

**KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA  
PENDIDIKAN FORMAL DI PESANTREN**

(Studi di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Wonorejo Lumajang  
dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang)

**DISERTASI**



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

Oleh:

**HASANUDIN**  
**223307010026**

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

**KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA  
PENDIDIKAN FORMAL DI PESANTREN**

(Studi di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Wonorejo Lumajang  
dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang)

**DISERTASI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam



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

Oleh:  
**HASANUDIN**  
223307010026

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

## LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul **“Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pendidikan Formal di Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang)”** yang ditulis oleh **Hasanudin** NIM : 223307010026 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Jember, 13 Januari 2025  
Promotor,



**Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.**

Co Promotor



**Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ**  
**JEMBER**

## LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “**Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pendidikan Formal di Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang)**” yang ditulis oleh **Hasanudin** NIM : 223307010026 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pasca+sarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

### Dewan Penguji

1. Ketua Sidang : Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I.
2. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.
3. Penguji : Dr. H. Daryono, M.Pd.
4. Penguji : Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.
5. Penguji : Dr. Imam Turmudi, S.Pd., M.M.
6. Penguji : Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I.
7. Promotor : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
8. Co Promotor : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.

Jember, 13 Januari 2025

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri  
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



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

NIP. 197107272002121003

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Hasanudin  
NIM : 223307010026  
Program : Doktoral  
Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, Januari 2025

Saya yang menyatakan,



Hasanudin

NIM. 223307010026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## ABSTRAK

Hasanudin, 2024: “Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Budaya Pendidikan Formal Di Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang)”. Disertasi Program Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH. Ahmad Siddiq Jember. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd, Co-Promoter: Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag. M.M.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Kiai, Pengembangan

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) Kebijakan Kiai terhadap kepemimpinan budaya Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang! (2) Bagaimana Implementasi Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya Pendidikan Formal Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang? (3) Bagaimana model kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang?

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan teori kepemimpinan kiai dalam konteks pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren, dengan fokus pada Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo dan Pondok Pesantren Miftahul Midad di Lumajang, Jawa Timur.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma fenomenologis dan metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara, serta studi dokumenter. Kiai sebagai pemimpin sentral di kedua pesantren memegang peran utama dalam pengambilan keputusan terkait strategi pendidikan formal yang seimbang antara kurikulum agama dan pendidikan nasional. Kebijakan yang diambil oleh kiai didasarkan pada hasil observasi kebutuhan masyarakat dan melibatkan partisipasi aktif pemangku kepentingan melalui proses musyawarah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua pesantren menerapkan pendekatan kepemimpinan adaptif dan kolaboratif, di mana kiai mengintegrasikan nilai keislaman moderat (Aswaja) dalam pendidikan untuk membangun karakter santri yang terbuka dan toleran. Kebijakan ini ditopang oleh keterlibatan komunitas dan wali santri dalam pengembangan program dan sarana pendidikan. Model kepemimpinan yang diterapkan berpusat pada keteladanan dan karisma kiai, yang berfungsi sebagai motivator bagi prestasi santri dan agen budaya yang menjaga nilai-nilai tradisi Islam. Dalam pengembangan pendidikan, kiai bertindak sebagai inovator yang mendukung perbaikan fasilitas dan infrastruktur melalui penerapan manajemen modern berbasis evaluasi berkala.

## ABSTRACT

Hasanudin, 2024: "Kiai Leadership In The Development Of Formal Education Culture In (Study at Kiai Syarifuddin Wonorejo Lumajang Islamic Boarding School and Miftahul Midad Lumajang 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. Moch. Chotib, S.Ag. M.M.

**Keywords:** Kiai Leadership, Development, Educational Culture

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. Kiai's transformational leadership has become a phenomenon. Amid the dynamics of modern society. Kiai, as a spiritual leader in the Islamic tradition has an important role in shaping the views and behavior of the people. Kiai's transformational leadership brings positive changes as a whole with a focus on building trust as the main foundation for achieving common goals. Together. The focus of this research is (1) Kiai's policy towards cultural leadership. Formal Education in Syarifuddin Wonorejo Lumajang Islamic Boarding School and Miftahul Midad Lumajang Islamic Boarding School. Miftahul Midad Islamic Boarding School Lumajang! (2) How is the implementation of the Kiai leadership policy in developing the culture of Formal Education in Syarifuddin Islamic Boarding School Wonorejo Lumajang and Miftahul Midad Islamic Boarding School in Lumajang? (3) How is the Kiai leadership model in developing formal education at Syarifuddin Wonorejo Lumajang Islamic Boarding School? development of formal education in Syarifuddin Wonorejo Islamic Boarding School Lumajang and Miftahul Midad Lumajang Islamic Boarding School?

The purpose of this research is to develop Kiai's leadership theory in the context of formal education development in Islamic boarding schools, with a focus on Syarifuddin Wonorejo boarding school, focusing on Syarifuddin Wonorejo Islamic Boarding School and Miftahul Midad Islamic Boarding School in Lumajang. Miftahul Midad Islamic Boarding School in Lumajang, East Java.

This study used a qualitative approach with a phenomenological paradigm and data collection methods through observation, interviews, and documentary studies. Kiai, as the central leader in both pesantren, plays a major role in decision-making regarding a balanced formal education strategy between the religious curriculum and national education. Policies taken by Kiai are based on observations of community needs and involve the active participation of stakeholders through a deliberation process.

The study revealed that pesantren employed adaptive and collaborative leadership, integrating moderate Islamic values (Aswaja) to foster open and tolerant santri characters. Community and guardian involvement supported educational development. The leadership, centered on the Kiai's example and charisma, motivated santri achievement and upheld Islamic traditions. Additionally, the Kiai acted as an innovator, improving facilities and infrastructure through modern management and periodic evaluation.

## الملخص

حسن الدين، 2024: "القيادة الكيائية في تطوير ثقافة التعليم الرسمي في بيزانترين (دراسة في مدرسة كياي سيارييف الدين ونوريجو لوماجانج الإسلامية الداخلية ومدرسة مفتاح المداد لوماجانج الإسلامية الداخلية)". أطروحة برنامج الدراسات العليا في إدارة التربية الإسلامية في برنامج الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية الحكومية خ. أحمد صديق جمبر. أ. أ. د. ح. محمد خوسنوريدلو، ماجستير في العلوم السياسية، مروج مشارك: أ. أ. د. ح. عبد مويس، م. م.

الكلمات المفتاحية: القيادة الكيائية، التنمية

أصبحت القيادة الكيائية التحويلية ظاهرة تجذب الانتباه وسط ديناميكيات المجتمع الحديث. وللكيائية، بصفتهم قادة روجيين في التقاليد الإسلامية، دور مهم في تشكيل آراء وسلوك الأمة. تجلب القيادة التحويلية الكيائية التغيير الإيجابي الشامل مع التركيز على بناء الثقة كأساس رئيسي لتحقيق الأهداف المشتركة. ويركز هذا البحث على ما يلي (1) سياسة كياي تجاه قيادة ثقافة التعليم الرسمي في مدرسة صريف الدين ونوريجو لوماجانج الإسلامية الداخلية ومدرسة مفتاح المداد لوماجانج الإسلامية الداخلية (2) كيف يتم تطبيق سياسة كياي القيادية في تطوير ثقافة التعليم الرسمي في مدرسة صريف الدين ونوريجو لوماجانج الإسلامية الداخلية ومدرسة مفتاح المداد لوماجانج الإسلامية الداخلية (3) كيف يتم تطبيق سياسة كياي القيادية في تطوير ثقافة التعليم الرسمي في مدرسة صريف الدين ونوريجو لوماجانج الإسلامية الداخلية ومدرسة مفتاح المداد لوماجانج الإسلامية الداخلية؟

الغرض من هذا البحث هو تطوير نظرية القيادة الكيائية في سياق تطوير التعليم النظامي في المدارس الداخلية الإسلامية، مع التركيز على مدرسة سيارييف الدين ونوريجو الإسلامية الداخلية ومدرسة مفتاح المداد الإسلامية الداخلية في لوماجانج بجاوة الشرقية.

يستخدم هذا البحث منهجاً نوعياً بنموذج الظواهر وأساليب جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات والدراسات الوثائقية. يلعب الكياي كقائد مركزي في كلا البيزانترين دوراً رئيسياً في اتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات التعليم الرسمي التي توازن بين المنهج الديني والتعليم الوطني. وتستند السياسات التي يتخذها الكياي على ملاحظات احتياجات المجتمع المحلي وتتطوي على مشاركة نشطة من أصحاب المصلحة من خلال عملية التداول.

أظهرت النتائج أن كلا البيزانترين طبقا نهجاً قيادياً تكتيفياً وتعاونياً، حيث أدمج الكياي القيم الإسلامية المعتدلة (الأسواجة) في التعليم لبناء شخصيات سانترين منفتحة ومتسامحة. وتدعم هذه السياسة مشاركة المجتمع المحلي وأولياء أمور السانترين في تطوير البرامج والمرافق التعليمية. ويرتكز نموذج القيادة المطبق على القدوة والكاريزما التي يتمتع بها الكياي الذي يعمل كمحفز لإنجاز السانترين وعامل ثقافي يحافظ على قيم التقاليد الإسلامية. في تطوير التعليم، يعمل الكياي كمبتكر يدعم تحسين المرافق والبنية التحتية من خلال تطبيق الإدارة الحديثة القائمة على التقييم الدوري.

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim Alhamdulillah rabbil alamin.*

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, hidayah, nikmat, serta pertolongan-Nya, sehingga disertasi yang berjudul *Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Budaya Pendidikan Formal Di Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang)* dapat penulis selesaikan dengan baik. Sholawat dan salam semoga Allah SWT tetap mencurahkan limpahkan ke hadapan Nabi Agung Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan generasi penerus Islam.

Disertasi berjudul *Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Budaya Pendidikan Formal Di Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang)* ini, bertujuan (1) mendeskripsikan dan Menganalisis Kebijakan Kiai terhadap kepemimpinan budaya Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang, (2) mendeskripsikan dan Menganalisis Implementasi Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya Pendidikan Formal Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang, dan (3) mendeskripsikan dan Menganalisis Bagaimana model kepemimpinan dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.

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 menimbah 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. Moch. Chotib, S.Ag. 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. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Kiai Haji Ahamad Siddiq Jember, kami banyak belajar dan Mengambil Pelajaran, semoga dimudahkan segala urusannya.
7. Kedua orang tua yang selalu memberikan do'a, dukungan, motivasi dan nasehat yang selalu senantiasa memberikan kasih sayang yang tulus sehingga penulisan ini selesai
8. 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 November 2024

Penulis

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

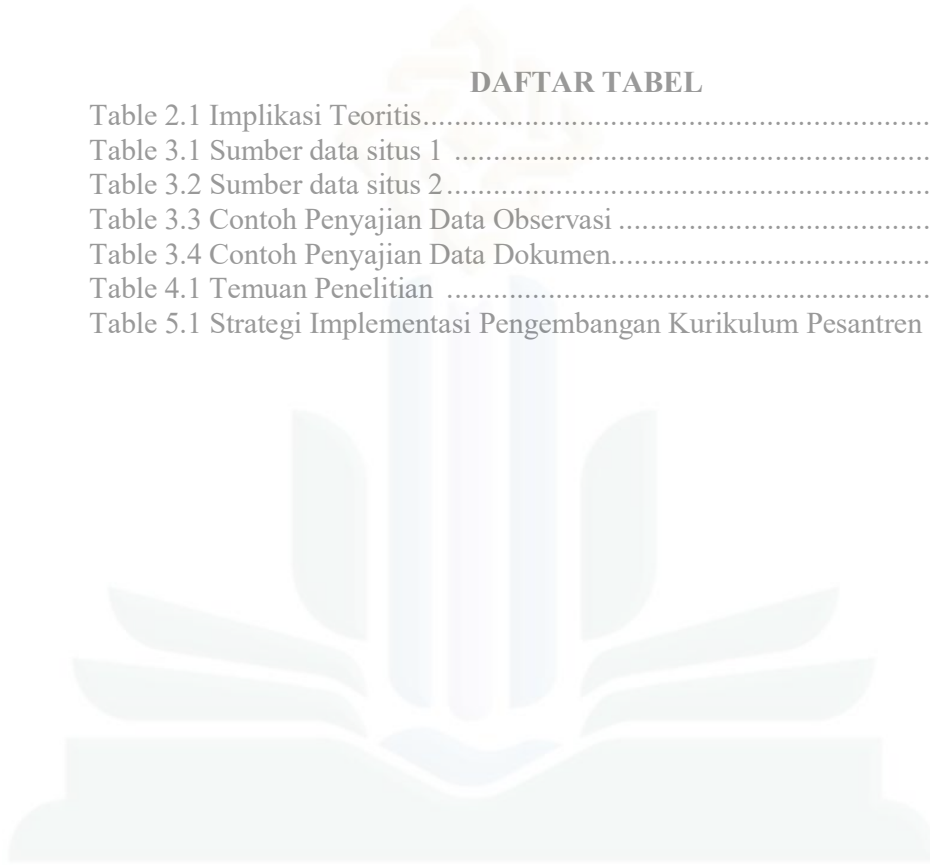
KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## DAFTAR ISI

|                                                               |             |
|---------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>                                    | <b>i</b>    |
| <b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>                               | <b>ii</b>   |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>                                 | <b>iii</b>  |
| <b>PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>                              | <b>iv</b>   |
| <b>ABSTRAK.....</b>                                           | <b>v</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                                    | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                                       | <b>x</b>    |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                     | <b>xi</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                                    | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....</b>           | <b>xiii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                                 | <b>1</b>    |
| A. Konteks Penelitian.....                                    | 1           |
| B. Fokus Penelitian .....                                     | 11          |
| C. Tujuan Penelitian.....                                     | 12          |
| D. Manfaat Penelitian.....                                    | 13          |
| E. Definisi Istilah.....                                      | 14          |
| F. Sistematika penulisan .....                                | 16          |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>                            | <b>17</b>   |
| A. Penelitian Terdahulu.....                                  | 17          |
| B. Kajian Teori .....                                         | 24          |
| C. Kerangka Konseptual .....                                  | 79          |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>                         | <b>80</b>   |
| A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....                       | 80          |
| B. Lokasi Penelitian .....                                    | 81          |
| C. Kehadiran Peneliti .....                                   | 82          |
| D. Subyek Penelitian .....                                    | 84          |
| E. Sumber data .....                                          | 84          |
| F. Teknik Pengumpulan Data .....                              | 89          |
| G. Analisis Data .....                                        | 92          |
| H. Keabsahan Data.....                                        | 94          |
| I. Tahapan-Tahapan Penelitian .....                           | 98          |
| <b>BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS .....</b>                 | <b>98</b>   |
| A. Paparan Data dan Analisis .....                            | 98          |
| B. Temuan Penelitian.....                                     | 186         |
| <b>BAB V PEMBAHASAN TEMUAN .....</b>                          | <b>199</b>  |
| A. Pembahasan Temua .....                                     | 199         |
| B. Kebijakan Kiai terhadap Kepemimpinan 2 Pondok Pesantren .. | 199         |
| C. Implementasi Kebijakan Kepemimpinan Kiai dalam 2 PP .....  | 209         |
| D. Model Kepemimpinan Kiai dalam 2 Pondok Pesantren .....     | 220         |
| <b>BAB VI PENUTUP.....</b>                                    | <b>225</b>  |
| A. Kesimpulan .....                                           | 225         |
| B. Implikasi Hasil Penelitian.....                            | 227         |
| C. Saran .....                                                | 230         |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                                    | <b>232</b>  |

## DAFTAR TABEL

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Table 2.1 Implikasi Teoritis.....                                      | 81  |
| Table 3.1 Sumber data situs 1 .....                                    | 85  |
| Table 3.2 Sumber data situs 2 .....                                    | 85  |
| Table 3.3 Contoh Penyajian Data Observasi .....                        | 95  |
| Table 3.4 Contoh Penyajian Data Dokumen.....                           | 96  |
| Table 4.1 Temuan Penelitian .....                                      | 150 |
| Table 5.1 Strategi Implementasi Pengembangan Kurikulum Pesantren ..... | 221 |



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## DAFTAR GAMBAR/BAGAN

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| Gambar 2.1 <i>Content of Culture</i> .....          | 59  |
| Gambar 2.2 Kebijakan .....                          | 66  |
| Gambar 3.1 Model Interaktif Analisis Data.....      | 97  |
| Gambar 3.2 Analisis Lintas Situs .....              | 98  |
| Gambar 4.1 Wawancara Kepada Pengasuh .....          | 106 |
| Gambar 4.2 Wawancara Kepada Pengurus.....           | 156 |
| Gambar 5.1 Kiai Leadership Model in Pesantren ..... | 229 |



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## DAFTAR 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.

| No. | Arab | Indonesia | Keterangan              | Arab | Indonesia | Keterangan               |
|-----|------|-----------|-------------------------|------|-----------|--------------------------|
| 1.  | ا    | ‘         | koma diatas terbalik    | ط    | t}        | te dengan titik dibawah  |
| 2.  | ب    | b         | Be                      | ظ    | z}        | zed dengan titik dibawah |
| 3.  | ت    | t         | Te                      | ع    | ’         | koma diatas              |
| 4.  | ث    | th        | te ha                   | غ    | gh        | ge ha                    |
| 5.  | ج    | j         | Je                      | ف    | f         | ef                       |
| 6.  | ح    | h{        | ha dengan titik dibawah | ق    | q         | qi                       |
| 7.  | خ    | kh        | ka ha                   | ك    | k         | ka                       |
| 8.  | د    | d         | De                      | ل    | l         | el                       |
| 9.  | ذ    | dh        | de ha                   | م    | m         | em                       |
| 10. | ر    | r         | Er                      | ن    | n         | en                       |
| 11. | ز    | z         | Zed                     | و    | w         | we                       |
| 12. | س    | s         | Es                      | ه    | h         | ha                       |
| 13. | ش    | sh        | es ha                   | ء    | ‘         | koma diatas terbalik     |
| 14. | ص    | s}        | es dengan titik dibawah | ي    | y         | ye                       |
| 15. | ض    | d}        | de dengan titik dibawah | -    | -         |                          |

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Studi kajian lapangan tentang pengembangan pendidikan formal yang dilaksanakan oleh pondok pesantren ini dimaksudkan untuk mengembangkan teori kepemimpinan kiai sebagai *top learder* di pondok pesantren. Selama ini kepemimpinan kiai di pondok pesantren sudah sering dijadikan dasar sudut pandang oleh kebanyakan pakar pendidikan bahwa kiai merupakan figur sentral penentu strategi pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren. Para pakar manajemen juga melihat bahwa keputusan pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren mulai tingkat dasar samapai dengan perguruan tinggi inisiator utama adalah seorang kiai yang menjadi pimpinan di pondok pesantren itu, secara kelembagaan organisatoris kiai mempunyai tujuan yang harus dicapai dalam proses kepemimpinanya, berbagai keputusan untuk melaksanakan program kerja harus dilakukan. Secara khusus penelitian ini ingin mendeskripsikan tentang proses kepemimpinan kiai dalam mengambil keputusan untuk pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren kiai Syarifuddin Wonorejo Lumajang Jawa Timur. Studi ini merumuskan penelitiannya pada Kebijakan kiai terhadap kepemimpinan budaya Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang, Bagaimana Implementasi Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya Pendidikan Formal Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang?,

Bagaimana model kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.

