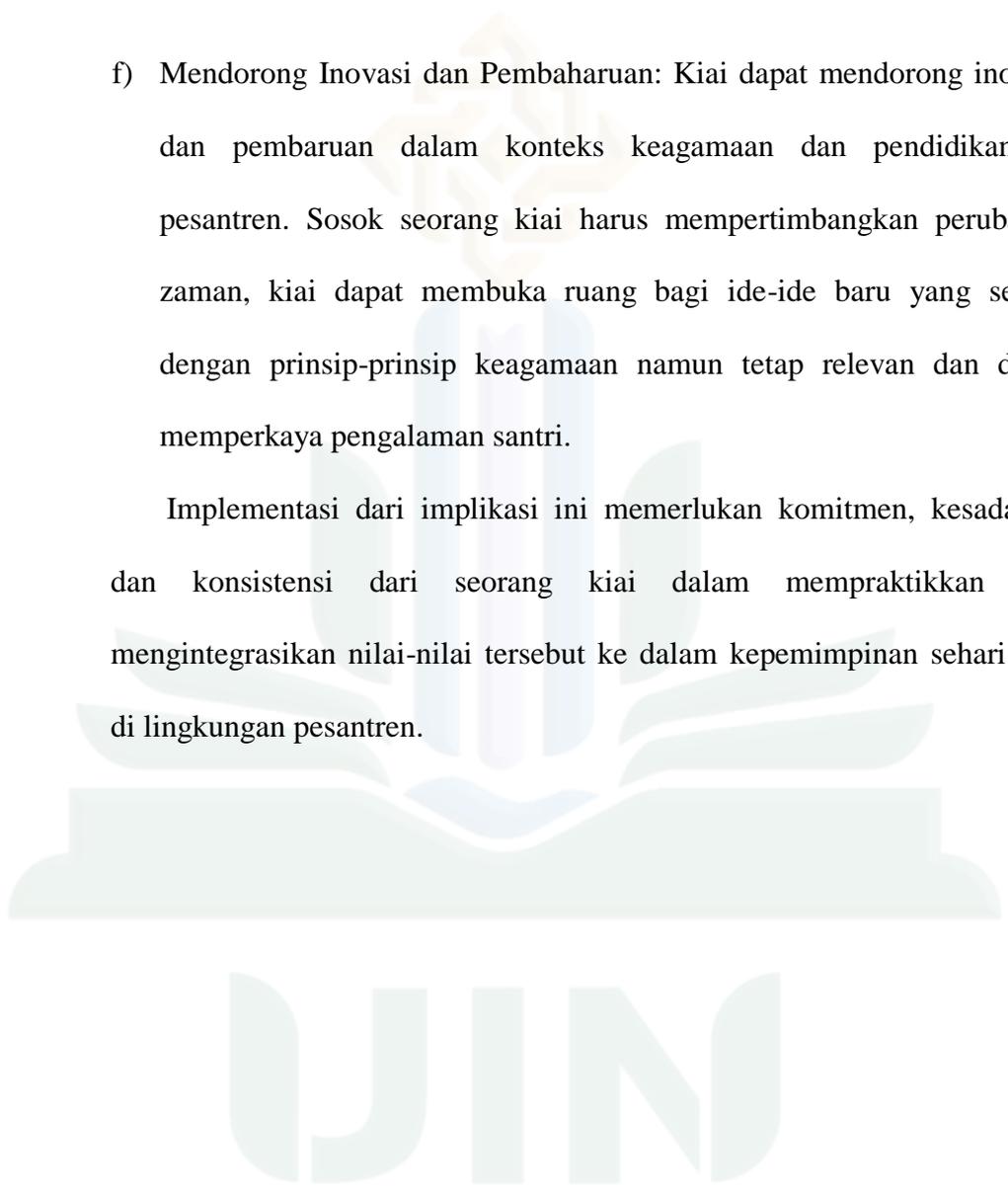
Implikasi praktis dari kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan dapat memberikan panduan yang dapat diimplementasikan dalam konteks pesantren atau komunitas yang dipimpin oleh seorang kiai. Beberapa implikasi praktisnya antara lain:

- a) Pengembangan Karakter dan Etika Pemimpin: Kiai dapat memprioritaskan pengembangan karakter dan etika yang kuat sebagai bagian dari kepemimpinan mereka. Hal ini meliputi prinsip-prinsip kejujuran, integritas, dan konsistensi antara ucapan dan tindakan yang dapat membantu membangun kepercayaan di antara para pengikutnya.