Menurut Undang-Undang No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren Mengakui pesantren sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional yang memiliki kekhasan dalam pengelolaan pendidikan. Dalam konteks ini, kiai sebagai pemimpin pesantren memiliki peran penting dalam merumuskan kebijakan dan budaya pendidikan formal berbasis nilai-nilai Islam.<sup>1</sup>

Kemudian tentang kepemimpinan kiai bahwa dalam konteks organisasi pemimpin merupakan individu utama inspirator rencana yang akan dilakukan dalam proses kepemimpinannya. Oleh karena itu para pakar menemukan banyak kesulitan memberikan definisi tentang kepemimpinan bila dilihat dari berbagai sudut pandang. Dalam memberikan definisi tentang kepemimpinan, para pakar tidak menemukan titik temu yang dapat memuaskan semuanya, karena kata kepemimpinan dalam implementasinya mengandung berbagai aspek yang dapat digunakan untuk melakukan pendekatan. Kepemimpinan merupakan obyek kajian ilmiah yang dapat menarik perhatian para pakar dan peneliti untuk terus melihat proses dan perkembangan suatu kelompok yang melibatkan banyak orang dengan satu tujuan yang sama. Istilah kepemimpinan merupakan penyampaian citra individu yang kuat dan dinamis tentang seorang pemimpin suatu pasukan,

---

<sup>1</sup> Undang-Undang No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren

perusahaan, negara, dan ataupun organisasi<sup>2</sup>. Oleh karena itu kepemimpinan sebagai subyek kajian menjadi sangat sulit untuk definisikan yang sama dalam proses kepemimpinan, dan para pakar peneliti juga dapat menggunakan berbagai perspektif. Pribadi pemimpin dengan kewenangan yang dimiliki dalam rangka mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan keputusan yang telah dibuatnya menjadi suatu keniscayaan yang dapat di pahami sebagai salah satu bentuk keputusan untuk mencapai keinginan bersama.

Terkait dengan teori kepemimpinan yang telah dirumuskan oleh para pakar sangat banyak sekali, Hoy dan Miskel menyitir tiga tipe kepemimpinan yaitu laissez-faire, transaksional, dan transformasional<sup>3</sup>. Kemudian Imron Arifin dan Muhammad Slamet dalam buku “Kepemimpinan kiai Dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren” menyampaikan beberapa tipologi kepemimpinan yaitu; Tipe otokratik, tipe paternalistik, tipe kharismatik, tipe laissez Faire, dan tipe demokratis<sup>4</sup>, dalam buku ini juga disampaikan ciri-ciri dari setiap tipologi kepemimpinan yang ada.

Dikalangan para pakar masih banyak perbedaan pandangan tentang tipe kepemimpinan yang ideal dalam konteks kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan, namun demikian banyak para peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan terbaik dari pada yang lainnya, karena tipe

<sup>2</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta, Indeks, 2015) 1

<sup>3</sup> Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014) 667-669

<sup>4</sup> Imron Arifin dan Muhammad Slamet, *Kepemimpinan Kiai Dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren*, (Yogyakarta, Aditya Media, 2010) 42-45

kepemimpinan transformasional ini dipandang mampu menangkap fenomena kepemimpinan dan dinilai telah mengintegrasikan dan sekaligus menyempurnakan ide-ide dari model-model sebelumnya<sup>5</sup>. Kepemimpinan transformasional ini merupakan kepemimpinan yang banyak dipengaruhi oleh ide James McGregor<sup>6</sup>. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan maka kepemimpinan transformasional diharapkan mampu menunjang terwujudnya perubahan sistem organisasi lembaga pendidikan yang ada<sup>7</sup>.

Kemudian kepemimpinan karismatik juga dikalangan lembaga pendidikan Islam mempunyai tempat dan mendapatkan kepercayaan dalam proses manajemen organisasi mereka dan kepemimpinan ini dianggap lebih mendekati perspektif praktek budaya organisasi mereka, kepemimpinan ini banyak dipengaruhi oleh ide Max Weber sebagai tokoh ahli sosial<sup>8</sup>. Lalu bagaimana tipe kepemimpinan di pendidikan tinggi yang ada di pondok pesantren dalam kaitannya dengan model pengambilan keputusan? Pertanyaan ini perlu menjadi perhatian, karena tipologi pemimpin ini akan melahirkan model pengambilan keputusan seorang pemimpin, dan sejauh yang peneliti ketahui belum ada para peneliti yang melakukan penelitian di bidang ini.

Menurut Peraturan Menteri Agama No. 31 Tahun 2020 tentang Pendidikan Pesantren Mengatur tata kelola pendidikan pesantren termasuk

---

<sup>5</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Yogyakarta, Aditya Media, 2015) 42

<sup>6</sup> Gary Yukel, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta, Indeks, 2015) 300

<sup>7</sup> Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2009) 48

<sup>8</sup> Gary Yukel, *Kepemimpinan....* 300

aspek pendidikan formal di dalamnya. Kiai sebagai pemimpin memiliki tanggung jawab dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut, termasuk inovasi dalam pengembangan budaya pendidikan.<sup>9</sup>

Secara definisi teori kepemimpinan juga disampaikan oleh Tabroni yang mengatakan bahwa pemimpin itu mempengaruhi orang yang dipimpin untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan visi, misi, *core values*, dan *core belief* organisasi<sup>10</sup>. Definisi ini lebih merupakan definisi dengan pendekatan tugas seorang pemimpin secara islami, dan definisi ini semakin menarik untuk dikaji lebih jauh dalam konteks kepemimpinan lembaga pendidikan tinggi yang ada di pondok pesantren yang merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam, dimana dalam konteks kepemimpinan selalu mempunyai tipe tersendiri berdasar pada kultur yang mereka bangun.

Al-Qur'an menegaskan bahwa syarat menjadi seorang pemimpin adalah memiliki ilmu dan keahlian dalam bidang yang dipimpinnya, firman Allah SWT dalam Surah Al-Ahzab Ayat 21 sebagai berikut:

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

Artinya: “Sungguh, pada (diri) Rasulullah benar-benar ada suri teladan yang baik bagimu, (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat serta yang banyak mengingat Allah”.

Ayat ini menegaskan bahwa Rasulullah Muhammad SAW adalah figur teladan sempurna bagi umat manusia. Dalam konteks kepemimpinan, ayat ini memberikan pedoman penting, termasuk untuk kiai yang memimpin pesantren dalam mengembangkan budaya pendidikan formal. Ayat ini mengarahkan

<sup>9</sup> Peraturan Menteri Agama No. 31 Tahun 2020 tentang Pendidikan Pesantren

<sup>10</sup> Tobrini, *The Spiritual Leadership*, (Malang, UMM. Press, 2010) 9

umat Islam untuk menjadikan kehidupan dan kepemimpinan Rasulullah sebagai model dalam membangun karakter individu maupun komunitas. Kiai, sebagai pemimpin pesantren, diharapkan mengikuti prinsip-prinsip kepemimpinan Rasulullah seperti keadilan, kelembutan, kesabaran, dan kasih sayang.

Selanjutnya bahwa secara historis pendidikan tinggi yang ada di pondok pesantren merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses perkembangan dan pengembangan pendidikan yang ada di pondok pesantren dalam memberikan jawaban terhadap perkembangan kehidupan sosial yang terjadi di masyarakat modern sekarang ini. Dalam konteks ini, telah banyak para peneliti yang melakukan penelitian seperti Zamakhsyari Dhofier, Karel A. Steenbring, Mastuhu, dan masih banyak yang lainnya, dimana secara substansi mereka mengungkap pendidikan dalam perspektif perubahan baik secara metodologi maupun institusional, dan sebagian besar pondok pesantren saat ini telah memiliki pendidikan tinggi. Dan Pengembangan pendidikan pesantren termasuk pendidikan tinggi merupakan jawaban atas tuntutan kebutuhan masyarakat sekitar pesantren pada khususnya dan masyarakat luas pada umumnya. Keputusan untuk pengembangan pendidikan tinggi yang ada di pondok pesantren dengan peningkatan mutu proses pendidikan menjadi perhatian semua elemen dan unsur yang terlibat didalamnya.

Sisi yang berbeda, adalah penelitian yang dilakukan oleh Nur Efendi yang mencoba mengungkap manajemen dalam melakukan perubahan yang

dilakukan oleh pondok pesantren, kajian ini dititikberatkan terhadap perubahan pondok pesantren secara umum termasuk didalamnya adalah manajemen perubahan lembaga pendidikan. Nur Efendi melihat konteks perubahan secara organisatoris, dan dalam hal ini dia menyampaikan apa yang telah ditulis oleh Wibowo yang mengatakan tentang tipe proses organisasi yaitu; *Pertama*, proses yang berkaitan dengan sifat, lingkup dan fokus pengambilan keputusan. *Kedua*, proses yang berhubungan dengan masa lalu organisasi dan arah masa depan sesuai dengan visinya. *Ketiga*, proses yang mencakup pendekatan pada mekanisme untuk mencapai, dan hasil perubahan<sup>11</sup>.

Dari hasil kajian terhadap hasil penelitian para peneliti terdahulu ini, maka peneliti melihat bahwa penelitian yang dilakukan peneliti tentang pengembangan pendidikan formal di lingkungan pondok pesantren yang dilakukan oleh kiai selaku pimpinan tertinggi masih sangat layak untuk dikaji ulang, hal ini karena keputusan untuk pengembangan pendidikan yang ada di pondok pesantren masih terus terjadi, mulai dari keputusan menjadi pendidikan dasar sampai dengan pendidikan tinggi. Keputusan untuk melakukan pengembangan pendidikan di lingkungan pondok pesantren sangat bergantung kepada para pemimpinnya.

Pondok pesantren dengan demikian merupakan lembaga institusi penyelenggara pendidikan yang secara hukum tentu harus memenuhi standar payung hukum yang telah di undangkan oleh pemerintah. Dalam konteks ini

---

<sup>11</sup> Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*, (Yogyakarta, Teras, 2014) 109

pesantren sebagai lembaga keagamaan bisa menggunakan Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2014 tentang Pendidikan Keagamaan Islam. Undang-Undang Republik Indonesai Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, dan juga pesantren harus memenuhi standar pendidikan yang telah ditetapkan oleh pemerintah seperti yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 yang merupakan perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan<sup>12</sup>. Dasar hukum penyelenggaraan pendidikan ini merupakan sesuatu yang menjadi penggerak sekaligus pengendali terhadap proses pendidikan yang dilaksanakan oleh para penyelenggara termasuk pondok pesantren.

Formulasi diatas merupakan konseptualisasi modern mengenai pondok pesantren dalam proses pendidikan yang dilaksanakan, maka pendidikan yang ada di pondok pesantren tidak lagi menjadi lembaga pendidikan yang eksklusif, namun demikian pesantren tetap merupakan institusi pendidikan keagamaan yang pertama dan terkemuka<sup>13</sup>. Pondok pesantren dengan pendidikan yang dilaksanakan lebih berhak dan berguna mempertahankan fungsi pokoknya yaitu sebagai penyelenggara pendidikan

---

<sup>12</sup> Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi. Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2014 Tentang Pendidikan Keagamaan Islam. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 yang merupakan perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Peraturan pemerintah merupakan payung hukum yang harus diperhatikan oleh pesantren sehingga proses pendidikan yang dilaksanakan dapat memenuhi kualifikasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah baik secara kualitas maupun standar kuantitas yang menjadi acuan pelaksanaan pendidikan di Indonesai karena bagaimanapun juga pesantren merupakan satu sub sistem pendidikan nasional yang dilaksanakan oleh pemerintah.

<sup>13</sup> Ronald Alan Lukens, *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropologi Amerika*, (Jakarta, Gema Media) 13

formal yang berbasis keagamaan, tetapi mungkin diperlukan suatu tinjauan kembali sedemikian rupa sehingga ajaran-ajaran agama yang diberikan kepada setiap pribadi merupakan jawaban yang komprehensif atas persoalan makna hidup<sup>14</sup>.

Secara umum sebagaimana dikemukakan oleh para pengamat bahwa dunia telah dan akan terus mengalami perubahan, dan perubahan tersebut berlangsung semakin cepat, terbuka, dan kompleks yang merupakan fenomena kehidupan sehari-hari dimasa yang akan datang. Kemampuan suatu lembaga baik secara administratif, managerial, maupun organisasi tidak terkecuali lembaga pendidikan tinggi untuk terus menerima, merespons, dan beradaptasi terhadap perubahan yang cepat, terbuka dan kompleks itu akan menjadi kunci terpenting bagi keberhasilannya untuk bertahan hidup. Relasi pendidikan dengan dunia kerja menjadi suatu keniscayaan yang tidak terhindarkan, kompetensi lulusan yang memiliki kecakapan ilmu dan penguasaan *skill* berkorelasi dengan keterserapan lulusan oleh dunia kerja menjadi tinggi<sup>15</sup>, dengan demikian pendidikan pesantren harus mampu mengembangkan kreativitas dan dinamika kampus, dan kalau hal ini dapat dilakukan maka menurut Wahjoetomo ada empat keuntungan yang bisa didapat yaitu; *Pertama*, pendidikan tinggi pesantren akan lebih relevan dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. *Kedua*, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi keberhasilan mahasiswa. *Ketiga*, menumbuhkan

<sup>14</sup> Dawam Rahardjo (editor), *Pergulatan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah*, (Jakarta, P3M, 1983) 14

<sup>15</sup> Babun Suharto, *Managing Transitions, Tantangan dan Peluang PTAI di Abad Informasi* (Jember, STAIN Jember Press, 2014) 97

kemandirian. *Keempat*, mempercepat proses demokrasi pendidikan<sup>16</sup>. Kemampuan semacam ini sangat diperlukan sehingga lembaga tersebut bisa berkembang dengan cepat. Namun sebaliknya tidak sedikit lembaga pendidikan yang tidak menampakkan perkembangan bahkan hanya sekedar bertahan hidup seadanya.

Fakta yang dikemukakan diatas menunjukkan dengan jelas bahwa nampaknya lembaga pendidikan, khususnya pendidikan swasta tidak terkecuali yang ada di pondok pesantren harus dapat memanfaatkan dinamika perubahan tersebut dengan sebaik-baiknya. Dan dalam pada itu perubahan yang pesat itu tentu saja tidak terjadi dengan sendirinya, melainkan melalui suatu proses yang di pengaruhi oleh berbagai faktor. Oleh karena itu dari segi pengambilan keputusan, khususnya yang berkaitan dengan pendidikan di pondok pesantren merupakan rangkaian gejala yang terjadi di pondok pesantren Syarifuddin Lumajang sangat menarik untuk dikaji, dan perubahan sebagaimana dilukiskan diatas terjadi pula di lingkungan pondok pesantren ini.

Dengan melihat terhadap konsepsi teori yang telah dijabarkan diatas sebagai argumentasi dasar maka kiai sebagai pemimpin tertinggi dan juga jajaran pengurus dibawahnya merupakan informan sebagai sumber primer dalam penelitian ini. Sedangkan dokumentasi dan observasi yang dibutuhkan juga merupakan bagian dari metode pengumpulan data yang skender sehingga data yang terkumpul sampai pada titik kejenuhan.

---

<sup>16</sup> Wahjoetomo, Perguruan Tinggi Pesantren, Pendidikan alternatif Masa Depan (Jakarta, Gema Insani Press, 1997) 115-116

Dari observasi awal yang dilakukan oleh peneliti di pondok pesantren dapat digambarkan bahwa pondok pesantren Syarifuddin ini yang terletak di sebelah utara kota Lumajang sekitar 8 km dari pusat Kota. Pondok pesantren ini didirikan sejak tahun 1932, jumlah santri saat ini total yaitu 2591 santri baik putra maupun putri. Secara historis bahwa pondok pesantren mulai memutuskan untuk mengembangkan pada pendidikan formal sejak tahun 1980-an dan lembaga pendidikan yang ada saat ini adalah pendidikan Diniyah dan pendidikan umum yang meliputi Taman Kanak-kanak, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, SMK, dan IAI Syarifuddin. Secara kelembagaan struktur tertinggi dalam pengambilan keputusan adalah Yayasan, dan kemudian dibawahnya lembaga-lembaga pendidikan pada tiap-tiap unit.

## **B. Fokus Penelitian**

Dari latar belakang yang telah penulis paparkan diatas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kiai dan tipologi kepemimpinan kiai yang merupakan dasar proses pengembangan pendidikan, dan pada sisi yang lain kiai sebagai pemilik pesantren yang merupakan lembaga penyelenggara pendidikan juga memberikan kontribusi terhadap arah pengembangan yang akan dilakukan. Oleh karena itu penulis dapat mengidentifikasi permasalahan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana Kebijakan Kiai terhadap kepemimpinan budaya Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang?

- b. Bagaimana Implementasi Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya Pendidikan Formal Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang?
- c. Bagaimana model kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tentang pengembangan lembaga pendidikan Islam semacam pondok pesantren dan langkah-langkahnya sehingga pengembangan dapat berjalan semcara maksimal berdasarkan harapan bersama. Secara spesifik maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mendeskripsikan dan Menganalisis Kebijakan Kiai terhadap kepemimpinan budaya Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang
- b. Untuk mendeskripsikan dan Menganalisis Impementasi Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya Pendidikan Formal Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang
- c. Untuk mendeskripsikan dan Menganalisis Bagaimana model kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok

Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren  
Miftahul Midad Lumajang

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian tentang “Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Budaya Pendidikan Formal di Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang)” diharapkan dapat memberikan manfaat dari dua aspek, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis, sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini memberikan wawasan tentang konsep kepemimpinan kiai dalam mengelola dan mengembangkan budaya pendidikan formal di pesantren. Temuan ini dapat menjadi dasar pengembangan teori kepemimpinan berbasis nilai keagamaan dan budaya lokal yang relevan untuk diterapkan di pesantren. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur akademik terkait kepemimpinan kiai, budaya pendidikan formal, dan pengelolaan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang berorientasi pada nilai spiritual dan akademik.

##### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini memberikan sumbangan praktis bagi berbagai pihak, terutama dalam memahami dan mengaplikasikan strategi kepemimpinan kiai untuk meningkatkan mutu pendidikan formal di pesantren. Manfaat praktis ini dapat dirinci sebagai berikut:

###### **a. Bagi Pengelola Pesantren**

- a) Hasil penelitian ini dapat menjadi sumber informasi penting bagi pengelola pesantren untuk mengevaluasi efektivitas kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pendidikan formal.
- b) Pengelola pesantren dapat menggunakan temuan penelitian sebagai pedoman untuk memperbaiki strategi pengelolaan pendidikan formal, sehingga tercapai sinergi antara pendidikan agama dan pendidikan formal.
- c) Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi praktis tentang cara mengatasi tantangan dalam integrasi kurikulum agama dan nasional serta meningkatkan dukungan komunitas pesantren terhadap pendidikan formal.

b. Bagi Kiai dan Pemimpin Pesantren

- a) Bagi Pendidik
- b) Penelitian ini dapat memberikan umpan balik bagi kiai dalam memahami peran strategis mereka sebagai pemimpin, inovator, dan penjaga budaya pesantren dalam konteks pendidikan formal.
- c) Kiai dapat menggunakan hasil penelitian untuk memperbaiki model kepemimpinan mereka, terutama dalam menyeimbangkan nilai-nilai tradisional dengan tuntutan modernitas pendidikan.

c. Bagi Pendidik di Pesantren

- a) Pendidik dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pola kepemimpinan kiai yang efektif, sehingga dapat mendukung pelaksanaan kebijakan pendidikan formal di pesantren.
- b) Penelitian ini dapat mendorong pendidik untuk meningkatkan kompetensi mereka dalam mendukung visi kiai dan pesantren dalam pengembangan budaya pendidikan formal.

d. Bagi Peneliti Lain

- a) Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang ingin mendalami tema kepemimpinan berbasis budaya pesantren, pengelolaan pendidikan formal, atau integrasi kurikulum agama dan nasional di lingkungan pesantren. Penemuan ini juga dapat menginspirasi penelitian lanjutan yang mengeksplorasi aspek kepemimpinan kiai dari sudut pandang yang berbeda atau di wilayah lain.
- b) Penelitian ini tidak hanya memberikan manfaat akademis tetapi juga berkontribusi pada pengembangan praktik kepemimpinan dan pengelolaan pendidikan yang lebih baik di lingkungan pesantren.

## **E. Definisi Istilah**

### **1. Kepemimpinan Kiai:**

Kepemimpinan Kiai adalah bentuk kepemimpinan khas dalam tradisi Islam di Indonesia, khususnya dalam lingkungan pesantren, di mana

seorang kiai menjadi pemimpin spiritual, moral, dan pendidikan bagi komunitasnya. Kiai memainkan peran penting sebagai panutan yang tidak hanya memimpin berdasarkan pengetahuan agama dan spiritualitas, tetapi juga membimbing umat dalam kehidupan sosial dan budaya.

Sebagai pemimpin, kiai umumnya dihormati karena kewibawaan dan integritasnya, serta penguasaan ilmu agama, terutama dalam hal Al-Qur'an, hadis, fikih, dan tasawuf. Kepemimpinan kiai sering bersifat karismatik, di mana pengaruh mereka muncul dari keteladanan, pengalaman, dan pengakuan dari masyarakat sekitar. Selain itu, kepemimpinan kiai juga sering bersifat transformatif, yaitu menginspirasi perubahan positif dalam diri santri dan masyarakat untuk menjalani kehidupan yang sesuai dengan ajaran Islam.

Dalam peranannya, kiai biasanya membimbing santri-santrinya di pesantren, menjadi mediator dalam konflik sosial, dan sering kali dilibatkan dalam urusan politik atau pemerintahan sebagai suara moral atau pemberi nasihat.

## **2. Pengembangan Budaya Pendidikan Formal**

Pengembangan Budaya Pendidikan Formal adalah upaya sistematis untuk membentuk dan memperkuat nilai, norma, dan sikap positif dalam lingkungan pendidikan formal (seperti sekolah dan universitas) yang mendukung proses belajar-mengajar dan perkembangan karakter siswa.

Budaya pendidikan formal meliputi praktik, tradisi, dan perilaku yang mencerminkan etos belajar, disiplin, dan semangat kolaboratif antara

pendidik, siswa, dan seluruh komunitas sekolah. Pengembangan budaya ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif, dimana nilai-nilai seperti kejujuran, tanggung jawab, keterbukaan, kerja sama, dan inovasi dapat tumbuh dan diaplikasikan secara berkelanjutan dalam kegiatan sehari-hari.

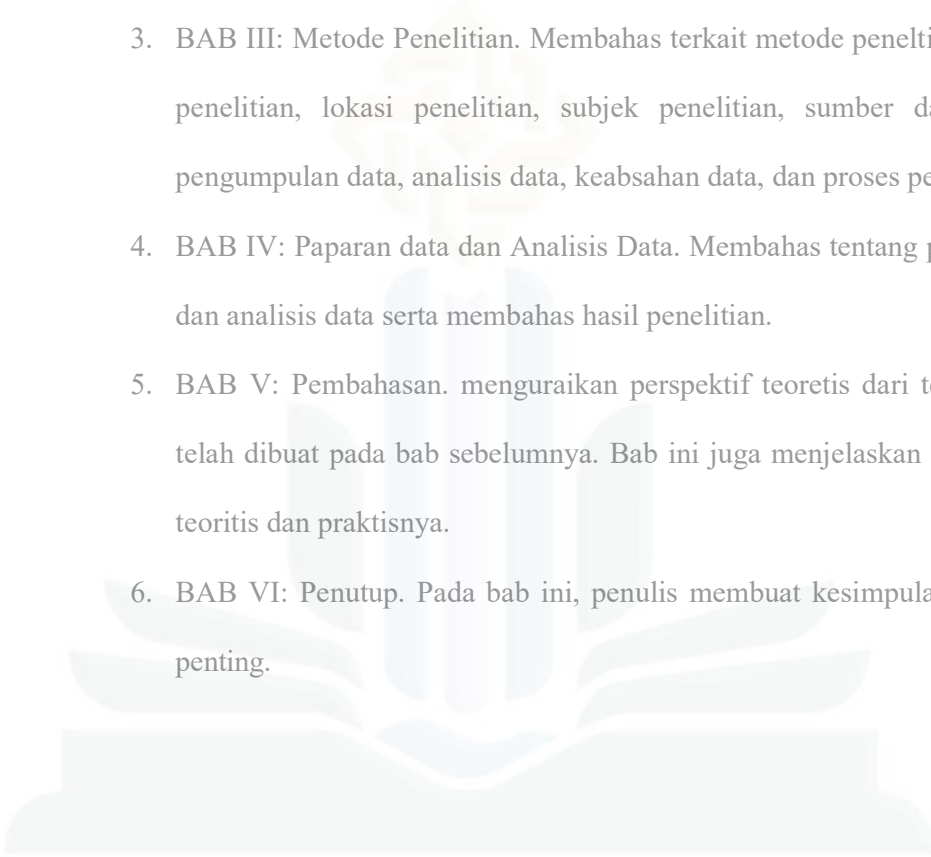
Melalui pengembangan budaya pendidikan formal, diharapkan tercipta komunitas pembelajaran yang produktif dan inklusif, yang tidak hanya berfokus pada prestasi akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter dan keterampilan sosial siswa, sehingga mereka siap menghadapi tantangan di masyarakat.

#### **F. Sistematika Pembahasan**

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

1. BAB I: Pendahuluan, pembaca dapat mengetahui konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.
2. BAB II: Kajian Pustaka. Mendiskusikan penelitian sebelumnya, studi teori, dan kerangka konseptual.

3. BAB III: Metode Penelitian. Membahas terkait metode peneltian dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan proses penelitian.
4. BAB IV: Paparan data dan Analisis Data. Membahas tentang paparan data dan analisis data serta membahas hasil penelitian.
5. BAB V: Pembahasan. menguraikan perspektif teoretis dari temuan yang telah dibuat pada bab sebelumnya. Bab ini juga menjelaskan konsekuensi teoritis dan praktisnya.
6. BAB VI: Penutup. Pada bab ini, penulis membuat kesimpulan dan saran penting.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Pertama, hasil temuan Disertasi Erma Fatmawati dengan judul “*Integration of Islamic Boarding School and University: Typology Study and Curriculum of University Student Islamic Boarding School*”<sup>17</sup> yang dipublikasikan dalam *International Journal of Management and Administrative Sciences* (IJMAS). Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa pesantren sudah memiliki model tersendiri sesuai dengan ciri khasnya untuk menentukan tujuan pendidikan di nusantara. Keberadaannya menyesuaikan dengan kemajuan dan kebutuhan masyarakat, namun tetap dapat menghadapi tuntutan globalisasi yang tengah berkembang seiring dengan permintaan masyarakat luas, sehingga semua segi kehidupan pesantren dapat berjalan dengan seimbang. Penilaian terhadap pesantren yang selama ini menganggap bahwa pesantren adalah lembaga tradisional yang kurang tanggap, dapat dibantahkan dengan capaian yang telah diraih oleh internal pesantren sendiri dengan terus melakukan perubahan-perubahan yang lebih baik di beberapa bidang, khususnya kurikulum pendidikan yang telah di implementasikan.

---

<sup>17</sup> Erma Fatmawati, “Integration of Islamic Boarding School and University: Typology Study and Curriculum of University Student Islamic Boarding School” *International Journal of Management and Administrative Sciences* (IJMAS), Vol. 5, No. 10, (2018), <https://www.ijmas.org/vol-5-no-10-2018>

Kedua, Jurnal Internasional yang ditulis oleh Azam Othman dan Ali Masum, dengan judul “*Professional Development and Teacher Self-Efficacy: Learning from Indonesian Modern Islamic Boarding Schools*”<sup>18</sup> dalam *Educational Process: International Journal*, yang menemukan bahwa pesantren masih kurang diberi kepercayaan untuk ikut serta dalam memajukan kurikulum nasional yang diputuskan oleh pemerintah, karena kurikulum, sistem, dan manajemennya dinilai ada perbedaan dengan mayoritas sekolah yang ada, karena itulah mereka merancang dan mengembangkan kurikulumnya sendiri serta mengambil hal-hal yang dirasa sesuai dengan kebutuhan.

Ketiga, Jurnal Internasional yang ditulis oleh Agusti, Sri Kantun, dan Sukidin, dengan judul “*The Role of Islamic Boarding School on the Empowerment of the Society (a Case Study at Islamic Boarding School Salafiyah Syafi’iyah Banyuputih Situbondo)*”<sup>19</sup>, dalam *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, yang mengungkapkan bahwa suksesnya pesantren untuk menjadi sebuah lembaga yang independen dalam berbagai dimensi, termasuk di dalamnya kurikulum, disebabkan karena mereka menjunjung tinggi rasa kepedulian, keadilan, kemandirian, keselarasan serta kebersamaan yang menjadi satu kesatuan dengan masyarakat.

<sup>18</sup> Azam Othman dan Ali Masum, “Professional Development and Teacher Self-Efficacy: Learning from Indonesian Modern Islamic Boarding Schools” *Educational Process: International Journal*, Vol. 6, No. 2, (2017), DOI: 10.22521/edupij.2017.62.1

<sup>19</sup> Agusti, Sri Kantun, Sukidin, “The Role of Islamic Boarding School on the Economic Empowerment of the Society (a Case Study at Islamic Boarding School Salafiyah Syafi’iyah Banyuputih Situbondo)”, *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, Vol. 6, No. 3, (2019), <https://www.ijrhss.org/v6-i3>

Keempat, Jurnal Internasional yang ditulis oleh Eliana Sari, dengan judul *“The Role Of iEnvironmental Management Education in Islamic Boarding Schools in Preventing the Radicalism of Students In Indonesia,”*<sup>20</sup> dalam International Journal of Education and Research, menemukan gaya pembelajaran yang dilaksanakan di pesantren dilakukan secara penuh dan terpadu. Waktu belajar di pesantren lebih dari 12 (dua belas) jam sehingga menjadikan agenda pendidikan berbasis kurikulum terintegrasi sangat mudah untuk diaplikasikan.

Kelima, Jurnal Internasional yang ditulis oleh Noorhaidi, dengan judul *“The Failure of ithe Transnational Campaign Wahhabi Islam and ithe Salafi Madrasa in Post-9/11 Indonesia”*<sup>21</sup> dalam Journal South East Asia Research, menemukan bahwa kurikulum di pesantren bersumber pada pelaksanaan hukum Islam, metodologis, dan diterapkan dalam kehidupan masyarakat.

Keenam, jurnal yang ditulis oleh Hasbi Indra, dengan judul *“Salafiyah Curriculum at Islamic Boarding School in the Globalization Era,”*<sup>22</sup> dalam TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society. Hasbi Indra mengungkapkan sekarang pesantren telah menjadi elemen pendidikan

<sup>20</sup> Eliana Sari, “The Role Of Environmental Management Education in Islamic Boarding Schools in Preventing the Radicalism of Students In Indonesia,” International Journal of Education and Research, Vol. 4 No. 7, (2016), <https://www.ijern.com/July-2016.php>

<sup>21</sup> Noorhaidi, “The Failure of the Transnational Campaign Wahhabi Islam and the Salafi Madrasa in Post-9/11 Indonesia”. South East Asia Research, Vol. 18 No. 4, (2010), DOI: [doi.org/10.5367/sear.2010.0015](https://doi.org/10.5367/sear.2010.0015)

<sup>22</sup> Hasbi Indra, “Salafiyah Curriculum at Islamic Boarding School in the Globalization Era,” TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society, Vol. 4, No. 1 (2017), DOI: <http://dx.doi.org/10.15408/tjems.v4i1.4960>

nasional, dan pesantren diharapkan dapat mencetak lulusan yang unggul. Pesantren kedepannya menjadi harapan agar dapat memberikan wawasan. Ketujuh, Mohammad Takdir Ilahi dengan judul “Kiai: Figur Elite Pesantren”<sup>23</sup>, dalam IBDA: Jurnal iKebudayaan Islam. Hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa kiai di Jawa memandang bahwa pesantren dapat diibaratkan sebagai suatu kerajaan kecil.

Kedelapan, Disertasi yang ditulis oleh M, Alfian dengan judul “Analisis Model Pengembangan Kurikulum Madrasah Diniyah Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus Pada Pondok Pesantren Pancasila Dan Ponpes Al-Quranyah di Bengkulu)”<sup>24</sup>. Dalam penelitian ini dihasilkan: Pertama, Pondok pesantren dengan pendidikan diniyahnya telah melaksanakan pengembangan kurikulum. Pelaksanaan kurikulum Madrasah Diniyah Takmiliah sesuai dengan kehendak penyelenggara dengan dominasi kiai dan ustad, dan belum menjadikan pedoman kurikulum berdasarkan pedoman penyelenggaraan Diniyah Takmiliah Kementerian Agama RI secara total, hal ini yang membuat ada jurang pemisah antara kurikulum ideal dan kurikulum aktual, yang berdampak kepada pelaksanaan berjalan apa adanya, dan masih terjadi pengulangan materi yang tidak berkelanjutan antara pendidikan formal dan non formal.

Kesembilan, Disertasi yang ditulis oleh Nurmayani dengan judul “Implementasi Kurikulum dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di

<sup>23</sup> Mohammad Takdir Ilahi, “Kiai: Figur Elite Pesantren”, dalam IBDA: Jurnal Kebudayaan Islam (Vol. 12, No. 2, 2014)

<sup>24</sup> Alfian “Analisis Model Pengembangan Kurikulum Madrasah Diniyah Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus Pada Pondok Pesantren Pancasila dan Ponpes Al-Quranyah di Bengkulu).” Disertasi-UIN Raden Fatah Palembang, 2018.

Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah Medan Sumatera Utara”<sup>25</sup>. Penelitian ini menghasilkan yaitu: implementasi kurikulum dalam meningkatkan mutu lulusan di Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah Medan adalah upaya yang dilakukan terhadap penerapan kurikulum untuk kebutuhan peningkatan dan keberhasilan dalam mewujudkan tujuan pembelajaran, terutama dalam mewujudkan tujuan pelaksanaan pendidikan di pesantren. Karena itu dalam implementasi kurikulum dilakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi terhadap kurikulum yang dilaksanakan dalam pembelajaran di pesantren guna peningkatan kualitas pembelajaran, kualitas pendidikan, sehingga mendukung dalam mewujudkan peningkatan mutu lulusan.

Pembinaan terhadap kemampuan guru mengimplementasikan kurikulum dalam meningkatkan mutu lulusan di Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah Medan dengan melakukan pembinaan, pelatihan keterampilan guru melalui kegiatan workshop. Dalam kegiatan workshop melakukan kegiatan pelatihan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pelaksanaan proses belajar mengajar. Guru dilatih untuk memiliki keterampilan menyusun perangkat pembelajaran yang terdiri dari kemampuan menyusun Silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, Materi/bahan ajar, Media pembelajaran, Instrumen penilaian hasil belajar siswa. Kendala yang dihadapi terhadap implementasi kurikulum dalam meningkatkan mutu lulusan adalah yaitu masih terbatasnya sarana dan

---

<sup>25</sup> Nurmayani, “Implementasi Kurikulum Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah Medan Sumatera Utara”. Disertasi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, 2017.

prasarana seperti laboratorium, sarana untuk praktikum komputer untuk mendukung kebutuhan penyelenggaraan pendidikan di pesantren khususnya untuk tujuan peningkatan mutu lulusan pesantren. Upaya mengatasi kendala adalah berusaha untuk memenuhi sarana dan prasarana pendidikan, peningkatan sumber daya dan profesionalisme guru dengan memberikan pelatihan kepada guru dalam implementasi kurikulum pada pelajaran. Upaya dimaksud adalah untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan pembelajaran khususnya dalam meningkatkan mutu lulusan.

Kesepuluh, Disertasi yang ditulis oleh H. Hamdan dengan judul “Pengembangan Kurikulum Pendidikan Diniyah Tingkat Wustha di Kalimantan Selatan”. Penelitian ini menghasilkan data sebagai berikut:<sup>26</sup>

(1) Keberadaan kurikulum lembaga pendidikan keagamaan Islam di Kalimantan Selatan sudah memiliki visi-misi lembaga, namun visi dan misi yang ada belum didukung dengan program yang jelas, visi-misi identik dengan tujuan output pendidikan diniyah atau SKL. Struktur kurikulum di beberapa lembaga pendidikan tingkat wustha masih beragam baik jumlah mata pelajaran maupun beban belajarnya. Pelaksanaan kurikulum pendidikan diniyah di beberapa ponpes di Kalimantan Selatan terdapat dua model, yaitu: (a) kurikulum diniyah diberikan secara tersendiri waktunya pagi hari atau sore hari, dan (b) kurikulum diniyah waktunya menyatu dengan kurikulum kemendikbud atau kemenag. Evaluasi kurikulum diniyah menggunakan tiga jenis evaluasi, yaitu:

---

<sup>26</sup> H. Hamdan, “Pengembangan Kurikulum Pendidikan Diniyah Tingkat Wustha di Kalimantan Selatan”, Disertasi Universitas Islam Negeri (UIN) Antasari, 2017

(a) ujian tertulis (*ujian tahriry*), (b) ujian lisan (*ujian syafahy*), dan ujian praktik (*perfomance test*). (2) Pandangan pemangku kepentingan (*stakeholders*) sepakat memberikan rekomendasi bahwa kurikulum pendidikan diniyah tingkat wustha cukup mendesak bahkan ada sebagian yang sangat mendesak untuk dikembangkan kembali (*redesign*). (3) Desain kurikulum pendidikan diniyah tingkat wustha di Kalimantan Selatan, yang meliputi: (a) SKL Madrasah adalah membentuk Insan Kāmil sebagai ‘Abdullah dan Khalīfatullah yang Tafaqquh fī ad Dien yang didukung tiga dimensi yaitu: Ta’dib wat Tazkiyah (*Attitude*), Ta’lim wat Tadris (*Knowledge*), dan Tarbiyah wal Mahārāt (*Skills*), (b) Standar isi memuat tiga kelompok dirasah, yaitu: Dirasah Lughawiyah, Dirasah Islamiyah Ashāly, dan Dirasah Islamiyah Furu’ī. (c) Standar proses mengacu kepada tiga kegiatan yang dilaksanakan, yaitu: kegiatan perencanaan; kegiatan pelaksanaan; dan kegiatan evaluasi pembelajaran. (d) Standar penilaian, tetap mengacu kepada tiga jenis evaluasi, yaitu: ujian tertulis, ujian lisan dan ujian praktik (kinerja). Evaluasi kurikulum pendidikan diniyah memiliki beberapa prinsip penilaian dan acuan kriteria penilaian, yaitu: penilaian acuan kriteria (PAK) merupakan penilaian kompetensi, dan penilaian acuan etik (PAE) adalah penilaian yang mengacu kepada standar etika yang ditetapkan pihak madrasah.

Keduabelas, Disertasi yang dtulis oleh Kholis Thohir dengan judul “Kurikulum dan Sistem Pembelajaran Pondok Pesantren Salafi di Kecamatan Kresek Kabupaten Tangerang Provinsi Banten”. Hasil temuan

penelitian ini menunjukkan bahwa pondok pesantren salafi di kecamatan Kresek terdiri dari dua jenis, yaitu pondok pesantren salafi khusus dan campuran. Kurikulum yang diterapkan terdiri atas kurikuler, ko-kurikuler dan ekstrakurikuler. Kurikulum disusun oleh kiai berdasarkan kebutuhan masyarakat secara umum yang berkenaan dengan ibadah dan mu'amalat, serta kompetensi yang dimiliki kiai. Intrakurikuler pada pondok pesantren salafi khusus mengajarkan materi-materi kejuruan. Sedangkan pada pondok pesantren salafi campuran mengajarkan semua bidang keilmuan agama dari mulai fikih, hadis, tafsir dan tauhid. Penekanan kokurikuler pondok pesantren salafi khusus dan salafi campuran adalah bidang ilmu alat yang meliputi; nahwu, saraf, balaghah dan mantik.