- b) Pemberdayaan dan Pembinaan Individu: Kiai dapat fokus pada pemberdayaan dan pembinaan individu di dalam pesantren. Ini melibatkan mendengarkan dan memahami kebutuhan serta aspirasi individu, memberikan perhatian pribadi, dan mendorong pertumbuhan spiritual dan intelektual mereka. Hal ini dapat memperkuat hubungan kepercayaan antara kiai dan santrinya.
- c) Komunikasi Terbuka dan Transparan: Kiai dapat memastikan komunikasi yang terbuka dan transparan di antara komunitasnya. Menyediakan *platform* bagi para pengikut untuk berbagi pemikiran, kekhawatiran, dan ide-ide mereka dapat membangun rasa kepercayaan bahwa setiap anggota komunitas didengar dan dihargai.
- d) Menjadi contoh yang baik: Kiai bisa menjadi contoh yang baik bagi para pengikutnya dengan mempraktikkan nilai-nilai yang mereka ajarkan. Hal ini mencakup konsistensi antara ajaran agama yang diterapkan dalam kehidupan sehari-hari dan perilaku keseharian yang mencerminkan nilai-nilai tersebut.
- e) Keterlibatan dan Pemberian Dukungan: Melalui keterlibatan yang aktif dan memberikan dukungan, kiai dapat membangun hubungan yang lebih kuat dengan para pengikutnya. Ini dapat termasuk memberikan bimbingan, nasihat, dan dukungan moral dalam kehidupan sehari-hari para pengikutnya. Kiai memberi metode pemberian dukungan dengan ketuk langit

f) Mendorong Inovasi dan Pembaharuan: Kiai dapat mendorong inovasi dan pembaruan dalam konteks keagamaan dan pendidikan di pesantren. Sosok seorang kiai harus mempertimbangkan perubahan zaman, kiai dapat membuka ruang bagi ide-ide baru yang sesuai dengan prinsip-prinsip keagamaan namun tetap relevan dan dapat memperkaya pengalaman santri.

Implementasi dari implikasi ini memerlukan komitmen, kesadaran, dan konsistensi dari seorang kiai dalam mempraktikkan dan mengintegrasikan nilai-nilai tersebut ke dalam kepemimpinan sehari-hari di lingkungan pesantren.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data, temuan lintas situs dan pembahasan hasil temuan, maka dapat disimpulkan :

Pertama, Gaya komunikasi kiai yang bersifat inklusif, penuh empati, dan berbasis dialog terbukti efektif dalam menguatkan ikatan sosial dan kepercayaan di lingkungan pesantren serta komunitas yang lebih luas. Komunikasi dua arah antara kiai dan anggota masyarakat, dimana aspirasi dan kekhawatiran dapat disampaikan dan di diskusikan secara terbuka. Hal ini tidak hanya meningkatkan transparansi, tetapi juga memperkuat perasaan diperhatikan dan dihargai oleh masyarakat.

Kiai menggunakan berbagai bentuk komunikasi untuk membangun kepercayaan yang kuat dengan santri dan masyarakat. Beberapa bentuk komunikasi yang sering digunakan kiai untuk tujuan tersebut antara lain, Ceramah dan Pengajian, Diskusi dan Bimbingan Personal, Keterlibatan dalam Kegiatan sehari-hari, Penggunaan Bahasa yang bersahaja dan mudah dipahami oleh audiens. Kiai juga memberikan contoh teladan yang nyata dalam kehidupan seorang pemimpin.

Kedua, Kiai sebagai pemimpin transformasional mampu memberikan inspirasi dan visi bersama yang kuat kepada santri dan masyarakatnya. Kiai sering menjadi sumber inspirasi bagi santri dan masyarakat melalui berbagai cara yang mereka tunjukkan dalam kehidupan sehari-hari.

Adapun beberapa bentuk inspirasi yang sering diberikan oleh kiai kepada santri dan masyarakat seperti, sikap keteladanan kiai yang menampilkan kesederhanaan dalam gaya hidup, membimbing spiritual santri dan masyarakat, menjadi penggerak penting dalam memberikan pendidikan agama serta ilmu pengetahuan umum kepada santri dan masyarakat serta pembentukan karakter. Kiai mendorong pembentukan pemimpin masa depan dengan memberikan inspirasi dalam mengembangkan kepemimpinan yang baik serta kemandirian dalam berpikir dan bertindak.