Ketigabelas, tesis yang ditulis oleh Ahmad Fauzi 2018 dengan judul "Kepemimpinan Kyai dalam Mengembangkan Nilai-nilai Karakter di Pesantren". Kiai memegang peran sentral dalam menanamkan nilai-nilai karakter melalui pendekatan keteladanan, musyawarah, dan integrasi kurikulum berbasis nilai keagamaan. Strategi ini menciptakan budaya pesantren yang mendukung pembentukan karakter santri. Penelitian ini memberikan landasan tentang peran kiai sebagai pemimpin dalam membangun budaya pendidikan berbasis nilai-nilai karakter, yang relevan dengan aspek budaya pendidikan formal di pesantren.

Keempatbelas, tesis yang ditulis Luthfi Hakim 2019 dengan judul "Manajemen Pendidikan Formal di Pesantren: Studi pada Pesantren Modern Darussalam". Pesantren Darussalam mengelola pendidikan formal

dengan memadukan kurikulum nasional dan agama. Kepemimpinan kiai berperan dalam pengambilan kebijakan, inovasi manajemen, dan kolaborasi dengan pemerintah. Memberikan gambaran mengenai peran kiai dalam mengelola pendidikan formal, yang berkontribusi pada pemahaman tentang model kepemimpinan kiai dalam tesis ini.

Kelimabelas, tesis yang ditulis Nur Hidayati 2020 dengan judul “Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Pesantren”. Kiai menggunakan pendekatan transformasional, dengan memberikan motivasi, inspirasi, dan visi yang kuat kepada santri dan pendidik. Hasilnya adalah peningkatan mutu pendidikan dan terciptanya budaya belajar yang progresif. Penelitian ini relevan dalam menggambarkan bagaimana kiai dapat memimpin perubahan budaya pendidikan, termasuk pendidikan formal di pesantren.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Kepemimpinan**

#### **1) Pengertian Kepemimpinan**

Dalam memberikan definisi tentang kepemimpinan, para pakar tidak menemukan titik temu yang dapat memuaskan semuanya, karena kata kepemimpinan dalam implementasinya mengandung berbagai aspek yang dapat digunakan untuk melakukan pendekatan. Kepemimpinan merupakan obyek kajian ilmiah yang dapat menarik perhatian para pakar dan peneliti untuk terus melihat proses dan perkembangan suatu kelompok yang melibatkan banyak orang dengan

satu tujuan yang sama. Istilah kepemimpinan merupakan penyampaian citra individu yang kuat dan dinamis tentang seorang pemimpin suatu pasukan, perusahaan, negara, dan ataupun organisasi<sup>27</sup>. Oleh karena itu kepemimpinan sebagai subyek kajian menjadi sangat sulit untuk mendefinisikan yang sama dalam proses kepemimpinan, dan para pakar peneliti juga dapat menggunakan berbagai perspektif.

Pengertian pemimpin semakin rumit ketika dikaitkan dengan pertanyaan adakah seseorang pemimpin yang ingin dikatakan pemimpin yang gagal, jelek, tidak efektif dan lain sebagainya, kontroversial semakin tampak ketika dalam proses kepemimpinan seseorang dikaitkan dengan situasi dan kondisi untuk memastikan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak dapat ada tanpa inklusif, inisiatif, dan kerja sama karyawan secara penuh, dengan kata lain seseorang tidak bisa menjadi pemimpin yang hebat tanpa pengikut yang hebat. Pada sisi lain globalisasi juga telah mengubah pandangan tradisional kepemimpinan organisasi sebagai individu yang heroik, yang seringkali disebut karismatik, dengan kekuatan posisinya, kekuatan intelektual, dan karunia persuasif memotivasi pengikut. Kondisi ini juga dizaman sekarang semakin sulit dalam membuat definisi kepemimpinan secara ideal.

Terlepas dari ketidakpuasan yang tampak dari para pakar, namun setidaknya dengan pendekatan tradisional terhadap teori

---

<sup>27</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta, Indeks, 2015) 1

kepemimpinan, praktik, dan pembangunan, sepanjang sejarah, perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan percaya bahwa itu adalah pemimpin, membimbing budaya dan menciptakan situasi di mana pekerja dapat bahagia dan sukses. Meskipun banyak definisi spesifik dapat dikutip, sebagian besar akan bergantung pada orientasi teoritis yang diambil. Selain pengaruh, kepemimpinan telah didefinisikan dalam hal proses kelompok, kepribadian, kepatuhan, perilaku tertentu, persuasi, kekuatan, pencapaian tujuan, interaksi, diferensiasi peran, inisiasi struktur, dan kombinasi yang dihadapi pemimpin organisasi<sup>28</sup>.

Besarnya daya tarik kepemimpinan ini untuk terus dikaji oleh banyak kalangan karena memang kepemimpinan ini melibatkan dua kutub dalam mencapai tujuan yaitu orang yang memimpin dan orang yang dipimpin, komunikasi dan hubungan kedua kutub ini menjadi perhatian. Dalam konteks kepemimpinan ini perhatian kita selalu tertuju kepada seseorang yang dianggap memiliki suatu hal yang berbeda atau kelebihan diantara orang lain yang ada dalam sebuah organisasi atau kelompok tertentu, dan orang itu kemudian ditunjuk untuk menjadi pemimpin yang dapat mengatur diantara mereka dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Dalam konteks yang demikian maka istilah kepemimpinan ini sama tuanya dengan keberadaan manusia karena kepemimpinan ini

---

<sup>28</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* (Published by McGraw-Hill/Irwin, Avenue of the Americas, New York, 2011) 413

muncul bersama munculnya kehidupan manusia dalam suatu masyarakat tertetu sebagai sebuah komunitas sebagai Allah SWT telah cantumkan dalam al-Qur'an dalam surat al-Baqarah ayat 30;

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

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Malaikat: “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” Mereka berkata. “Mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Allah berfirman “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”<sup>29</sup>.

Jadi kata pemimpin sudah Allah SWT nyatakan dalam al-Qur'an jauh sebelum manusia membicarakan dan mengkaji tentang kepemimpinan. Sejak pertama Allah SWT menciptakan manusia memang sudah menyatakan bahwa manusia akan dijadikan pemimpin dimuka bumi ini, maka dengan demikian istilah kepemimpinan yang dikembangkan oleh para pakar merupakan istilah yang telah Allah SWT sebutkan dalam al-Qur'an.

Sungguhpun demikian istilah kepemimpinan tetap menyita perhatian yang besar, hal ini menurut Yukl seperti yang katakan oleh Janda karena istilah kepemimpinan diambil dari kosakata yang umum dan digunakan dalam hal teknis dalam bidang ilmu tertentu. Dan Yukl juga menyampaikan hasil observasi yang dilakukan oleh Bennis yang menurutnya masih cukup dianggap relevan setelah beberapa tahun

<sup>29</sup> Departemen Agama Republik Indonesia; Q.S. al-Baqarah ayat 30

kemudian; Sepertinya, konsep kepemimpinan selalu membingungkan kita atau muncul dalam bentuk lain untuk kembali menggoda kita dengan ketidakpastian dan kompleksitas. Jadi kita harus terus menerus menciptakan istilah untuk mengatasi hal itu...dan tetap saja konsep itu tidak dapat didefinisikan dengan tepat<sup>30</sup>.

Sementara itu Sudarwan memberikan definisi kepemimpinan dengan mengambil pendapat Oteng Sutisna yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama kearah tercapainya tujuan<sup>31</sup>. Kemudian Salusu yang menyeting beberapa definisi dari pakar yang semua mempunyai definisi sendiri tentang kepemimpinan, yaitu; Geneen mengatakan bahwa kepemimpinan itu semata-mata subyektif dan sulit untuk diukur secara obyektif kemudian Cattell yaitu pemimpin adalah orang yang menciptakan perubahan yang paling efektif dalam kerja kelompok dan Fiedler dan Chemers memberikan definisi yang cukup sederhana bahwa pemimpin adalah orang yang menempati peran sentral atau posisi dominan dan pengaruh dalam suatu kelompok<sup>32</sup>.

Terlepas dari banyaknya konsep tentang kepemimpinan dari para pakar dengan berbagai pendekatan, tetapi dapat dikatakan bahwa

---

<sup>30</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan...2*

<sup>31</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2006) 204

<sup>32</sup> Salusu, *Pengambilan keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta, Gramedia, 1996) 191

kepemimpinan dari sisi kekuasaan merupakan hubungan yang muncul antara pemimpin dan pengikutnya. Menurut Peter bahwa kepemimpinan itu adalah proses di mana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Dari pengertian ini menurut Peter ada beberapa komponen dalam kepemimpinan yaitu; a) kepemimpinan adalah proses. b) kepemimpinan melibatkan pengaruh. c) kepemimpinan terjadi dalam kelompok. d) kepemimpinan melibatkan tujuan bersama<sup>33</sup>.

Sementara itu Hani Handoko yang mengutip pendapat Stoner mengatakan bahwa kepemimpinan itu adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Implikasi dari definisi ini yaitu; *Pertama*, kepemimpinan menyangkut orang lain bawahan atau pengikut. *Kedua*, kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompoknya. *Ketiga*, pemimpin dapat menggunakan pengaruh terhadap bawahan/pengikutnya bagaimana bawahannya menjalankan perintahnya<sup>34</sup>.

Dalam konsep kepemimpinan ini dengan beberapa definisi yang dirumuskan oleh para pakar dari hasil penelitiannya, menurut Muhaimin ada hal yang secara substansial dalam konteks kepemimpinan di lembaga pendidikan sebagai bagian dari

<sup>33</sup> Peter G. Northouse, *Kepemimpinan Teori dan Praktik*. (Jakarta, Indeks, 2003) 12

<sup>34</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta, BPFE, 2013) 292

kepemimpinan yaitu adanya beberapa unsur yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan yaitu; *Pertama*, visi. Bagi seorang pemimpin sekolah bahwa visi merupakan titik awal untuk menjadi pemimpin besar. *Kedua*, keberanian. Pemimpin lembaga pendidikan harus memiliki keberanian dalam bekerja untuk mencintai pekerjaannya. *Ketiga*, memiliki kemampuan untuk bekerja dalam alam yang realistis, artinya kepala sekolah harus bisa membedakan mana opini dan mana yang realita. *Keempat*, kepemimpinan kepala sekolah harus mampu menjadi pemimpin yang hanya legalitas akan tetapi pemimpin yang memiliki kepedulian dan sensitivitas yang tinggi terhadap manusia<sup>35</sup>.

Dari pengertian yang dikemukakan oleh para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu merupakan proses interaksi antara pimpinan dan bawahan dengan saling mempengaruhi dalam rangka mengerjakan tugas organisasi sehingga tujuan bersama dapat dicapai dengan maksimal. Pengertian ini dengan demikian memiliki implikasi terhadap tugas dan tanggung jawab pada masing-masing tingkatan struktur organisasi sehingga mereka berada pada jalur kerja masing-masing sesuai wilayah kerjanya.

## 2) Fungsi Kepemimpinan

Menurut Riva'i bahwa pemimpin itu mempunyai beberapa fungsi pokok yang harus di jalankan sebagai seorang pemimpin yaitu;

<sup>35</sup> Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan sekolah/Madrasah* (Jakarta, Prenada Media Group, 2009) 31-32

*pertama*, fungsi intruksi yang bersifat komunikasi satu arah agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. *Kedua*, fungsi konsultasi yang bersifat komunikasi dua arah dimana pemimpin dalam membuat keputusan membutuhkan informasi dan bahan pertimbangan. *Ketiga*, fungsi partisipasi dimana seorang pemimpin mengaktifkan orang yang dipimpinnya dalam keikutsertaan dalam pengambilan keputusan. *Keempat*, fungsi delegasi yaitu pelimpahan wewenang dari seorang pemimpin kepada bawahannya untuk menjalankan keputusannya. *Kelima*, fungsi pengendalian untuk mengatur dan mengendalikan aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif untuk mencapai tujuan<sup>36</sup>.

Stoner memberikan gambaran tentang fungsi pemimpin dengan menyimpulkan dari pandangan para peneliti bahwa menurut Stoner pendapat para peneliti secara umum dapat disimpulkan agar kepemimpinan berjalan secara efektif maka sebuah kelompok membutuhkan seorang pemimpin yang dapat melakukan dua fungsi utama yaitu fungsi yang berhubungan dengan tugas memecahkan masalah dan fungsi memelihara kelompok atau sosial, artinya bahwa pemimpin dapat menyelesaikan perselisihan diantara mereka dan saling menghargai diantara mereka<sup>37</sup>. Kesimpulan Stoner tentang fungsi kepemimpinan ini merupakan kesimpulan dengan pendekatan

<sup>36</sup> Veithzal Rivai Zainal, Muliana Darmansyah Hadad, Mansyur Ramly, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta, RajaGrafindo Persada, 2003) 34-35

<sup>37</sup> James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert JB, *Manajemen*, (Jakarta, Indeks Gramedia Grup, 1996) 165

wewenang dan tanggung jawab sehingga kondisi ini diharap dapat membuat dinamika organisasi berjalan secara dinamis dan terarah dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan kompetisi menjadi etos kerja bersama berdasar pada mutu proses.

Pandangan Handoko tentang fungsi pemimpin dengan menggunakan pendekatan perilaku dalam kaitannya dengan orientasi agar kelompok dapat berjalan secara efektif maka seorang pemimpin harus menjalankan dua fungsi yaitu; *Pertama*, fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah. Fungsi ini menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi, dan pendapat *Kedua*, fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial yang mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya<sup>38</sup>.

Penelitian yang dilakukan oleh Henry Mintzberg dan Fred Luthan dengan melakukan observasi tentang peran dan kegiatan terhadap para manajer mengatakan bahwa ada tiga jenis peran manajerial pemimpin yaitu; *pertama*, peran interpersonal yang timbul secara otomatis dari formal otoritas yang merupakan hubungan antara manajer dan bawahannya. *Kedua*, peran pemimpin adalah menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. *Ketiga*, peran

---

<sup>38</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta, BPFE, 2013) 297

penghubung yaitu pemimpin melakukan komunikasi sebagai bentuk interaksi dengan dunia luar organisasi. Namun demikian selain dari tiga peran diatas juga tidak kalah pentingnya adalah peran informasi dan peran putusan dimana kedua peran ini juga mempunyai kedudukan strategis dalam praktek kepemimpinan karena memang peran dan fungsi pemimpin sangat strategis dalam sebuah organisasi<sup>39</sup>.

Kemudian dalam domain organisasi lembaga pendidikan maka fungsi kepemimpinan di sekolah secara manajerial adalah bagaimana kepala sekolah memberikan pengaruh kepada seluruh jajaran struktur organisasi sekolah yang menyangkut wakil kepala, pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa. Hal ini tentu berbeda dalam program kegiatan dan rencana organisasi lembaga pendidikan yang merupakan organisasi nonprofit dari pada organisasi lain yang bersifat profit, artinya bahwa organisasi lembaga pendidikan bukan prodak barang atau benda mati akan tetap organisasi lembaga pendidikan adalah memproses manusia sehingga pendekatan yang digunakan tentu berbeda dengan perusahaan atau lembaga profit.

Dalam konteks ini maka fungsi kepala sekolah dalam menjalankan visi dan misi organisasinya yang terjabar dalam program kegiatan harus berlandaskan kepada visi kemanusiaan, artinya menempatkan manusia kepada nilai kemanusiaan dalam konteks proses pendidikan. Implikasi konsep ini dalam etos kerja

---

<sup>39</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*, (Published by McGraw-Hill/Irwin, of The McGraw-Hill Companies, Americas, New York, 2011) 455

kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan Islam menurut menurut Muhaimin adalah<sup>40</sup>:

- a) Bahwa kepala sekolah dalam kepemimpinan tidak boleh bekerja secara apriori yang pada akhirnya dapat merendahkan niat menjalankan amanah dari Allah SWT.
- b) Setiap manusia dinilai dari hasil kerjanya secara obyektif, memberikan penghargaan kepada hasil kerja, dan mendorong tentang tanggung jawab kerja.
- c) Kepala sekolah harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses hasil kerja yang bermutu.
- d) Seorang kepala sekolah harus bekerja secara efektif dan efisien agar mempunyai daya guna yang tinggi.
- e) Bahwa seorang kepala sekolah harus bekerja sepenuh hati tidak secara setengah hati.
- f) Kepala sekolah harus orang yang mempunyai dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, dan peka terhadap perkembangan masyarakat.

Menurut Luthan dari beberapa hasil penelitian telah diringkas bahwa perilaku dan pendekatan para pemimpin besar yang mereka lakukan, ditemukan fungsi sebagai berikut<sup>41</sup>;

- a) Visi. Pemimpin besar mengartikulasikan visi sebagai ideologis yang berhubungan dengan nilai-nilai yang dipegang pengikut, visi

<sup>40</sup> Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen ...* 8-9

<sup>41</sup> Fred Luthans, *Organizational ...*448

yang menggambarkan masa depan yang lebih baik untuk para pengikut dengan memiliki moral.

- b) Gairah dan pengorbanan diri. Pemimpin besar menampilkan semangat dan memiliki kekuatan keyakinan dari, kebenaran moral visi mereka pengorbanan diri mereka untuk kepentingan visi mereka dan misi.
- c) Keyakinan, tekad, dan ketekunan. Pemimpin besar menampilkan tingkat tinggi kepercayaan dalam diri mereka sendiri dan mereka mengartikulasikan dalam pencapaian visi. Secara teoritis, pemimpin seperti ini memiliki keyakinan moral karena misi mereka biasanya menantang status quo dan memiliki kepentingan dalam melestarikan tatanan yang mapan.
- d) Bangunan gambar. Pemimpin besar adalah sadar diri tentang citra mereka sendiri, mereka mengakui bahwa keberadaan mereka harus dirasakan oleh pengikut sebagai orang yang berkompeten, kredibel, dan dapat dipercaya.
- e) Peran pemodelan. Bangunan pemimpin menjadi panggung untuk pemodelan peran yang efektif karena pengikut mengidentifikasi dengan nilai-nilai panutan yang dirasakan positif.
- f) Representasi eksternal. Pemimpin besar bertindak sebagai juru bicara untuk organisasi mereka dan secara simbolis mewakili organisasi untuk konstituen eksternal.

- g) Harapan dan keyakinan di pengikut. Pemimpin besar berkomunikasi dalam kinerja mereka dengan harapan untuk pengikut mereka dan keyakinan yang kuat dalam kemampuan pengikutnya untuk memenuhi harapan tersebut.
- h) Selektif motif gairah. Pemimpin besar selektif membangkitkan semangat orang dan pengikutnya yang memiliki relevansi khusus untuk prestasi keberhasilan visi dan misi.
- i) Bingkai keselarasan. Untuk membujuk pengikutnya untuk menerima dan melaksanakan perubahan, pemimpin besar terlibat dalam bingkai keselarasan, serta kegiatan pemimpin, tujuan, dan ideologi, menjadi saling melengkapi.
- j) Komunikasi Inspirational. Pemimpin besar sering, namun tidak selalu, berkomunikasi dan pesan secara inspiratif menggunakan cerita hidup, slogan, simbol, dan upacara

Secara tegas fungsi kepemimpinan dapat dijelaskan bahwa fungsi kepemimpinan dalam konteks tatalaksana organisasi adalah bagaimana seorang pemimpin memposisikan dirinya sebagai pemimpin yang dapat menggerakkan, mengkomunikasikan, menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi terhadap proses perjalanan organisasi dalam mencapai tujuan. Pemimpin dengan demikian mempunyai fungsi yang sangat strategis yaitu membuat keputusan pada semua tatakelola organisasi secara administratif dan dapat

dipertanggung jawabkan dengan melakukan evaluasi secara komprehensif.

### 3) Tipe Kepemimpinan

Seorang pemimpin mempunyai fungsi dan peran yang sangat strategis dalam menjalankan proses manajemen sebuah organisasi termasuk organisasi lembaga pendidikan, oleh karena itu tipe kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap model pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Menurut para ahli ada beberapa tipe kepemimpinan yang dijalankan oleh seseorang dalam menjalankan roda kepemimpinannya.

Menurut Vroom dan Yetton bahwa setiap situasi memerlukan metode kepemimpinan yang berbeda dengan asumsi bahwa situasi yang akan menentukan efek dari gaya kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan sistem. Dan mereka juga menyampaikan pendapat Bennis yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan egaliter bekerja lebih baik ketika lingkungan organisasi berubah dengan cepat dan masalah yang harus ditangani terus menerus berubah. Sehingga dengan demikian jika posisi ini diperluas untuk memberikan dasar bagi model normatif yang komprehensif, seseorang akan meresepkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk sistem yang berbeda namun membuat resep yang sama untuk semua peran kepemimpinan dalam

sebuah sistem<sup>42</sup>. Secara normatif seorang pemimpin harus membangun sedemikian rupa agar bernilai potensial dalam menentukan metode kepemimpinan mana yang harus mereka gunakan di setiap situasi yang mereka hadapi dalam menjalankan peran kepemimpinan formal mereka.

#### a) Tipe Otentik

Tipe kepemimpinan otentik merupakan salah tipe kepemimpinan yang dapat menunjukkan keaslian sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Keaslian dalam konteks filsafat Yunani adalah menjadi diri sendiri menjadi kenyataan, transparan, andal, dapat dipercaya, nyata, dan benar. Seorang autentik secara psikologis bertindak atas dirinya sendiri dari pengalaman pribadi seseorang yang menyangkut pikiran, emosi, atau kepercayaan yang ada dalam dirinya sendiri. Sebuah proses yang menarik dari kedua kapasitas psikologis positif dan konteks organisasi yang sedang berkembang, yang menghasilkan kesadaran diri dan perilaku positif yang diatur sendiri dari para pemimpin dan rekan kerja, mendorong pengembangan diri yang positif. Pemimpin yang autentik itu percaya diri, penuh harapan, optimis, tangguh, transparan, bermoral atau etis, berorientasi pada masa depan, dan mengutamakan pengembangan rekan kerja untuk menjadi pemimpin. Pemimpin autentik kepemimpinan autentik dianggap

---

<sup>42</sup> Victor H. Vroom and Philip W. Yetton, *Leadership and Decision Making* (Copyright, University of Pittsburgh Press AU rights reserved FetTer and Simons, Inc., london, 1973)  
18

serupa dan terbuka untuk pengembangan dan perubahan, menurut saya definisi untuk pemimpin autentik adalah para manajer dan pemimpin sehari-hari di semua jenis dan tingkat organisasi yang mengetahui dan benar terhadap diri mereka sendiri dan kepada orang lain yang melakukan hal yang benar dan yang memiliki kerja efektif yang berkelanjutan di wilayah tanggung jawab, unit, dan keseluruhan organisasi mereka<sup>43</sup>.

Menurut Luthans dengan kata lain, ada sejumlah faktor yang berpotensi berkontribusi terhadap perbedaan di antara para pemimpin autentik dalam proses pemimpin yang efektif dalam lintas budaya. Beberapa yang telah dipelajari meliputi nilai pribadi, latar belakang manajer, dan keterampilan interpersonal; *Pertama*, nilai pribadi yang di pegang oleh seorang manajer dalam membentuk persepsinya terhadap suatu situasi, mempengaruhi analisis solusi alternatif terhadap sebuah masalah, dan mempengaruhi keputusan akhir yang dibuat oleh pemimpin. *Kedua*, latar belakang para pemimpin autentik yang berasal dari semua latar belakang ekonomi, kelas yang lebih rendah, kelompok menengah, dan kalangan atas, latar belakang pendidikan, kelas dan status keluarga juga bisa berpengaruh. *Ketiga*, kemampuan interpersonal, ada banyak bukti bahwa manajer berbeda lintas budaya dalam gaya dan keterampilan interpersonal mereka.

---

<sup>43</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* (Published by McGraw-Hill/Irwin, Avenue of the Americas, New York, 2011) 433

Pemimpin berbeda dalam pandangan mereka tentang peraturan dan prosedur, menghormati otoritas, tingkat ketergantungan dan independensi, penggunaan objektivitas versus intuisi, kemauan untuk berkompromi, dan taktik interpersonal lainnya<sup>44</sup>.

Luthans menyatakan bahwa banyak penafsiran mengenai apa yang membuat seorang pemimpin menjadi otentik. Misalnya, pemimpin otentik dapat didefinisikan sebagai mereka yang sangat menyadari bagaimana mereka berpikir dan berperilaku dan dianggap oleh orang lain sebagai menyadari nilai dan / perspektif moral, pengetahuan, dan kekuatan mereka sendiri dan orang lain; menyadari konteks di mana mereka beroperasi; dan yang percaya diri, penuh harapan, optimis, tangguh, dan memiliki karakter moral yang tinggi. Disamping itu Luthans juga menulis penafsiran yang ditulis oleh Shamir dan Eilam menyarankan agar para pemimpin otentik memiliki empat karakteristik yang berbeda: (1) pemimpin otentik tidak memalsukan tindakan mereka, mereka benar pada diri mereka sendiri dan tidak mematuhi harapan eksternal; (2) pemimpin otentik didorong dari kekuatan internal, bukan penghargaan eksternal; (3) pemimpin otentik adalah unik dan panduan berdasarkan kepercayaan pribadi, bukan perintah orang

---

<sup>44</sup> Fred Luthans, *Organizational ...*435

lain; dan (4) pemimpin otentik bertindak berdasarkan semangat dan nilai individual<sup>45</sup>.

b) Tipe Karismatik.

Max Weber merupakan orang pertama yang menggunakan istilah “karisma” dalam tipe kepemimpinan. Kemudian dikembangkan dalam penelitian oleh Robert House dimana dia memberikan definisi kepemimpinan karismatik adalah para pengikut memberi atribut kepahlawanan atau kemampuan kepemimpinan yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu, dan cenderung memberikan kekuasaan para pemimpin tersebut<sup>46</sup>. Jadi dengan demikian pemimpin karismatik merupakan pemimpin yang memiliki daya pikat yang tinggi sehingga kepemimpinannya diakui dan diterima oleh para pengikutnya.

Dalam kepemimpinan karismatik ini Peter G. Northouse memberikan pandangan bahwa disamping sejumlah karakteristik kepribadian tertentu pemimpin karismatik juga menunjukkan perilaku khusus yaitu; *Pertama*, mereka adalah teladan yang kuat bagi nilai dan keyakinan yang mereka inginkan untuk dilakukan oleh pengikutnya. *Kedua*, pemimpin karismatik tampak cakap bagi pengikutnya dalam berbagai hal kehidupan. *Ketiga*, mereka

---

<sup>45</sup> Fred Luthans dan Jonathan P. Doh, *International Management - Culture, Strategy, and Behavior* (Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York 2015) 496

<sup>46</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*, (Jakarta, Salemba Empat, 2015) 259

menyuarakan tujuan ideologis yang memiliki dampak moral. *Keempat*, pemimpin karismatik mengkomunikasikan harapan tinggi bagi pengikutnya dan mereka menampilkan keyakinan dalam kemampuan pengikut untuk mengikuti harapan ini. *Kelima*, pemimpin karismatik meningkatkan motivasi pengikut yang terkait dengan tugas yang bisa mencakup pertemanan, kekuatan, atau harga diri<sup>47</sup>.

Pemimpin karismatik merupakan pemimpin yang memiliki banyak inspirasi dalam berorganisasi, keberanian, dan berkeyakinan tinggi dan tegus pada pendirian sendiri, dan dia mampu melibatkan emosi para pengikutnya atau bawahannya pada misi organisasi. Pemimpin karismatik mampu memotivasi para bawahannya untuk mencapai tujuan individu, kelompok, dan organisasi, artinya bahwa pemimpin karismatik memiliki totalitas kepribadian yang mampu memancarkan pengaruh dan daya tarik tersendiri yang sangat besar terhadap para pengikutnya sehingga untuk mencapai tujuan yang tercantum dalam visi dan misi organisasi akan semakin cepat dan mudah.

Menurut Luthans bahwa kepemimpinan karismatik adalah sebuah konsepsi tentang para pemimpin sebagai mereka yang dengan kekuatan kemampuan pribadi mereka mampu memiliki

---

<sup>47</sup> Peter G. Northouse, *Kepemimpinan, Teori dan Praktik*, (Jakarta, Indeks, 2013) 177-178

efek yang mendalam dan luar biasa pada pengikut<sup>48</sup>. Dan pemimpin kharismatik ini dicirikan oleh kepercayaan diri dan kepercayaan diri rekan kerja, harapan yang tinggi untuk rekan kerja, visi ideologis, dan penggunaan contoh pribadi. Pengikut pemimpin kharismatik mengidentifikasi dengan pemimpin dan misi pemimpin, menunjukkan kesetiaan dan kepercayaan yang luar biasa kepada pemimpin, meniru nilai dan perilaku pemimpin, dan mendapatkan harga diri dari hubungan mereka dengan pemimpin. Sementara Robbins dan Timothy mengatakan bahwa pemimpin kharismatik memiliki empat hal sebagai kekuatannya yaitu; *Pertama*, visi dan artikulasi yang diungkapkan sebagai tujuan ideal. *Kedua*, resiko pribadi, artinya dia bersedia menanggung risiko pribadi yang tinggi. *Ketiga*, sensitivitas terhadap kebutuhan pengikut dan tanggap terhadap kemampuan orang lain. *Keempat*, perilaku tidak konvensional yang pandang terlibat dalam perilaku yang dianggap bertentangan dengan norma<sup>49</sup>.

c) Tipe Kepemimpinan Demokratis.

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subyek yang memiliki kepribadian dengan

<sup>48</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior* ..... 428

<sup>49</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior* (Copyright by Pearson Education, Inc. All rights reserved. Manufactured in the United States of America, 2014) 185

berbagai aspeknya<sup>50</sup>. Sementara Imron Arifin memberikan definisi terhadap kepemimpinan demokratis ini menyebut bahwa kepemimpinan demokratis adalah tipe kepemimpinan yang mengutamakan penghargaan terhadap kemampuan bawahannya dengan cara melibatkan mereka secara aktif dalam pengambilan keputusan. Pelibatan itu dimaksudkan agar rasa tanggung jawab yang besar dari bawahan terhadap hasil keputusan akan tumbuh secara wajar<sup>51</sup>.

#### d) Tipe Transaksional

Tipe transaksional adalah tipe pemimpin yang memotivasi bawahannya dengan saling bertukar imbalan dan jasa yang diberikan. Pemimpinan memusatkan perhatiannya pada penjabaran peran dan persyaratan tugas bawahan dan memberikan imbalan sesuai dengan performa bawahan<sup>52</sup>.

Dalam kepemimpinan transaksional ini Robbins memberikan gambaran bahwa pemimpin transaksional adalah kepemimpinan yang berdasarkan pada hadiah, kontrak pertukaran dengan imbalan untuk usaha yang mereka lakukan oleh karyawan, dan menjanjikan penghargaan kepada para karyawan atas kinerja mereka yang baik, namun demikian pemimpin transaksional

<sup>50</sup>. Veithzal Rivai Zainal, Muliana Darmansyah Hadad, Mansyur Ramly, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta, RajaGrafindo Persada, 2003) 36-37

<sup>51</sup> Imron Arifin dan Muhammad Slamet, *Kepemimpinan kiai dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren*, (Yogyakarta, Aditya Media, 2010) 45

<sup>52</sup> Hoy & Miskel. *Administrasi*... 667-669

sangat mengakui prestasi kerja mereka para bawahan.<sup>53</sup> Dengan demikian jelas bahwa kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin dengan prinsip imbalan diantara keduanya yaitu antara pemimpin dan bawahan.

#### e) Tipe Transformasional

Tipe kepemimpinan transformasional ini adalah tipe seorang pemimpin yang proaktif dan meningkatkan kesadaran bawahannya tentang kepentingan kolektif inspiratif, serta membantu bawahan meraih performa yg tinggi<sup>54</sup>. Kepemimpinan transformatif merupakan kepemimpinan yang dengan penuh inspirasi yang mencakup bentuk pengaruh yang luar bisa dalam menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuannya bahwa apa yang mereka lakukan bisa melebihi dari apa yang seharusnya mereka lakukan. Pemimpin transformasional memiliki pengaruh yang jauh lebih luas dari pada hanya untuk mempengaruhi pengikut, akan tetap untuk mempengaruhi seluruh organisasi dan memainkan peran penting dalam penyebab perubahan, pemimpin dan pengikut terikat bersama dalam proses transformasi.

Pemimpin transformasional mengilhami para pengikutnya untuk melebihi kepentingan diri mereka demi kebaikan organisasi dan ini dapat memiliki efek luar biasa kepada para pengikut mereka. Pemimpin transformasional mereka memperhatikan

<sup>53</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Essentials* .... 188

<sup>54</sup> Hoy & Miskel. *Administrasi*... 667-669

perhatian dan kebutuhan masing-masing pengikut, mereka mengubah kesadaran pengikut akan masalah mereka dengan membantu mereka melihat masalah lama dengan cara baru dan mereka menggairahkan dan mengilhami pengikut untuk memberikan usaha ekstra untuk mencapai tujuan kelompok<sup>55</sup>.

Menurut Peter G. Northouse yang mencoba menjelaskan tentang kepemimpinan transformasional dengan mencoba mengemukakan beberapa pandangan para pakar tentang kepemimpinan menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moral dalam diri pemimpin dan pengikut. Jenis kepemimpinan ini memiliki perhatian pada kebutuhan dan motif pengikut, serta mencoba membantu pengikut mencapai potensi terbaik mereka<sup>56</sup>. Dengan demikian pola komunikasi kepemimpinan transformasional ini tidak hanya dalam rangka untuk mencapai tujuan semata tetap ada ikatan moral yang dibangun sebagai budaya kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Disamping itu Peter juga menyampaikan pandangan Bass bahwa kepemimpinan transformasional dapat memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu yang lebih dari yang

---

<sup>55</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Essentials* .... 188

<sup>56</sup> Peter G. Northouse, *Kepemimpinan*, ....176

diharapkan, dengan cara yaitu; *Pertama*, meningkatkan tingkat pemahaman pengikut akan kegunaan dan nilai dari tujuan dari tujuan yang rinci dan ideal. *Kedua*, membuat pengikut mengalahkan kepentingan sendiri demi tim atau organisasi. *Ketiga*, menggerakkan pengikut untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi<sup>57</sup>.

Dengan melihat perkembangan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat saat ini dengan kemajuan teknologi yang terjadi begitu pesat maka menurut penulis bahwa tipe yang kepemimpinan yang representatif untuk diimplementasi dalam organisasi saat ini adalah tipe kepemimpinan transformasional. Tipe kepemimpinan ini sangat cocok dengan perkembangan dunia saat ini dalam rangka untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh organisasi dimana arah perubahan berjalan dalam kondisi yang sangat kompleks dan cepat sehingga seorang pemimpin membutuhkan gerak bersama dengan bawahannya secara linier, seorang pemimpin harus dapat memotivasi dan menggerakkan bawahannya untuk mendapatkan informasi yang representatif dalam membuat keputusan organisasi.

---

<sup>57</sup> Peter G. Northouse, *Kepemimpinan...*179

## 2. Budaya Organisasi

### 1) Pengertian Budaya Organisasi

Keith Davis dan John W. Newstrom mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan “*the set of assumption, beliefs, values, and norms that is shared among its member*”.<sup>58</sup> Lebih lanjut Menurut Edgar Schein yang dikutip oleh Wibowo, bahwa budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai suatu masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.<sup>59</sup>

Berdasarkan apa yang dipersepsikan sebagai hasil dari pembacaan terhadap lingkungan organisasi, baik dari internal dan eksternal organisasi sehingga seluruh elemen organisasi belajar dari realitas yang ada untuk menentukan sikap, nilai, dan perilaku yang selaras dengan prinsip organisasi dan menjadi kesepakatan bersama untuk dijalankan dalam roda organisasi.

Hal ini sebagaimana dikemukakan Robbins, menurutnya budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna

<sup>58</sup> Keith Davis dan John W. Newstrom dalam Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. (Bandung: PT Refika Aditama, 2005), 113.

<sup>59</sup> Wibowo, *Budaya Organisasi* (Jakarta, PT Raja Garfindo Persada, 2010), 15.

bersama. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan Clifford Geertz, mengemukakan bahwa kultur merupakan pola nilai-nilai, ritual, mitos dan kebiasaan-kebiasaan yang dibentuk selaras dengan laju perjalanan organisasi<sup>60</sup> Suatu perilaku, nilai-nilai, sikap hidup, dan cara hidup untuk melakukan proses adaptasi terhadap lingkungan dan sekaligus pandangan hidup untuk memandang persoalan dan memecahkannya berdasarkan konteks lingkungan didalamnya.

Lebih lanjut, Glasser, budaya organisasi seringkali dipengaruhi oleh pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi, tentunya memunyai budaya yang berbeda-beda. Hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan, lembaga pendidikan, dan pemerintahan.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi*, (Jakarta, Prenhallindo, 1996), 289

<sup>61</sup> Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, (Yogyakarta: BIGRAF Publishing, 2000), 149.

Pada dasarnya budaya organisasi merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.<sup>62</sup> Sedangkan Bliss mengatakan bahwa di dalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya.<sup>63</sup>

Budaya organisasi menurut Merril memiliki dua perwujudan, yaitu yang terwujud secara nyata dan yang bersifat tersembunyi. Budaya organisasi yang terwujud secara nyata dapat dilihat sebagai perilaku sehari-hari dan buah karya para anggotanya. Sedangkan budaya organisasi yang bersifat tersembunyi dapat disimpulkan dari gejala-gejala yang terlihat, terasa, dan terdengar.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Kusmono, H. Teman. 2007. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, Online (<http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>, diakses tanggal 25 September 2024)

<sup>63</sup> Kreitner dan Kinicki dalam Kusmono, H. Teman. 2007. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, Online (<http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>, diakses tanggal 25 September 2024)

<sup>64</sup> Bliss dalam Kusmono, H. Teman. 2007. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, Online (<http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>, diakses tanggal 25 September 2024)

Berdasarkan deksripsi tentang budaya organisasi di atas, jika dikorelasikan dengan pesantren, maka kultur pesantren adalah budaya yang melekat pada identitas pesantren yang bercorak islami, tradisional, dan masih kental dengan nuansa perjuangan dan syiar agama.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan abstraksi dari kebiasaan-kebiasaan, tata nilai, keyakinan, hasil karya, cara berperilaku dan pola pikir para anggota organisasi yang ada kaitannya dengan organisasi di tempat mereka bekerja atau berperan. Sifat-sifat tersebut merupakan hasil belajar para anggota organisasi secara kumulatif dari pendahulunya dan dari lingkungan sosial ekonominya sejak organisasi tersebut berdiri hingga saat ini.

## **2) Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

- a. Berperan menetapkan Batasan
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang
- d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan praktik sosial yang membantu mempersatukan organisasi
- e. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta prilaku para karyawan

Sedangkan menurut Taliziduhu Ndraha, budaya organisasi memiliki 5 fungsi sebagai berikut: Pertama, sebagai identitas dan citra suatu lembaga yang membedakan antara lembaga yang satu dengan lainnya. Identitas ini terbentuk oleh berbagai faktor, seperti sejarah, kondisi, dan sistem nilai pada lembaga tersebut. Kedua, sebagai sumber, budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya yang dapat dijadikan arah kebijakan (strategi) lembaga organisasi tersebut. Ketiga, sebagai pola perilaku, dalam hal ini budaya menentukan batas-batas perilaku yang telah disepakati oleh seluruh anggota organisasi. Keempat, sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dalam dunia yang berubah dengan amat pesat, kunci keberhasilan suatu organisasi dalam meningkatkan efektivitasnya terletak pada fleksibilitas dan kemampuan inovatifnya.<sup>65</sup>

Lebih lanjut menurut Robbins, budaya organisasi memiliki beberapa fungsi yaitu: Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda artinya budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada

---

<sup>65</sup> Taliziduhu Ndraha, *Budaya organisasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), 45

kepentingan personal. Keempat, budaya organisasi dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial.<sup>66</sup>

Dalam hubungannya dengan lingkungan sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Budaya dalam suatu organisasi yang efektif akan tercermin suatu kepercayaan, keterbukaan, komunikasi efektif, kepemimpinan yang partisipatif, pemecahan masalah secara kolektif, adanya kemandirian kerja, dan adanya *feed back* informasi. Budaya yang kuat akan meletakkan kepercayaan- kepercayaan, tingkah laku dan cara melakukan sesuatu tanpa perlu dipertanyakan lagi.