Kiai menginspirasi dengan cara memberikan penghargaan kepada santri dan guru yang memiliki prestasi gemilang dalam mengembangkan pondok pesantren kearah yang lebih maju. Inspirasi kiai tidak hanya terbatas pada pengetahuan agama, tetapi juga melalui teladan pribadi dan praktek-praktek yang konsisten dengan nilai-nilai tersebut.

Ketiga, Kiai yang memiliki kepemimpinan transformasional cenderung memperhatikan pemberdayaan individu. Kiai membantu memperkuat kepercayaan diri, mengembangkan potensi, dan mendorong pertumbuhan personal setiap anggota masyarakatnya. Kiai sebagai pemimpin spiritual dan sosial memiliki berbagai bentuk perhatian yang ditunjukkan kepada santri dan masyarakatnya, seperti memberikan bimbingan dalam mempelajari agama Islam serta ilmu pengetahuan umum untuk memperluas pengetahuan dan wawasan santri, bimbingan personal,

pengembangan karakter, perhatian kepada kesejahteraan dan pengajaran keterampilan hidup.

Berdasarkan hasil temuan substantif terkait dengan kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan yang memfokuskan kepada komunikasi, inspirasi dan perhatian kiai, maka temuan formal dalam penelitian ini adalah seorang pemimpin dalam pondok pesantren harus bersifat dinamis dalam persaingan arus globalisasi. Pondok pesantren harus mampu bersifat adaptif dan inovatif terhadap perubahan zaman, maka dari itu seorang kiai harus mempunyai jiwa dinamis untuk perubahan ke arah yang lebih bermanfaat sesuai dengan tantangan zaman. Model kepemimpinan yang bersifat adaptif dan inovatif peneliti sebut dengan model “*Dinamis Leadership*”.

B. Saran

Hasil dan kesimpulan yang disampaikan di atas dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat rekomendasi yang akan digunakan untuk mengembangkan temuan berikutnya. Dalam menerapkan kepemimpinan transformasional untuk membangun kepercayaan di lingkungan pesantren atau komunitas Islam, kiai dapat mempertimbangkan saran-saran berikut:

1. Penerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional di pondok pesantren, kiai dapat menciptakan lingkungan pesantren yang mendorong pertumbuhan spiritual, intelektual, dan moral yang positif bagi santri serta membangun kepercayaan yang kuat di antara anggota pesantren. Kiai harus memahami kebutuhan dan Aspirasi Individu, membangun komunikasi yang terbuka dan jujur, memberikan dukungan dan

bimbingan baik secara personal ataupun kelompok. Kiai sebagai pemimpin harus mendorong dan memotivasi anggota komunitas untuk mengembangkan potensi mereka. Ini bisa dilakukan dengan memberikan kesempatan bagi mereka untuk belajar, berpartisipasi dalam pengembangan diri, dan mengejar impian mereka. Kiai juga harus memperhatikan kesejahteraan komunitas, membangun kolaborasi dan keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan kegiatan, serta memberikan rasa kepemilikan kepada anggota komunitas.

2. Temuan ini harus terus dikembangkan dengan memperluas bacaan model kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan, terutama di beberapa lembaga pesantren, untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada kiai yang dipercayainya. Ini berarti bahwa penelitian lanjutan diperlukan tentang perspektif dan lokasi yang berbeda.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR PUSTAKA

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 tahun 2009 tentang Pesantren
- PMA Nomor 30 Tahun 2020 tentang pendirian dan penyelenggaraan pesantren
- Ammond, L.D., Meyerson, D., LaPointe, M., & Orr, M.T. 2010, *Preparing Principals for A Changing World Lessons from Effective School Leadership Programs*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bennis, W. & Nanus, B, 1985, *Leaders: The Strategies For Taking Charge*, New York : Harper & Row
- Bass, B.M. 1997, *Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership*, (Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XVII, No. 3, Summer.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications (3rd ed.)*. New York, NY: The Free Press.
- Bass, M Bernard and Riggio, E. Ronald. 2006, *Transformational Leadership. Second edition*. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. 2007. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Method*. New York: Pearson Education.
- Burhanuddin, 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers.
- B.J. Avolio, B.M. Bass, D.I. Jung, 1999, *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, (Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A. dan Wesson, M.J. 2009, *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: The McGraw-Hill Com., Inc.
- Colquitt, Le Pine, and Wesson, 2011, *Organizational behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place*, New York: McGraw-Hill Companies. Inc.
- Covey, Stephen M.R., Rebecca R. Merrill, 2006, *The Speed of Trust: the One Thing that Changes Everything*. New York: Free Press.
- Creswell, J. W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4 ed.)*. SAGE Publications Ltd.
- Epitropaki, Olga. 2001. *What is? Transformational Leadership*. Inggris: Institute of Work Psychojogy University o f Sheffield.