Dengan demikian budaya sangatlah vital dalam sebuah organisasi, keberadaannya menjadi identitas. Dan setiap organisasi menghendaki adanya budaya yang mampu mendorong ke arah perbaikan dan kesempurnaan dalam aktifitas organisasi.

---

<sup>66</sup> Robbins, s.p. *Organizational Behavior*, (Upper Saddle River. Prentice hall, inc. 2001). 31

### 3) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Terbentuknya Budaya Organisasi

Adapun yang faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a. Faktor internal.

a) Pendiri organisasi

Sumber budaya organisasi yang utama adalah para pendiri organisasi itu sendiri. Pembentukan organisasi oleh pendirinya didasarkan pada visi dan misi para pendiri itu. Para pendiri institusi memandang dunia di sekitarnya menurut nilai yang termuat di dalam hidupnya, latar belakang sosial, lingkungan tempat ia dibesarkan serta jenis dan tingkat pendidikan formal yang pernah ditempuhnya.<sup>67</sup>

b) Aspek- aspek lembaga Pendidikan

Adapun yang dimaksud aspek-aspek pendidikan di sini adalah tenaga pengajar, administrasi, manajerial, dan lingkungan dalam lembaga itu. Apabila suatu perubahan atau pengembangan lembaga pendidikan perlu dilaksanakan dengan menerapkan beberapa kebijakan yang baru, maka strategi untuk implementasi kebijakan tersebut adalah dengan cara mengubah kultur pada lembaga itu. Akan tetapi berhasil tidaknya perubahan kultur itu tergantung pada tepat tidaknya strategi

---

<sup>67</sup> Taliziduhu Ndraha, Budaya organisasi, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), 34

lembaga pendidikan tersebut dalam mengatur seluruh aspek lembaga pendidikan, seperti bentuk dan jenis kegiatan apa yang perlu dilakukan serta apa kegiatan pendukung yang perlu dilakukan. Kesemuanya itu harus tercakup dalam strategi lembaga pendidikan yang bersangkutan.<sup>68</sup>

b. Faktor eksternal

Kiranya masih relevan untuk menekankan bahwa pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang perkembangannya melalui pergeseran paradigma sehingga hal ini berdampak sangat kuat terhadap berbagai bidang kehidupan, termasuk pada dunia pendidikan.

#### 4) Ciri-ciri Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki ciri-ciri tertentu sebagai sebuah penanda bahwa budaya tersebut tampak (tangible). Haris mengemukakan bahwa ciri-ciri budaya dalam organisasi disebut sebagai dimensi dari organisasi. Ciri-ciri tersebut, yaitu: (1) tujuan dan misi, (2) sikap, keyakinan, prinsip-prinsip, dan filosofi, (3) prioritas, nilai, etika, status, dan sistem hadiah, (4) norma dan peraturan, (5) desain struktur organisasi, dan teknologi, (6) kebijakan, prosedur, dan proses-proses, (7) system komunikasi, bahasa, dan terminologi, (8) pengawasan, pelaporan, dan praktik personal, (9) membuat keputusan, memecahkan masalah, dan resolusi konflik, (10) kompensasi,

---

<sup>68</sup> Taliziduhu Ndraha, Budaya organisasi, 46

pengakuan, dan promosi, (11) ruang dan lingkungan kerja, dan (12) kepemimpinan<sup>69</sup>

### 5) Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik kunci dari budaya menurut Michael Zwell adalah: pertama, Budaya dipelajari. Kedua, Norma dan adat istiadat adalah umum di seluruh budaya. Ketiga, budaya kebanyakan bekerja secara tanpa sadar. Keempat, sifat dan karakteristik budaya dikontrol melalui banyak mekanisme dan proses sosial. Kelima, elemen budaya diteruskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Keenam, menyesuaikan adat istiadat dan pola perilaku yang dapat diterima cenderung menjadi berhubungan dengan kebijakan moral dan superioritas. Ketujuh, Seperti kebiasaan lainnya, perilaku budaya nyaman dan dikenal umum.<sup>70</sup>

Akar dari suatu budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh semua anggota organisasi. Karakteristik budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat-sifat, unsur-unsur, atau elemen-elemen yang terdapat dalam sebuah organisasi. Setiap organisasi akan menampilkan sifat dan cirinya berdasar karakteristik budaya organisasi yang dimilikinya.

Geert dan Hofstede membagi karakteristik budaya dalam lima dimensi, yaitu

<sup>69</sup> Harris, Philip r. *The New Work Culture*. (Amherst: hrd press. 1998).

<sup>70</sup> Wibowo, *Budaya Organisasi (Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang)* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 23

*Pertama, Power distance*, adalah suatu tingkatan pembagian kekuasaan yang tidak sama, diterima orang dalam budaya (high power distance) atau ditolak oleh mereka (low power distance). Kedua, *Individualism versus collectivism*, Individualisme adalah suatu karakteristik budaya, dalam hal ini orang lebih memperhatikan dirinya dan anggota keluarga dekatnya. Adapun pada kolektivisme menunjukan suatu karakteristik budaya yang berorientasi pada orang dan demi kebaikan kelompok. Ketiga, *Quantity of life versus quality of life* *Quantity of life* merupakan atribut budaya nasional yang menjelaskan tingkatan dimana nilai sosial ditandai oleh ketegasan dan materialisme. Pada *quality of life* lebih menekankan pada hubungan dan memunyai perhatian terhadap orang lain. Keempat, *Uncertainty avoidance*, Merupakan suatu tingkatan, dalam hal ini orang dalam suatu budaya merasa diperlakukan dan berusaha menghindar dari situasi yang membingungkan. Kelima, Long-term versus short-term orientation (Orientasi jangka panjang merupakan atribut budaya nasional yang menekankan pada masa depan, sifat hemat, dan ketekunan). Adapun orientasi jangka pendek menekankan pada masa lalu dan sekarang, menghormati tradisi, dan memenuhi kewajiban social<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi*, (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2012), 124.

## 6) Tahapan Terbentuknya Budaya Organisasi

Adapun budaya suatu organisasi tidak muncul begitu saja. Budaya terbentuk melalui beberapa tahap. Menurut Edgar Shein, bahwa proses terbentuknya budaya berasal dari asumsi-asumsi dasar yang dianggap penting. Dalam hal pesantren masih relatif kecil (*start up organization*) asumsi-asumsi dasar tersebut biasanya bersumber atau melekat pada diri para pendiri pesantren. Asumsi-asumsi dasar dikomunikasikan dan di-shared oleh sebagian besar anggota pesantren dalam berbagai bentuk, yaitu: shared feelings (emosi atau perasaan yang sama), shared doings (pelaku yang sama), shared sayings (bahasa yang sama), dan shared things (memahami objek dengan cara pandang yang sama), dengan inilah tercipta budaya. Tahapan tersebut dideskripsikan dalam sebuah gambar sebagai berikut



Gambar 2. 1  
Content of Culture

Lebih lanjut menurut Robbin bahwa tahapan dalam pembentukan budaya organisasi terdiri dari tiga tahap:

- Tahap kedatangan
- Tahap orientasi
- Tahap metamorfosis.<sup>72</sup>

Senada dengan Harrison dan Carrol, berpendapat bahwa ada tiga kekuatan memainkan bagian yang sangat penting dalam menjaga suatu budaya, termasuk budaya pesantren, yaitu: praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi.<sup>73</sup>

Tujuan dari proses seleksi ialah mengidentifikasi memperkerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi. Manajemen puncak, mempunyai dampak besar pada budaya organisasi, bagaimana pimpinan berperilaku dan bagaimana menegakkan norma-norma dan nilai-nilai pada bawahan sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan resiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan pada bawahan oleh para manager, pakaian apakah yang pantas, dan tindakan apakah yang akan menjadi imbalan dalam kenaikan upah, promosi, dan ganjaran lainnya. Sosialisasi, ialah proses yang mengadaptasikan para karyawan pada budaya organisasi. Sosialisasi dilakukan dalam tiga tahap, yaitu: tahap prakedatangan, perjumpaan, dan metamorfosis.<sup>74</sup>

<sup>72</sup> Robbins, Stephen P. Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, (Edisi 5, Jakarta, Erlangga, 2002), 190-198

<sup>73</sup> R. Harrison dan G.R. Carrol, *Keeping The Faith: A Model of Cultural Transmission in Forma Organizations*, Administrative Science Quartely, Desember 1991), 552

<sup>74</sup> J. Van Maanen dan E.H. Schein, Career Development, In J.R. Hackman dan J.L. Suttle (ed),

Pembentukan budaya organisasi dapat pula didasarkan atas tahap-tahap hubungan organisasi. Oleh karena itu, perlu adanya ancangan dasar dalam pengelolaan budaya organisasi secara konsisten. Pengelolaan rancangan dasar ini menurut Yayat Hidayat, dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a) Apabila hubungan organisasi itu berada pada internal *focus* maka pengelolaan budaya didasarkan atas *equity* dan *human relation*
- b) Ketika organisasi berada pada tahap hubungan *external focus* maka pengelolaan budaya harus diarahkan pada *competitive performance*
- c) Ketika hubungan organisasi berada pada tahap organization environment boundary focus maka pengelolaan budaya mendasarkan diri pada inovasi dan fleksibilitas.
- d) Pada hubungan inter-unit fokus, dasar pengelolaan dari budaya diarahkan pada corporate integration.<sup>75</sup>

Sedangkan menurut Hodge dan Anthony menyebutkan empat tahapan pembentukan budaya organisasi, yaitu:

- a) *Dependency or authority confrontation*; tahap ini menunjukkan adanya kekuatan peran pemimpin dalam pembentukan budaya sehingga kelompok berupaya menentukan kriteria kepemimpinan yang sesuai dan dapat mereka terima. Keberhasilan yang dicapai

---

Improving Life ant Work, (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), 58

<sup>75</sup> Yayat Hidayat dalam Komariah, Aan & Triatna, Chepi. Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif. (Bandung: Bumi Aksara. 2006), 115

pada tahap ini mendatangkan perasaan berhasil dan hubungan baik di antara anggota.

b) *Confrontation of intimacy, role differentiation, and peer relationship issues*; tahap ini ditandai dengan adanya isu-isu mengenai berbagai pertentangan antara kedekatan, perbedaan peran, dan hubungan antar teman sejawat. Dengan kata lain pada tahapan ini organisasi memasuki asumsi fusi yang menekankan seberapa jauh baiknya suatu kelompok dan berapa banyak anggota kelompok mencintai satu sama lain. Selanjutnya asumsi yang mengatur hubungan persaudaraan merupakan tahap budaya utama yang akan dibentuk.

c) *Creativity or stability*; yaitu kelompok mulai dihadapkan pada perdebatan antara melakukan berbagai inovasi dan kreativitas dengan kecenderungan terhadap kemapanan atau kondisi tenang pada organisasi, terjadilah konflik, dan peran pemimpin menentukan bagaimana cara-cara bernegosiasi dan meyakinkan bawahan apakah mau berubah atau tetap pada status quo.

d) *Survival or growth issues*; pada tahap ini kelompok akan mencapai kematangan ketika dihadapkan pada tuntutan untuk survive dan tumbuh

Pada tahap ini juga, organisasi telah mapan dan enggan untuk bergeming dari keadaan dan cenderung mempertahankan status quo dan menolak perubahan.<sup>76</sup>

## 7) **Macam-macam Budaya Organisasi**

Noor Rahman H mengemukakan bahwa budaya organisasi dibagi menjadi beberapa kategori, yaitu: budaya adaptif, budaya kekeluargaan, budaya prestasi, dan budaya birokrasi. Pertama, budaya organisasi adaptif memiliki ciri-ciri kreatif, berani melakukan eksperimentasi, berani mengambil resiko, mandiri responsif. Kedua, budaya kekeluargaan memiliki ciri-ciri mengedepankan kerjasama, penuh pertimbangan, persetujuan bersama, kesetaraan, dan keadilan. Ketiga, budaya prestasi memiliki ciri-ciri berorientasi pada persaingan (kompetisi), terdorong menuju kesempurnaan, agresif, aktif dan rajin, adanya inisiatif. Keempat, budaya birokrasi memiliki ciri formalitas hubungan baik dari pihak di dalam sekolah maupun di luar sekolah, mementingkan efisiensi, menekankan rasionalitas, teratur dan berjenjang, menuntut adanya kepatuhan bawahan terhadap pimpinan.<sup>77</sup>

Beberapa ciri dari berbagai dimensi budaya tersebut, terkandung suatu kontinuitas kinerja, elektabilitas perfoma lembaga, akuntabilitas para stake holder, serta integritas moral yang melekat

<sup>76</sup> Hodge dan Anthony dalam Komariah, Aan & Triatna, Chepi. 2006. Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif. (Bandung: Bumi Aksara, 2006), 113

<sup>77</sup> Noor Rahman, Dalam Mulyadi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu, (UIN Maliki Press, Malang, 2010), 97-100

pada pelaku organisasi yang diharapkan akan membawa roda organisasi menuju tujuan yang progresif.

### 3. Kebijakan

#### 1) Pengertian Kebijakan

Syafaruddin, dalam buku *Efektivitas Kebijakan Pendidikan* telah mendefinisikan kebijakan sebagai berikut:

Kebijakan (policy) secara etimologi (asal kata) diturunkan dari bahasa Yunani, yaitu “Polis” yang artinya kota (city). Dapat ditambahkan, kebijakan mengacu kepada cara-cara dari semua bagian pemerintahan mengarahkan untuk mengelola kegiatan mereka. Dalam hal ini, kebijakan berkenaan dengan gagasan pengaturan organisasi dan merupakan pola formal yang sama-sama diterima pemerintah atau lembaga sehingga dengan hal itu mereka berusaha mengejar tujuannya.<sup>78</sup>

Sedangkan secara istilah, kebijakan merupakan suatu bentuk dasar rencana dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibuat sepenuhnya secara rasional melalui optimalisasi strategi untuk mencari alternatif terbaik dalam rangka usaha pencapaian tujuan secara maksimum.<sup>79</sup> Kebijakan dianggap sebagai suatu posisi atau pendirian yang dikembangkan untuk menanggapi suatu masalah atau isu konflik dalam rangka pencapaian tujuan tertentu.

Secara ilmiah sebenarnya makna kebijakan bisa lebih luas. Beberapa ahli memberikan definisi yang berbeda tentang kebijakan.

Definisi tersebut dapat dikategorikan menjadi dua macam.<sup>80</sup> Pertama,

<sup>78</sup> Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 75.

<sup>79</sup> Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), 47

<sup>80</sup> Djoko Widodo, *Analisi kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik* (Malang: Bayu Media, 2007), 10

definisi yang lebih menekankan pada dampak dari tindakan atas kebijakan. Kedua, lebih menekankan pada maksud dan tujuan utama sebagai kunci kriteria kebijakan.

Definisi yang menekankan pada dampak seperti yang dikemukakan oleh Richard Simeon dalam "What governments actually do and ", kebijakan adalah apa dan yang dilakukan pemerintah dan mengapa melakukannya. E. Hugh Heelo menyatakan bahwa kebijakan adalah cara bertindak yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah. Sedangkan definisi yang menekankan pada maksud dan tujuan antara lain dikemukakan oleh James E Anderson adalah: *A purpose a course of action followed by an actor or set of actor in dealing with a problem of matter of concern.* (kebijakan adalah arah yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang actor atau beberapa orang dalam mengatasi sebuah masalah atau suatu permasalahan).<sup>81</sup>

Friedrik dalam wahab mengartikan kebijakan sebagai suatu Tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan- hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan.<sup>82</sup> Dari beberapa pengertian di atas, pengertian yang terakhir lebih spesifik karena telah mengacu pada tujuan dari sebuah lembaga. Oleh karena itu, dalam suatu lembaga termasuk di dalamnya pesantren

<sup>81</sup> Budi Winarno, *Teori Dan Proses Kebijakan Public* (Yogyakarta: Medi Presindo, 2002), 15

<sup>82</sup> Sholichin Abdul Wahab, *Analisis Kebijakan: dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), 13

kebijakan pemimpin senantiasa harus berpedoman pemenuhan visi dan misi lembaga. Jadi kebijakan merupakan suatu kegiatan yang terarah sebagaimana digambarkan oleh skema sebagai berikut



**Gambar 2. 2**  
**Kebijakan**

Dalam penggunaannya yang umum, istilah kebijakan berlaku untuk sesuatu yang lebih besar ketimbang keputusan tertentu, tetapi lebih kecil ketimbang gerakan sosial. Jadi kebijakan, dari sudut pandang analisis adalah sebuah konsep yang kurang lebih berada di tengah-tengah.<sup>83</sup> Akan tetapi pada prinsipnya, suatu kebijakan mengandung keputusan, dimana keputusan kebijakan merupakan alternatif yang di ambil mengenai cita-cita idiil dari sebuah konstitusi. Sedang kriteria yang di pakai mungkin rasionalitas, prioritas atau kaidah konstitusi.

Penetapan kebijakan merupakan keputusan dari pimpinan suatu lembaga untuk menyetujui atau menolaknya. Keputusan yang dibuat pimpinan tersebut sangat menentukan efektif tidaknya suatu kebijakan, karena dalam penetapan kebijakan prlu dilakukan identifikasi masalah, proses pengumpulan masalah sampai kepada penetapan kebijakan sebagai jawaban atas pemmasalahan yang timbul.

<sup>83</sup> Waive Parsons, *Public Policy, Pengantar Teori dan Praktek Analisis Kebijakan*, ter tri Wibowo Budi Santoso (Jakarta:Kencan Persada Media Group, 2006), 14

## 2) Implementasi Kebijakan

Daniel A. Mazmaniah dan Paul Sabatier juga dalam Abdul Wahab menjelaskan makna implementasi dengan mengatakan bahwa:

“Memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijakan, yakni kejadian-kejadian atau kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disyahkan pedoman-pedoman kebijakan negara, yang menyangkut baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat-akibat/dampak dalam masyarakat atau kejadian-kejadian”.<sup>84</sup>

Berdasarkan pandangan tersebut, dapatlah disimpulkan bahwa proses implementasi kebijakan sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran (target group) melainkan menyangkut pada jaringan kekuatan-kekuatan politik, ekonomi dan sosial yang langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat, dan pada akhirnya berpengaruh terhadap dampak baik yang diharapkan (*intended*) maupun yang tidak diharapkan (*unmiended/negative effect*). Dengan demikian implementasi kebijakan dimaksudkan untuk memahami apa yang terjadi setelah sesuatu program dirumuskan serta apa yang timbul dari program kebijakan itu. Disamping itu implementasi kebijakan tidak hanya terkait dengan persolan

---

<sup>84</sup> Abdul Wahab, S. *Analisis Kebijakan*..., 98

administratif, melainkan juga mengkaji faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap proses implementasi kebijakan.

Sementara itu, pelaksanaan kebijakan merupakan suatu proses usaha untuk mewujudkan suatu kebijakan yang masih bersifat abstrak kedalam realita nyata. Pelaksanaan kebijakan merupakan suatu kegiatan untuk menimbulkan hasil (*outputs*), dampak (*out comes*), dan manfaat (*benefit*), serta dampak (*impacts*) yang dapat dinikmati oleh kelompok sasaran (*target groups*).<sup>85</sup> Menurut Darwin dalam Joko setidaknya ada empat hal penting yang perlu dipersiapkan dalam proses implementasi yaitu pendayagunaan sumber, melibatkan orang atau sekelompok dalam implementasi, interpretasi, manajemen program, dan penyediaan layanan dan manfaat pada public.<sup>86</sup>

Kebijakan yang sudah direkomendasikan untuk dipilih oleh policy maker bukanlah jaminan bahwa kebijakan tersebut pasti berhasil dalam implementasinya. Banyak variabel yang mempengaruhinya, kompleksitas implementasi bukan saja ditunjukkan oleh banyaknya actor atau unit organisasi yang terlibat, tetapi juga karena faktor-faktor lain yang menghambat dan mendukung.

### 3) Model-Model Implementasi Kebijakan

Dengan memperhatikan beberapa pengertian implementasi yang telah dijelaskan di atas. maka kajian implementasi merupakan suatu proses pengubahan gagasan atau program menjadi suatu

---

<sup>85</sup> Abdul Wahab, S. *Analisis Kebijakan...*, 101

<sup>86</sup> Joko Widodo, *Analisis Kebijakan...*, 99

tindakan, dan bagaimana kemungkinan cara menjalankan perubahan tersebut. Untuk menganalisis bagaimana proses implementasi kebijakan itu berlangsung maka dapat dilihat dari beberapa model implementasi kebijakan. Pandangan mengenai model (teori) implementasi kebijakan banyak kita temukan dalam berbagai literatur, Parsons membagi garis besar model implementasi kebijakan menjadi empat, yaitu: 1) *The Analysis of failure* (model analisis kegagalan), 2) Model Rasional (*top down*) untuk mengidentifikasi faktor-faktor mana yang membuat implementasi sukses, 3) Model pendekatan Bottom up kritikan terhadap model top down dalam kaitanya dengan faktor-faktor lain dan interaksi organisasi, 4) Teori-teori hasil sintesis (*Hibrid theories*).<sup>87</sup>

Untuk keperluan penelitian ini, akan diambil beberapa pandangan mengenai implementasi. Masing-masing pandangan mewakili tiga dari empat perkembangan model yang dikemukakan oleh Parson dan menurut peneliti cocok dengan tema penelitian model tersebut diantaranya yaitu:

a. Model Pendekatan Top-Down

Van Meter dan Van Morn dalam Wahab memandang implementasi kebijakan sebagai "*those action by public or private individuals (or group) that are directed at the achievement of objectives set fort in prior policy decision*" (tindakan- tindakan yang

---

<sup>87</sup> Waine Parsons, *Public ...*, 463-472

dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam Keputusan kebijaksanaan).<sup>88</sup>

Dalam teorinya Van Meter dan Van Morn ini beranjak dari suatu argumen bahwa perbedaan-perbedaan dalam proses implementasi akan dipengaruhi oleh sifat kebijakan yang akan dilaksanakan. Selanjutnya keduanya menawarkan suatu pendekatan yang mencoba untuk menghubungkan antara isu kebijakan dengan implementasi dan suatu model konseptual yang mempertalikan kebijakan dengan prestasi kerja (*performance*). Mereka menegaskan pendiriannya bahwa perubahan, kontrol, dan kepatuhan bertindak merupakan konsep penting dalam prosedur-prosedur implementasi. Dengan memanfaatkan konsep tersebut, maka permasalahan yang perlu dikaji dalam hubungan ini adalah hambatan-hambatan apakah yang terjadi dalam mengenalkan perubahan dan organisasi? (masalah ini menyangkut kekuasaan dari pihak yang paling rendah tingkatannya dalam organisasi yang bersangkutan). Seberapa pentingkah rasa keterkaitan masing-masing orang dalam organisasi? (hal ini menyangkut masalah kepatuhan).<sup>89</sup>

Atas dasar pandangan tersebut di atas. Van Meter dan Van Morn kemudian berusaha untuk membuat tipologi kebijakan

---

<sup>88</sup> Abdul Wahap, *S. Analisis...*, 98

<sup>89</sup> Abdul Wahap, *S. Analisis...*, 99

berdasarkan pada: jumlah masing-masing perubahan yang akan dihasilkan dan, jangkauan atau lingkup kesepakatan terhadap tujuan diantara pihak-pihak yang terlibat dalam proses implementasi. Alasan dikemukakannya hal ini adalah bahwa proses implementasi ini akan dipengaruhi oleh dimensi-dimensi kebijakan semacam itu. Dalam artian bahwa implementasi kebanyakan akan berhasil apabila perubahan yang dikehendaki relatif sedikit, sementara kesepakatan terhadap tujuan - terutama dari mereka yang mengoperasikan program di lapangan relatif tinggi.<sup>90</sup>

b. Model Pendekatan *Buttom -Up*

Smith dalam Islamy memandang implementasi sebagai proses atau alur. Melihat proses kebijakan dari perspektif perubahan sosial dan politik. Dimana, kebijakan yang dibuat pemerintah atau suatu institusi bertujuan untuk mengadakan perbaikan atau perubahan. Smit mengatakan bahwa ada empat variabel yang perlu diperhatikan dalam proses implementasi kebijakan. yaitu: (a) *idealizet policy* adalah suatu pola interaksi yang didealisasikan perumus kebijakan dengan tujuan untuk mendorong, mempengaruhi dan merangsang target group untuk melaksanakannya; (b) *target group*, yaitu bagian dari *stakeholders* yang diharapkan dapat mengadopsi pola-pola interaksi sebagaimana yang diharapkan oleh perumus kebijakan.

---

<sup>90</sup> Abdul Wahap, *S. Analisis...*, 102

Karematarget group ini banyak mendapat pengaruh dari kebijakan, maka diharapkan dapat menyelesaikan pola-pola perilaku dengan kebijakan yang dirumuskan; (c) *implementing organization*, yaitu badan-badan pelaksana atau unit-unit birokrasi pemerintah yang bertanggung jawab dalam implementasi kebijakan:

c. Model Pendekatan Sintesis (*Hybrid Theories*)

Sabatier mengkaji implementasi menuju sintesis mengatakan bahwa tahap-tahap kebijakan (*policy-stages*) tidaklah membantu memahami proses pengambilan kebijakan, karena memilah-milahnya menjadi serangkaian bagian (*section*) yang sifatnya tidak realistic dan artificial. Karena itu dari sudut pandangan ini, implementasi dan policy-making menjadi kesatuan proses yang sama. Kontribusi awalnya dalam studi implementasi muncul kesamaan dengan pertimbangan model top-down yang ditulis bersama Mazmanian. Framewoknya menjadi dimodifikasi sesuai dengan riset yang dilakukan Sabatier terhadap evaluasi kasus model Bottom-Up seperti yang dikembangkan oleh Hjern dan Porter yang mengatakan bahwa implementasi sebagai hubungan inter-organisasi. Sehubungan dengan ini Sabtier mengemukakan bahwa sistesis dari dua posisi (*model top- down dan model bultom-up*) tersebut dimungkinkan dengan mengambil wawasan dari Hjem dan Porter untuk dipakai pada dinamika implementasi inter-organisasi dalam bentuk network, model *top-down* mefokuskan

perhatiannya pada institusi dan kondisi sosial ekonomi yang menekankan perilaku. Sistesis ini disempurnakan dengan melalui pemakaian konteks policy subsystem, yaitu semua aktor terlibat secara interaktif satu sama lain dalam proses politik dan kebijakan. Dan dibatasi oleh parameter yang relatif stabil serta kejadian diluar subsystem. Secara lebih jelas Islamy menyatakan bahwa *policy subsystem* adalah aktor-aktor kebijakan yang berasal dari organisasi, baik organisasi publik maupun private secara aktif mengkaji dan mengkritisi suatu masalah kebijakan tertentu. Hal penting dari model implementasi kebijakan ini adalah kedudukannya sebagai bagian berkesinambungan dari pengambilan kebijakan (*engonging part of policy making*) dalam pendampingan para aktor kebijakan dengan berbagai elemen yang ada dalam instansi.<sup>91</sup>

#### 4) Faktor Penghambat dan Pendukung Proses Implementasi

Kebijakan Keberhasilan implementasi kebijakan akan ditentukan oleh banyak variable atau faktor dan masing-masing variable tersebut saling berhubungan satu sama lain. Banyak dari para ahli yang menjelaskan tentang faktor-faktor implementasi kebijakan.

- a. Teori George C.edwards III implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variable, yakni: komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi.

---

<sup>91</sup> M. Irfan Islami, *Seri Policy...*, 45

- b. Teori Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier ada tiga variable yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu: karakteristik dari masalah, karakteristik kebijakan dan variabel lingkungan.
- c. Teori Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn ada lima variable, yaitu: standard dan sasaran kebijakan, sumberdaya, komunikasi antar organisasi dan penguatan aktivitas, karakteristik agen pelaksana dan kondisi social, ekonomi dan politik.<sup>92</sup>

#### 4. Pendidikan Formal di Pondok Pesantren

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan dan pusat penyebaran agama Islam lahir dan berkembang semenjak masa-masa permulaan kedatangan agama Islam di Indonesia. Sebagaimana diketahui bahwa pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang tertua di Indonesia telah menunjukkan kemampuannya dalam mencetak kader-kader ulama dan turut berjasa dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia. Pesantren, jika disandingkan dengan lembaga pendidikan yang pernah muncul di Indonesia, merupakan sistem pendidikan tertua saat ini dan dianggap sebagai produk budaya Indonesia yang *indigenous*.

Pondok pesantren mempunyai fungsi dan peran yang penting dalam dunia pendidikan untuk membangun karakter santri yang berjiwa Islami. Beberapa fungsi dan peran yang dimiliki pesantren yaitu, sebagai institusi dakwah, institusi pendidikan dan institusi sosial. Pertama, sebagai

---

<sup>92</sup> Subarsono, *Analisi Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 90- 99

institusi dakwah pesantren mempunyai tanggung jawab untuk menyebarkan dan mengajarkan agama Islam dan mengemban misi untuk beramar ma'ruf nahi munkar. Kedua, sebagai media pendidikan pesantren bertanggungjawab untuk membantu setiap individu menjadi manusia yang berkepribadian secara utuh, yaitu pribadi yang intelektual, berakhlak mulia, beriman, kreatif dan inovatif. Ketiga, sebagai institusi sosial, pesantren dijadikan “kelas” bagi para santri untuk menemukan persoalan kemasyarakatan yang actual.<sup>93</sup>

Pondok pesantren dewasa ini merupakan lembaga gabungan antara sistem pondok pesantren yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam, serta menyelenggarakan pendidikan formal berbentuk madrasah dan bahkan sekolah umum dalam berbagai tingkatan dan aneka kejuruan menurut kebutuhan masyarakat masing-masing. Sistem pendidikan ini membawa keuntungan, antara lain: pengasuh mampu melakukan pemantauan secara leluasa hampir setiap saat terdapat perilaku santri, baik yang terkait dengan upaya pengembangan intelektualnya maupun kepribadiannya. Keuntungan kedua adalah adanya proses pembelajaran dengan frekuensi yang tinggi dapat memperkokoh pengetahuan yang diterimanya. Keuntungan ketiga adalah adanya proses pembiasaan akibat interaksinya setiap saat baik sesama santri, santri dengan ustadz maupun santri dengan kiai. Keuntungan lainnya adalah

---

<sup>93</sup> Haidar P Daulay, *Sejarah pertumbuhan dan pembaruan pendidikan islam di indonesia* (Jakarta: Kencana, 2009), 71

adanya integrasi antara proses pembelajaran dengan kehidupan keseharian.<sup>94</sup>

Sedangkan pendidikan formal sendiri adalah pendidikan yang berlangsung secara teratur, diatur dengan peraturan-peraturan yang ketat seperti lamanya belajar, materi pelajaran, waktu belajar, tingkatan, umur, pendidik, sertifikat dan lain sebagainya di sekolah. Sistem pendidikan formal di pesantren mengalami perkembangan pesat dari metode pembelajaran yang bersifat tradisional, hingga pendidikan yang modern.<sup>82</sup>

Di Indonesia, sekalipun menurut undang-undang yang bertanggungjawab di bidang pendidikan adalah Departemen Pendidikan Nasional, namun ada Departemen Agama yang juga mengurus lembaga pendidikan dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi. Jika Departemen Pendidikan mengelola lembaga pendidikan dari tingkat SD, SMP, SMA serta perguruan tinggi umum, maka Departemen Agama mengelola MI, MTs, MA, dan Perguruan Tinggi Agama Islam. Selanjutnya dengan fenomena ini berdampak ada penggolongan sekolah umum dan sekolah agama. Manajemen pendidikan seperti itu membawa kita kepada apa yang disebut dikotomi penyelenggaraan pendidikan. Kedua lembaga penyelenggara pendidikan tersebut semua diakui sah. Keduanya merupakan bagian sistem pendidikan nasional.<sup>95</sup>

Dalam hal ini lembaga pendidikan yang terlibat dalam mengarahkan peserta didik harus seiring dan sejalan dengan rumusan

<sup>94</sup> Hadori, *Pengembangan sistem pendidikan pondok pesantren dalam mencetak santri profesional* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 22

<sup>95</sup> Haidar P Daulay, *Sejarah...*, 15

tujuan pendidikan nasional. Tujuan pendidikan nasional yaitu: membangun kualitas manusia yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan selalu dapat meningkatkan kebudayaan dengan-Nya sebagai warga negara yang berjiwa pancasila mempunyai semangat dan kesadaran yang tinggi, berbudi pekerti yang luhur, berkepribadian yang kuat, cerdas terampil, dapat mengembangkan dan menyuburkan demokrasi, dapat memelihara hubungan yang baik antara sesama manusia dan lingkungannya, sehat jasmani, mampu mengembangkan daya estetik, berkesanggupan untuk membangun diri dan masyarakat.<sup>96</sup>

Dalam perkembangannya pondok pesantren di samping mempertahankan sistem ketradisionalannya, juga mengelola dan mengembangkan sistem pendidikan madrasah. Pengembangan ini dimaksudkan untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi di masyarakat, serta untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang semakin maju dalam bidang pendidikan. Perubahan itu bisa bersifat memperbaharui atau bisa juga upaya untuk menyempurnakan sistem lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan masyarakat.

Pendidikan formal di pesantren yang merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional memiliki 3 ciri-ciri utama yang membedakan dengan sekolah yang lain yaitu:<sup>97</sup>

- a. Kiai sebagai pendidik sekaligus pemilik pondok dan para santri.
- b. Kurikulum pondok pesantren.

<sup>96</sup> Haidar P Daulay, *Sejarah...*, 112

<sup>97</sup> Suryosubroto, *Beberapa aspek dasar-dasar kependidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 12

- c. Sarana peribadahan dan pendidikan seperti masjid, rumah kiai, pondok, dan madrasah.

Perubahan dalam sistem pendidikan adalah mengubah dari sistem tradisional (sorogan, bandongan atau wetonan), menjadi sistem modern yaitu mulai dimasukkan sistem madrasah pada pondok pesantren dengan berbagai jenjang pendidikan mulai tingkat Ibtidaiyah (SD), Tsanawiyah (SLTP), Aliyah SMU) sampai dengan tingkat Perguruan Tinggi.<sup>98</sup>

Dalam menjalankannya, pendidikan formal dipesantren pondok pesantren juga berprinsip pada:<sup>99</sup>

- a. *Theocentric*. Sistem pesantren mendasarkan filsafat pendidikannya pada filsafat *theocentric* yaitu pandangan menyatakan bahwa semua kejadian berasal, berproses dan kembali pada kebenaran Tuhan.
- b. Sukarela dan mengabdikan, penyelenggaraan pesantren dilaksanakan secara sukarela dan mengabdikan kepada sesama dalam rangka mengabdikan kepada Tuhan.
- c. Kearifan, pesantren menekankan pentingnya kearifan dalam menyelenggarakan pendidikan pesantren dan dalam tingkah laku sehari-hari kearifan dimaksud disini adalah bersikap dan berperilaku sabar, rendah hati, program patuh pada ketentuan hukum agama, mampu mencapai tujuan tanpa merugikan orang lain dan mendatangkan manfaat bagi kepentingan bersama.

<sup>98</sup> Abu Ahmadi, *Ilmu pendidikan* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001), 162

<sup>99</sup> Dawam Rahardjo dkk, *Pesantren dan pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1983), 89

- d. Kesederhanaan, pesantren menekankan pentingnya penampilan sederhana sebagai salah satu nilai luhur pesantren dan menjadi pedoman perilaku sehari-hari bagi seluruh warga pesantren, kesederhanaan yang dimaksud disini adalah kemampuan bersikap dan berfikir wajar, proposional dan tidak tinggi hati.
- e. Kolektivitas, pesantren menekankan pentingnya kolektivitas atau kebersamaan lebih tinggi dari pada individualisme.

Sistem pendidikan formal yang diselenggarakan di pondok pesantren modern/salafi mempunyai kurikulum pendidikan yang berbeda dari pendidikan nasional pada umumnya, karena memadukan kurikulum sistem pendidikan nasional dan Departemen Agama RI. Selain itu kurikulum khusus yang dibuat oleh pondok pesantren seperti pengajaran kitab kuning dalam sistem madrasah merupakan ciri khusus sistem dan proses pendidikan di dalam pesantren.