- Gaspersz, Vincent, 2013, *All In One Integratet Total Quality talent Management*, Jakarta: PT Percetakan DKU.
- Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, 2012, *Organizations Behavior, Structure, Processes* New York: McGraw-Hill.
- George, B. dan Jones. 2012. *Managing Human Resources*. College Publishing : South-Western.
- George, Jennifer M., Gareth R. Jones. 2012, *Understanding and Managing Organizatioanl Behavior*. Boston: Printice Hall.
- George R. Terry. 1972, *Principless of Management*. Richard D Irwin Homewood. Illinois.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, Robert Konopaske 2006. *Organizations, Behavior, Structure and Proseses* Boston: McGraw-Hill.
- Goetsch, David L., Stanley Davis. 2013. *Quality Management for Organizational Excellence, Introduction to Total Quality Management*. Boston: Pearson.
- Gorton, Richard. A and Scheineder, Gail Thierbach, 1991, *School Based Leadership: Challenges and Oppurtunities*, New York: Wm.C. Brown Publisher.
- Haya dan M. Khusnuridlo. 2020. *Kepemimpinan & Manajemen Konflik*. El-Rumi Press, Probolinggo.
- Hasbullah, 2001, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Huber, G.S. 2010, *School Leadership International Perspective*. London: Springer.
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy. (2009). *Leadership, Enhancing the Lesson of Experience*. Boston: McGraw-Hill.
- Ivancevich, John M, Konopaske Robert & Matteson Michael T 2007, *Perilaku Dan Manajemen Organisasi (Alih Bahasa Gina Gania), Edisi Tujuh*, Erlangga, Jakarta.
- Jabnoun, N. and Al-Ghasyah, H.A, 2005, *leadership style Supporting ISO 9000:2000*, (The Quality Management Journal, 12)
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, 2008, *Organizational Behavior and Management*, Singapore: McGrawhill Education.
- John W. Newstrom and Keith Davis, 2002, *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill.
- Kotler dan Keller, 2012, *Marketing Management*, Jakarta, Indeks.
- Kreitner dan Angelo Kinicki, 2010, *Organizational Behavior*. New York: MacGrow-Hill.

- Lasswell, Harold. 1960. *The Structure and Function of Communication in Society*. Urbana:University of Illinois Press.
- Lussier, Robert N. 2008. *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building. Seventh Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Mowen, J.C., dan Minor, M. 2011, *Perilaku Konsumen*. Jakarta : Erlangga.
- McShane, Steven L. and Mary Ann Von Glinow. 2010. *Organizational Behavior, Emerging Knowledge and Practice for Real World*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- N. Jabnoun, and H.A. Al-Ghasyah. 2005, *Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000*, (The Quality Management Journal, 12.
- Pinder, Craig C. 2008, *Work Motivation In Organizational Behavior*. New York: Psychology Press.
- Pounder, J.S. 2001. "New Leadership" and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 6,
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A Judge. 2013. *Organizational Behavior Fifteenth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rhicard L. 2008, *Daft, The Leadership Exprience* Canada: South-Western, Part of the Thomson Cooperation.
- R. L. Hughes and Et.al.,2006. *Leadership: Enhancing The Lesson Of Experience, 5th ed.* (New York: McGraw-Hill).
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sarros, J.C. and J.C. Santora. 2001. *The Transformational-transactional Leadership model in Practice*. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22, 2/8.
- Setiadi, 2009. *Pendidikan Pesantren*. (Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP – UPI)
- Sergiovanni, Thomas J. 1987, *Educational Governance and Administration*, USA: Person Education, Inc.
- Sergiovanni, T.J. 1987a. *The Principilship : A Reflective Practice Prespective*. Boston : Allyn and Bacon
- _____, 1997. *Effective Elementary Schools, Reaching for Excelence*, New York : Academic Press Inc.
- Suparno, Eko Widodo, 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Sou'yb, Joesoef. 1979. *Sejarah Daulat Khulafaur Rasyidin*. Jakarta: Bulan Bintang.
- Stephen P. Robbins, 1983, *Esentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall.

- Stephen Robbins, dan Mary Coulter, 2012, *Management*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Steven L.Mc.,Shane and Mary Ann Von Glinow, 2010, *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill.
- Stephen Hacker and Tammy Roberts, 2003, *Transformational Leadership Creating Organizations of Meaning*, ASQ Quality Press Milwaukee,Wisconsin: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Van Bruinessen, M. 1999. *Kitab Kuning (Pesantren dan Tarekat)*. Bandung: Penerbit Mizan
- Vroom, Victor, H. 1965. *Work and motivation*. New York : John Wiley & Sons.
- Yukl, Gary. 2008. *Leadership in Organization*. New York: Pearson Educational Int.
- _____ 1999, An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformasional and Charismatic Leadership Theories. *Journal of leadership Quarterly*
- Wasino, 2014. *Kepemimpinan di Indonesia Dalam Perspektif Sejarah dan Budaya*. Yogyakarta: Laksbang PressIndo.
- Winoto, Suhadi. 2021. *Komite Sekolah/Madrasah dan Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: CV. Bildung Nusantara.
- Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press.

Jurnal :

- Abd. Muis, 2020, Penguatan Manajemen dan Kepemimpinan Pesantren dalam mewujudkan lembaga Pendidikan Alternatif ideal. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* Vol. 2, No. 2. Hal. 151 (<https://jieman.uinkhas.ac.id/index.php/jieman/article/view/32/57>)
- Khalidiyah, Hasanatul, Moh. Khusnuridlo, Hepni Zein, 2022, *Reaktualisasi Kepemimpinan Perempuan dalam Korelasinya dengan Konsep Kepemimpinan Transformasional*.,*Journal of Islamic Education Management*. Vol. 1 No.2. Hal 131-160 ISSN. 2829-6710 (<https://jurnalpasca.uinkhas.ac.id/index.php/MANAGIERE/article/view/1673/245>)
- Hasan Afini Maulana, Moh, 2021, *Keefektifan Pemimpin Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam*. *Indonesian Journal of Islamic Education Manajement*. Vol. 4 No.1. (<https://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/IJIEM/article/view/6965>)
- Hira Khan, et al, 2020, *Impact Of Transformational Leadership On Work Performance, Burnout And Social Loafing: A Mediation Model*. (<https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-020-00043-8>)

Olivia, Hibria dan Nissa Raziabah Mahtar, 2023, *Kiai's Transformational Leadership in Improving the Soft Skills of Students at Islamic Boarding Schools*. Vol. 1 No. 1. (<https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh/article/view/5726>)

Rodliyah, Siti. 2019. *Leadership Pesantren: Urgensi Pendidikan dalam Menyiapkan Pemimpin Bangsa Berkualitas dan Bermoral*. Volume 4, Nomor 1, Mei 2019. (<https://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/manageria/article/view/2019.41-10/1649>)

Sanjaya, Veny dan Rina Anindita, 2020, *The Role Of Transformational Leadership And Organizational Culture Towards Organizational Commitment Through Job Satisfaction Among Mining Industry Employees*. Vol. 18 No.4. (<https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/1675>)

Suharto, Babun. 2019. *Islam Profetik : Misi Profetik Pesantren Sebagai Sumber Daya Ummat*. Vol. 14 No.1. (<https://ejournal.iainmadura.ac.id/tadris/article/view/2409>)

Disertasi :

Halil, Hermanto, 2020., *Kepemimpinan Kohesif Kiai di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura*. Disertasi, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. (<http://digilib.uinkhas.ac.id/14887/>)

Khalidiyah, Hasanatul. 2022., *Kepemimpinan Transformasional Perempuan dalam Pengembangan Pesantren Tahfiz (Studi Multikasus di Pondok Pesantren Daarut Taufiq dan Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi)*. Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN KHAS Jember. (<http://digilib.uinkhas.ac.id/12096/>)

Markhaban, 2020., *Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren (Studi kasus di Pondok Pesantren Diponegoro Klungkung Bali)*. Disertasi, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. (<http://digilib.uinkhas.ac.id/1630/>)

Raharja, Irwan. 2021., *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Quality Of Work Life Terhadap Agilitas Organisasi: Work Engagement Karyawan Millennial Sebagai Variabel Mediasi.*, Doktor thesis, Universitas Negeri Jakarta. (<http://repository.unj.ac.id/16183/>)

Nailul Khoiri, 2021., *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kiai Dalam Mewujudkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Nurul Ulum Kabupaten Blitar dan Pondok Pesantren Hidayatul Muhtadi-ien Asrama Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung)*. Disertasi UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung. (<http://repo.uinsatu.ac.id/28104/>)

PANDUAN WAWANCARA

1. Bagaimana komunikasi kiai kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darunnajah Al ‘Irfany Patrang dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember
 - a) Bagaimana anda mendefinisikan peran komunikasi dalam konteks kepemimpinan kiai di pondok pesantren?
 - b) Apa prinsip-prinsip utama yang anda terapkan dalam berkomunikasi dengan warga pesantren dan masyarakat dalam rangka membangun kepercayaan?
 - c) Bagaimana anda mengenali kebutuhan dan harapan warga pesantren serta masyarakat dalam proses komunikasi?
 - d) Dalam menghadapi perbedaan pandangan atau konflik di dalam pondok pesantren, bagaimana Anda menggunakan komunikasi untuk memperkuat kepercayaan dan memfasilitasi solusi yang harmonis?
 - e) Apa strategi komunikasi yang Anda terapkan untuk mengatasi ketidakpastian atau perubahan yang mungkin terjadi di masyarakat atau di lingkungan pesantren?
 - f) Bagaimana Anda memastikan pesan-pesan dakwah Anda relevan dengan nilai-nilai dan kebutuhan saat ini, sambil tetap mempertahankan warisan tradisi pesantren?
 - g) Dalam membangun kepercayaan, bagaimana Anda mengukur efektivitas komunikasi dan dakwah anda? Apa indikator keberhasilan yang anda gunakan?
 - h) Bisakah anda memberikan contoh konkret bagaimana Anda berhasil membangun jaringan kepercayaan di antara warga pesantren, masyarakat, dan berbagai pihak terkait?
 - i) Bagaimana anda mengelola tantangan atau persepsi negatif terhadap pondok pesantren atau kiai tertentu dalam komunikasi Anda, sambil tetap menjaga integritas dan kepercayaan?

Pertanyaan-pertanyaan ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana kiai menggunakan komunikasi dan dakwah untuk membangun kepercayaan di pondok pesantren dan dalam masyarakat luas.
2. Bagaimana kiai menginspirasi warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darunnajah Al ‘Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember?

- a) Bagaimana anda mengartikan kepemimpinan seorang kiai dalam menginspirasi warga pesantren dan masyarakat dalam konteks pembangunan kepercayaan di pondok pesantren?
- b) Apa prinsip-prinsip atau nilai-nilai utama yang anda pegang teguh dalam upaya anda untuk menjadi sumber inspirasi bagi warga pesantren dan masyarakat sekitar?
- c) Bagaimana anda mendekati dan memahami aspirasi serta harapan warga pesantren dalam rangka menginspirasi mereka untuk berpartisipasi aktif dalam kehidupan pondok dan masyarakat?
- d) Dalam memberikan teladan inspiratif, bisa anda berikan contoh konkret situasi di mana anda berhasil mengubah pandangan atau meraih dukungan warga pesantren yang mungkin awalnya skeptis?
- e) Bagaimana anda menggunakan komunikasi dan dakwah untuk mengkomunikasikan visi dan tujuan anda kepada warga pesantren, serta memotivasi mereka untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan tersebut?
- f) Apa strategi konkret yang anda terapkan untuk menjaga keterbukaan dan keterhubungan dengan warga pesantren dan masyarakat, sehingga membangun rasa kepercayaan di antara mereka?
- g) Dalam situasi ketidakpastian atau perubahan, bagaimana anda mengajak warga pesantren dan masyarakat untuk tetap percaya pada nilai-nilai yang anda anut dan bersama-sama menghadapi tantangan tersebut?
- h) Bisakah Anda berbagi kisah tentang bagaimana Anda mengatasi hambatan atau rintangan dalam usaha anda menginspirasi dan membangun kepercayaan?
- i) Bagaimana anda menciptakan lingkungan yang mendorong pertumbuhan spiritual, intelektual, dan sosial bagi warga pesantren, serta bagaimana hal ini berkontribusi pada pembangunan kepercayaan di dalam pondok pesantren?
- j) Apa pesan atau nasihat khusus yang ingin anda sampaikan kepada para kiai muda yang ingin mengikuti jejak anda dalam menginspirasi dan membangun kepercayaan di pondok pesantren dan masyarakat?

Pertanyaan-pertanyaan ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang bagaimana seorang kiai menjadi sumber inspirasi bagi warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren.

3. Bagaimana kiai memberikan perhatian kepada warga pesantren dan masyarakat dalam membangun kepercayaan di pondok pesantren Darunnajah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember?
- a) Bagaimana anda memahami pentingnya memberikan perhatian personal kepada warga pesantren dan masyarakat dalam upaya membangun kepercayaan di lingkungan pondok pesantren?
 - b) Apa langkah konkret yang anda ambil untuk menjaga keterhubungan emosional dan spiritual dengan warga pesantren, sehingga mereka merasa dihargai dan diperhatikan?
 - c) Bagaimana anda mendekati warga pesantren dengan latar belakang dan kebutuhan yang beragam, sambil tetap menjaga konsistensi dalam komunikasi dan perhatian Anda?
 - d) Dalam situasi yang sibuk atau padat aktivitas, bagaimana anda mengatur waktu untuk secara efektif memberikan perhatian kepada individu-individu secara pribadi?
 - e) Bisakah anda berbagi pengalaman khusus di mana memberikan perhatian personal kepada seorang warga pesantren atau anggota masyarakat membantu memperkuat ikatan kepercayaan?
 - f) Bagaimana anda memastikan bahwa komunikasi dan perhatian anda tetap relevan dengan perkembangan dan kebutuhan yang terus berubah di kalangan warga pesantren dan masyarakat?
 - g) Apa peran mendengarkan aktif dalam upaya anda memahami aspirasi, masalah, dan harapan warga pesantren, serta bagaimana informasi ini membentuk pendekatan komunikasi Anda?
 - h) Bagaimana anda mengatasi tantangan atau hambatan dalam memberikan perhatian pribadi kepada warga pesantren dalam skala yang lebih besar, tanpa mengorbankan kualitas interaksi?
 - i) Bagaimana anda membangun rasa saling percaya dengan warga pesantren dan masyarakat melalui interaksi personal dan perhatian anda kepada mereka?
 - j) Apa saran yang ingin anda berikan kepada para pemimpin pesantren lainnya tentang pentingnya memberikan perhatian pribadi dalam membangun kepercayaan di kalangan warga pesantren dan masyarakat?

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Agus Arifandi
NIM : 213307010005
Program : Doktoral
Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi dengan judul “**Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Membangun Kepercayaan (Studi Multisitus di pondok pesantren Darun Najah Al ‘Irfany Patrang dan pondok pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember)**”, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 28 Mei 2024

Saya yang menyatakan



UNIVERSITA

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



PONDOK PESANTREN MIFTAHUL ULUM SUMBER TAMAN GLAGAHWERO KALISAT JEMBER

AKTA NOTARIS : No.19 Tanggal 12 Oktober 2015
SK.KemenKumHam : AHU-0016864.AH.01.04 Th.2015

Sekretariat : Jl. Diponegoro Gg. Pesantren Glagahwero Kalisat Jember 68193 Telp. 0331 591515

SURAT KETERANGAN

Nomor : YPIMU.PPMU/PP.00.7/050/LP/I/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dr. K. MOH. ISOMUDDIN, M.Pd.
Jabatan : Kepala Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat

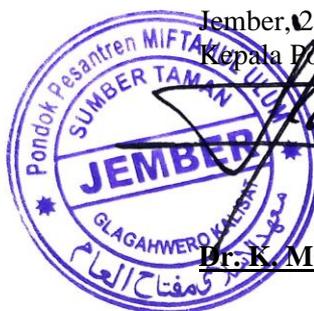
Menerangkan bahwa :

Nama : AGUS ARIFANDI
NIM : 213307010005
Program/Fakultas : Pascasarjana (S3)
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Telah menyelesaikan penelitian di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat mulai tanggal 25 Agustus 2023 s.d 25 November 2023, dengan judul “**Kepemimpinan Transformasional Kyai Dalam Membangun Kepercayaan (Studi Mulistisitus Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat)**”.

Demikian keterangan ini kami buat untuk di pergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 25 November 2023
Kepala Pondok,



Dr. K. MOH. ISOMUDDIN, M.Pd.



**YAYASAN DARUN NAJAH AL'IRFANY
PATRANG JEMBER**

Akte Notaris : No. 02 Tanggal 05 Juni 2014

Alamat : Jl. Dr. Subandi Link. Patrang Tengah Gg. Kurma No. 01 Telp:
(0331) 485170

SURAT KETERANGAN

Nomor :103/YDNI.TK/SK/I/2024

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : M. Erfan Mu'tasim Billah, M.H.I

Jabatan : Ketua Yayasan Darunnajah Al 'Irfany Patrang

Menerangkan bahwa :

Nama : Agus Arifandi

NIM : 213307010005

Program/Fakultas : Pascasarjana (S3)

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Telah menyelesaikan penelitian dipondok pesantren Darunnajah Al 'Irfany Patrang Mulai tanggal 27 Agustus 2023 sampai dengan 27 Desember 2023 dengan judul penelitian **“Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Membangun Kepercayaan (Studi multisitus dipondok pesantren Darunnajah Al 'Irfany Patrang dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember)”**

Demikian surat keterangan ini kami buat, dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 27 Desember 2023
Ketua Yayasan Darunnajah Al 'Irfany

M. Erfan Mu'tasim Billah, M.H.I



**YAYASAN DARUN NAJAH AL'IRFANY
PATRANG JEMBER**

Akte Notaris : No. 02 Tanggal 05 Juni 2014

Alamat : Jl. Dr. Subandi Link. Patrang Tengah Gg. Kurma No. 01 Telp:
(0331) 485170

SURAT KETERANGAN

Nomor :103/YDNI.TK/SK/I/2024

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : M. Erfan Mu'tasim Billah, M.H.I

Jabatan : Ketua Yayasan Darunnajah Al 'Irfany Patrang

Berdasarkan data EMIS PP. Darunnajah Al 'Irfany bahwa data santri dari tahun 2019 sampai tahun 2023 sebagai berikut :

NO	TAHUN	JUMLAH SANTRI BARU
1	2019	64 Santri
2	2020	70 Santri
3	2021	73 Santri
4	2022	76 Santri
5	2023	80 Santri

Demikian data ini kami buat, dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 27 April 2024
Ketua Yayasan Darunnajah Al 'Irfany

M. Erfan Mu'tasim Billah, M.H.I



YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM MIFTAHUL ULUM KALISAT
PONDOK PESANTREN MIFTAHUL ULUM
SUMBER TAMAN GLAGAHWERO KALISAT JEMBER
AKTA NOTARIS : No.19 Tanggal 12 Oktober 2015
SK.KemenKumHam : AHU-0016864.AH.01.04 Th.2015

Sekretariat : Jl. Diponegoro Gg. Pesantren Glagahwero Kalisat Jember 68193 Telp. 0331 591515

SURAT KETERANGAN

Nomor : YPMUK.PPMU/PP.00.7/135/SK/05/2023

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : K. Ahmad Badrus Sholihin, MA.

Jabatan : Ketua Yayasan PP. Miftahul Ulum Kalisat

Berdasarkan data EMIS PP.Miftahul Ulum Kalisat bahwa santri dari tahun 2019 sampai tahun 2023 sebagai berikut :

NO	TAHUN	JUMLAH SANTRI BARU
1	2019	98 Santri
2	2020	139 Santri
3	2021	111 Santri
4	2022	102 Santri
5	2023	105 Santri

Demikian data ini kami buat, dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 27 April 2024

Ketua YPI Miftahul Ulum Kalisat



K. Ahmad Badrus Solihin, MA.

BIOGRAFI PENULIS



IDENTITAS DIRI :

Nama Lengkap : Agus Arifandi
Tempat/Tanggal Lahir : Situbondo, 12 September 1984
Agama : Islam
Pekerjaan : Dosen (Universitas Jember)
Alamat : Jl. MH. Thamrin No.08 RT.03 RW.01 Gladak Pakem,
Kecamatan Sumpalsari, Kabupaten Jember.

Riwayat Pendidikan :

1. SDN Patokan XI Kecamatan Situbondo, Kabupaten Situbondo, Lulus Tahun 1997.
2. SLTP 4 Panji Kecamatan Panji Kabupaten Situbondo, Lulus Tahun 2000.
3. Pondok Pesantren Darussalam, Ganding Sumenep Madura 2000 – 2004.
4. Madrasah Aliyah Nurul Fata Tenggir Kecamatan Panji Kabupaten Situbondo, Lulus Tahun 2007.
5. S.1 Tarbiyah (PAI) Angkatan 2007, Lulus Tahun 2011.
6. S.2 Manajemen Pendidikan Islam Angkatan 20012, Lulus Tahun 2015.
7. S.3 Pascasarjana UIN KHAS Jember Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Angkatan 2021 Lulus tahun 2024.

Pengalaman Pekerjaan :

1. Guru Al Qur'an Hadis di MAN 1 Jember Tahun 2012-2023
2. Dosen Universitas Jember Tahun 2016 sd Sekarang

Susunan Keluarga :

- A. Istri
Dewi Aminah, S.Pd. Guru Ibtidaiyah Annidham.
- B. Anak
 1. Muhammad Itmam Fikri, Jember, 09 Mei 2014.
 2. Ziyannah Auliyah, Jember, 27 Februari 2018.
 3. Fahimatul Fikriyah, Jember, 16 Desember 2023