Melalui proses pendidikan di dalam pesantren ini, diharapkan terwujudnya pribadi-pribadi Islami yang tidak hanya memiliki kecerdasan secara intelektual semata, namun pribadi yang juga memiliki akhlak mulia, beriman, kreatif dan inovatif. Sehingga nantinya dapat menyebarkan Islam kepada keluarga, lingkungan masyarakat dan seluruh umat manusia

## **5. Model Kepemimpinan Kyai dalam Pengembangan Budaya Pendidikan Formal**

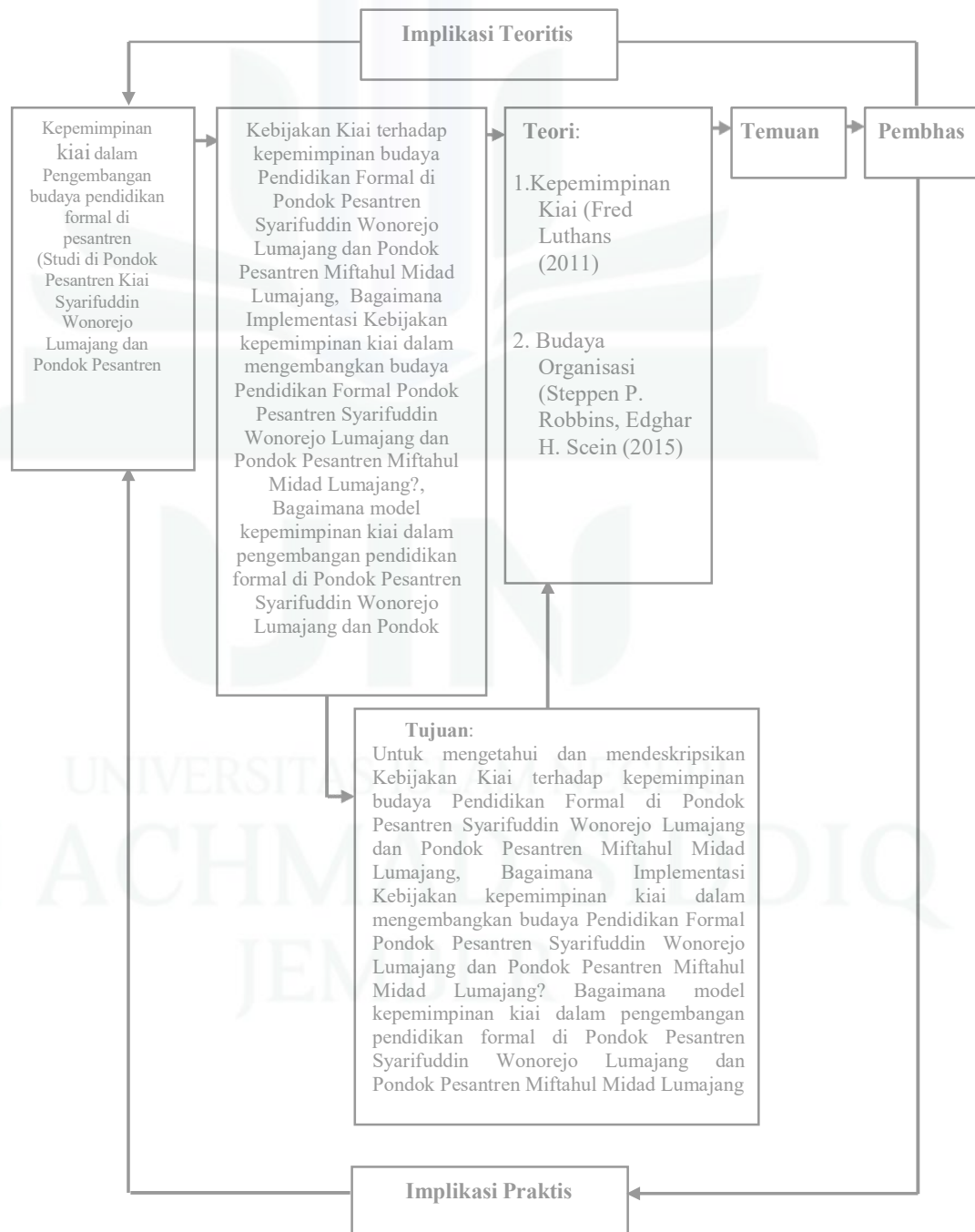
Kepemimpinan kyai memainkan peran kunci dalam pengembangan budaya pendidikan formal di pesantren. Model kepemimpinan ini mencakup beberapa aspek:

1. Visioner Kyai memiliki visi yang jelas untuk memajukan pesantren. Visi ini diwujudkan melalui strategi-strategi pengembangan pendidikan formal, seperti peningkatan kualitas kurikulum, pengembangan tenaga pendidik, dan penyediaan fasilitas pendidikan.
2. Kolaboratif Kyai bekerja sama dengan berbagai pihak, termasuk ustadz, santri, wali santri, dan masyarakat sekitar, untuk membangun ekosistem pendidikan yang mendukung.
3. Pemberdayaan Kyai mendorong partisipasi aktif dari seluruh komponen pesantren dalam menjalankan program pendidikan formal, sehingga tercipta rasa memiliki dan tanggung jawab bersama.
4. Adaptif Kepemimpinan kyai mampu beradaptasi dengan perubahan zaman tanpa meninggalkan nilai-nilai Islam yang menjadi dasar pesantren. Hal ini tercermin dalam adopsi teknologi pendidikan dan penyesuaian kurikulum formal sesuai standar nasional.

### C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori dan konsep yang dipaparkan sebelumnya maka dapat disusun sebuah kerangka konseptual sebagai berikut;

**Tabel 2. 1**  
**Implikasi Teoritis**



### BAB III METODE PENELITIAN

#### 1. Pendekatan Penelitian dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk menafsirkan beberapa fenomena yang terjadi di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang terkait dengan kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan.<sup>100</sup> 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.<sup>101</sup>

#### 2. Lokasi Penelitian

Daerah penelitian yang dijadikan objek kajian dalam penyusunan disertasi ini adalah Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo yang terletak di Jln. Pondok Pesantren kiai Syarifuddin Wonorejo Desa Wonorejo Kecamatan Kedungjajang Kabupaten Lumajang Propinsi Jawa Timur. Sedangkan Pondok Pesantren Miftahul Midad terletak di Sekarputih, Sumberejo, Kecamatan Sukodono, Kabupaten Lumajang, Jawa Timur. Sangat penting bagi peneliti untuk menentukan lokasi penelitian agar

---

<sup>100</sup> Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta, RajaGrafindo Persada, 2001) 94-98

<sup>101</sup> Kasiram, *Metodolog....* 126

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 Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.

Adapun persamaan Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang 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.<sup>102</sup>

### 3. 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 Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.

Peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data, jadi sangat penting bahwa peneliti berada di lapangan sebagai pengamat penuh:

---

<sup>102</sup> Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2009) 173-176

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 Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang mengenai masalah yang sedang diteliti, yaitu kepemimpinan transformasional kiai dalam membangun kepercayaan di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.<sup>103</sup>

#### 4. 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 Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.<sup>104</sup>

Adapun cara menentukan informan terkait dengan penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Purposive sampling digunakan untuk

<sup>103</sup> Iskandar, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta, Gaung Persada (GP Press) 2009) 117

<sup>104</sup> Iskandar, *Metodologi...* 150-151

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.

**Tabel 3. 1**  
Sumber data situs 1

| No | Narasumber                      | Jabatan                                                                          |
|----|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Kiai 'Adzra'i                   | Pimpinan Pengasuh Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang                 |
| 2. | KH. Dr. Abdul Wadud Nafis, M.Sy | Ketua YPI Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang                         |
| 3. | Nyai Hj. Qurrati                | Yayasan Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang                           |
| 4. | Ust. Zainal Alim                | Yayasan Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang                           |
| 5. | Ust. Azzam                      | Yayasan Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang                           |
| 6. | Ust. Hoirul                     | Yayasan Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang                           |
| 7. | Amir Musaddad                   | Perwakilan Santri Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang                 |
| 8. | Bpk. Marzuki                    | Perwakilan Masyarakat/Wali Santri Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang |

**Tabel 3. 2**  
Sumber data situs 2

| No | Narasumber       | Jabatan                                                     |
|----|------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1. | Ky. As'adul Umam | Pimpinan Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang  |
| 2. | Inwanul Mahamid  | Ketua YPI Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang          |
| 3. | Angga Wahyudi    | Bendahara Pengurus Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang |
| 4. | Syahroni         | Kesantrian Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang |
| 5. | Aldan            | Perwakilan Santri Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang  |

Berikut adalah kriteria dan pertimbangan untuk menentukan subjek penelitian beserta alasannya, serta contoh tabel yang mencantumkan sumber data untuk situs penelitian pertama:<sup>105</sup>

#### Kriteria dan Pertimbangan Subjek Penelitian

##### 1. Kiai (Pemimpin Pesantren)

- Kriteria:

- Memiliki peran sentral sebagai pengambil kebijakan di pesantren.
- Memiliki pemahaman mendalam tentang budaya pendidikan formal dan agama di pesantren.

- Pertimbangan:

- Kiai adalah figur utama dalam kepemimpinan pesantren yang berperan langsung dalam pengembangan budaya pendidikan formal. Informasi dari kiai memberikan perspektif strategis mengenai kebijakan dan implementasi pendidikan formal.

##### 2. Santri (Peserta Didik)

- Kriteria:

- Santri yang mengikuti pendidikan formal di pesantren.
- Memiliki pengalaman langsung dengan program pendidikan yang diterapkan di pesantren.

---

<sup>105</sup> Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Alfabeta, 2014) 61-62

- Pertimbangan:

- Santri adalah pihak yang merasakan langsung dampak kebijakan dan implementasi pendidikan formal, sehingga memberikan data terkait pengalaman dan persepsi terhadap budaya pendidikan formal.

### 3. Masyarakat (Komunitas di sekitar pesantren)

- Kriteria:

- Masyarakat yang berinteraksi dengan pesantren, seperti wali santri atau warga sekitar yang terlibat dalam kegiatan pesantren.
- Memahami kontribusi pesantren terhadap lingkungan sekitar.

- Pertimbangan:

- Perspektif masyarakat memberikan informasi tentang pengaruh pesantren terhadap komunitas dan dukungan mereka terhadap program pendidikan formal.

### 4. Guru atau Tenaga Pendidik

- Kriteria:

- Guru yang mengajar baik pendidikan agama maupun formal.
- Memiliki keterlibatan langsung dalam implementasi kurikulum.

- Pertimbangan:
  - Guru berperan dalam pelaksanaan harian kebijakan pendidikan formal dan memberikan wawasan praktis terkait tantangan serta keberhasilan implementasi.

#### Metode Penentuan Informan

- *Purposive Sampling:*
  - Dipilih berdasarkan relevansi pengalaman atau pengetahuan yang sesuai dengan fokus penelitian.
  - Cara ini memastikan data yang diperoleh kaya informasi dan relevan dengan tujuan penelitian.

#### 5. 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 Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.<sup>106</sup>

#### 6. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Iskandar bahwa dalam proses pengumpulan data ada tiga tahapan yaitu; Tahap *orientasi*, tahap *ekplorasi*, dan tahap *member check*. Tahap *orientasi*, dalam tahap ini yang dilakukan oleh peneliti adalah melakukan prasurvey kelokasi yang akan diteliti. Tahap *ekplorasi* yaitu tahap pengumpulan data dilapangan. Tahap *member check* adalah setelah

---

<sup>106</sup> Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook Of Qualitatif Research 1*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2011) 490

data didapat dilapangan baik melalui, observasi, wawancara, maupun dokumentasi memberikan kesempatan kepada semua informen untuk melengkapi atau merevisi data yang ada, dan peneliti melakukan cek keabsahan data sesuai dengan sumber lainnya<sup>107</sup>.

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 Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang<sup>108</sup>

a) Mengamati gaya komunikasi kiai kepada santri di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang

b) Mengamati gaya komunikasi kiai kepada masyarakat di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.

b. Inspirasi kiai dalam membangun kepercayaan di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang

<sup>107</sup> Iskandar, *Metodologi...* 150-151

<sup>108</sup> John W. Creswell. *Research dan Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2013) 4

- a) Sholat berjamaah antara kiai dan warga pesantren di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang
- b) Kajian kitab bagi santri dan masyarakat di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang
- c. Perhatian kiai dalam membangun kepercayaan di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang
  - a) Tindakan yang diambil oleh kiai untuk mencegah masalah sebelum terjadi, seperti melalui pembinaan karakter atau pengaturan lingkungan yang positif.
  - b) 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:<sup>109</sup>

- a. Komunikasi kiai dalam membangun kepercayaan di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang
  - a) Artikel, blog, atau postingan media sosial yang ditulis oleh atau tentang kiai, yang mencerminkan cara mereka

---

<sup>109</sup> Burhan Bugin, *Penelitian Kualitatif*, (Jakarta, Kencana Prenada Media Group, 2007) 230

berkomunikasi nilai, visi, dan keyakinan kepada komunitas yang lebih luas.

- b) Laporan atau dokumentasi tentang kegiatan khusus, seperti workshop, retret, atau proyek sosial, yang menunjukkan bagaimana kiai membangun kepercayaan dalam kelompok.
- c) Video atau audio dari sesi pengajian dan ceramah kiai yang menunjukkan cara mereka menyampaikan pesan dan berinteraksi dengan audiens.
- d) 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 di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang

- a) Penampilan kiai yang sederhana
- b) Sikap dan keteladanan yang santun<sup>110</sup>

c. Perhatian kiai dalam membangun kepercayaan di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang

---

<sup>110</sup> Susan Rose, Nigel Spinks dan Ana Isabel Canhoto, *Case study research design*. Journal, Management Research: Applying the Principles © 2015) 5-7

- a) Rekaman visual dari kegiatan atau momen yang menunjukkan kiai memberikan perhatian kepada santri dan masyarakat, momen pribadi yang bersifat emosional.
- b) 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 di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang<sup>111</sup>
  - a) Strategi/gaya komunikasi kiai untuk mengatasi ketidakpastian atau perubahan yang mungkin terjadi di masyarakat atau di lingkungan pesantren.
  - b) 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 Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang
  - a) Keteladanan Kiai dalam kehidupan sehari-hari

---

<sup>111</sup> Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2005) 163

- b) Memotivasi santri dan masyarakat untuk terus memperbaiki kualitas diri dengan cara yang santun.
- c. Perhatian kiai dalam membangun kepercayaan di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang
  - a) Perubahan cara pandang warga pesantren dan masyarakat akan pentingnya Pendidikan
  - b) Memfasilitasi kebutuhan santri dan Masyarakat

## 7. 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.<sup>112</sup>

### a. 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

<sup>112</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung, Alfabeta, 2009) 306

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

Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dengan mengorganisasi data yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan dokumen. Semua data disajikan setelah melalui proses reduksi dan dirangkum secara sederhana namun lengkap. Penyajian data ini bertujuan untuk mempermudah analisis dan interpretasi peneliti.

1. Data Hasil Observasi

Data observasi diperoleh melalui pengamatan langsung di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang. Observasi dilakukan dengan menggunakan pedoman observasi yang mencakup aspek-aspek berikut:

- 1) Kegiatan kepemimpinan kiai dalam mendukung pengembangan budaya pendidikan formal.
- 2) Interaksi kiai dengan santri dan tenaga pengajar.
- 3) Mekanisme pelaksanaan pendidikan formal di pesantren.

Hasil observasi direkam dalam bentuk catatan lapangan yang terstruktur berdasarkan waktu, tempat, dan kegiatan yang diamati.

**Tabel 3. 3**  
**Contoh Penyajian Data Observasi**

| No. | Tanggal         | Lokasi              | Kegiatan yang Diamati                                                        | Catatan Observasi                                 |
|-----|-----------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1.  | 12 Oktober 2024 | PP Kiai Syarifuddin | Rapat bersama tenaga pengajar untuk membahas kurikulum pendidikan formal     | Kiai memimpin rapat dengan diskusi terbuka.       |
| 2.  | 14 Oktober 2024 | PP Miftahul Midad   | Kajian kitab kuning dan penekanan pentingnya pendidikan formal kepada santri | Kiai memberikan motivasi dengan pendekatan agama. |

## 2. Data Hasil Wawancara

Wawancara dilakukan dengan para kiai, tenaga pengajar, santri, dan pihak terkait lainnya. Wawancara menggunakan pedoman yang disusun untuk menggali informasi tentang:

- 1) Peran kiai dalam membentuk budaya pendidikan formal di pesantren.
- 2) Strategi kiai dalam menghadapi tantangan implementasi pendidikan formal.
- 3) Persepsi santri dan tenaga pengajar terhadap kepemimpinan kiai.

Data wawancara direduksi dan disajikan dalam bentuk kutipan yang relevan, dengan memberikan kode untuk setiap responden. Contoh penyajian data wawancara:

Wawancara dengan Kiai Syarifuddin (K1):

“Kami memadukan nilai-nilai pesantren dengan kurikulum formal agar santri tidak hanya paham ilmu agama tetapi juga siap menghadapi tantangan dunia modern.”

Wawancara dengan Tenaga Pengajar di PP Miftahul Midad (T2):

“Kiai selalu menekankan pentingnya sinergi antara pendidikan formal dan tradisional. Beliau memberikan contoh langsung bagaimana mengintegrasikan keduanya.”

### 3. Data Hasil Pengumpulan Dokumen

Dokumen yang dikumpulkan meliputi:

- 1) Kebijakan internal pesantren terkait pendidikan formal.
- 2) Jadwal kegiatan pendidikan formal dan nonformal.
- 3) Laporan tahunan pesantren.

**Tabel 3. 4**  
**Contoh Penyajian Data Dokumen**

| No. | Jenis Dokumen                  | Sumber              | Isi Pokok                                                      |
|-----|--------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1.  | Kebijakan Pendidikan Pesantren | PP Kiai Syarifuddin | Integrasi kurikulum nasional dan pembelajaran kitab kuning.    |
| 2.  | Jadwal Pendidikan              | PP Miftahul Midad   | Pembagian waktu antara pendidikan formal dan pengajian.        |
| 3.  | Laporan Tahunan 2023           | PP Kiai Syarifuddin | Peningkatan jumlah lulusan yang melanjutkan pendidikan tinggi. |

### 4. Analisis Awal Data

Setelah data dikumpulkan dan dikodekan, langkah selanjutnya adalah melakukan refleksi awal terhadap data. Refleksi ini dilakukan dengan cara:

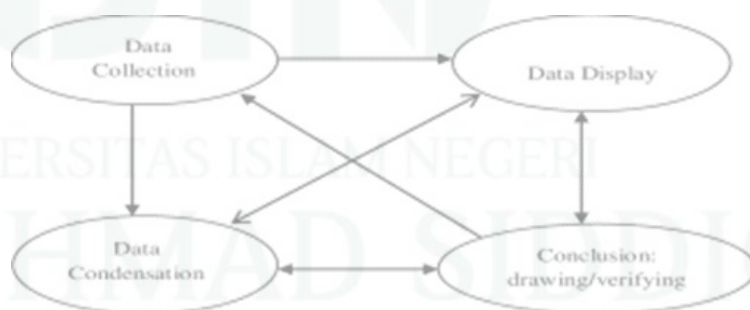
- 1) Membandingkan pola kepemimpinan di kedua pesantren.

- 2) Mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan dalam pengembangan budaya pendidikan formal.
- 3) Menyusun tema-tema utama berdasarkan kesamaan dan perbedaan data yang ditemukan.

Semua data yang telah disusun dan direfleksikan disajikan dalam bentuk teks yang sistemik untuk memudahkan analisis mendalam pada tahap berikutnya.

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.

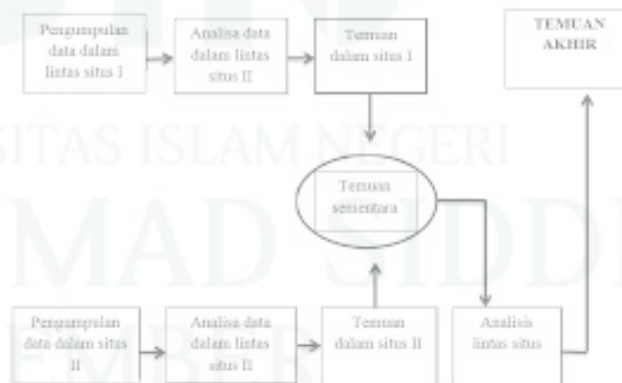


**Gambar 3. 1**  
Model Interaktif Analisis Data

### b. 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 Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang).

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

## 8. Keabsahan Data<sup>113</sup>.

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.

### a. 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 Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.
- b) Menggunakan triangulasi sumber untuk menyesuaikan pernyataan yang diberikan oleh kiai, warga pesantren dan masyarakat di dua situs tersebut.

---

<sup>113</sup> Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Alfabeta, 2014) 184

- c) Triangulasi metode untuk menyesuaikan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.

b. Transferabilitas

Peneliti berusaha menggali data sampai titik jenuh dari informan untuk melaporkan dari hasil penelitian di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang. Data yang diperoleh pada dua situs tersebut dapat digunakan untuk menyusun temuan substantif dan mengabstaksikan menjadi temuan formal.

c. Dependabilitas

Mengamati dan mencatat data dengan teliti adalah langkah awal untuk memastikan dependabilitas. Proses penelitian dapat dipertanggung jawabkan dengan cara audit oleh team penguji pada ujian tertutup disertasi. Adapun team penguji pada ujian terbuka disertasi yaitu Prof. Dr. Moch. Chotib., S.Ag, M.M (Ketua Sidang), Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd (Penguji Utama), Prof. Dr. M. Khusna Amal, S.Ag., M.Si (Penguji I), Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd (Penguji II), Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd. (Sekretaris Penguji), Promotor: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd, Co-Promoter: Prof. Dr. H. Abd. Muis, MM.

d. Konfirmabilitas

Peneliti melibatkan pihak lain untuk memeriksa atau mengevaluasi interpretasi data agar dapat membantu memastikan konfirmabilitas. Pihak lain tersebut adalah Promotor: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd, Co-Promoter: Prof. Dr. H. Abd. Muis, MM.sekaligus para team penguji.

9. Tahapan-tahapan Penelitian

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

a. Tahap Perencanaan

a) Identifikasi Masalah: Tahap ini, peneliti terlebih dahulu terjun kelapangan di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang 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 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 dilapangan.

b. Tahap Pelaksanaan Penelitian

- a) Pengumpulan Data

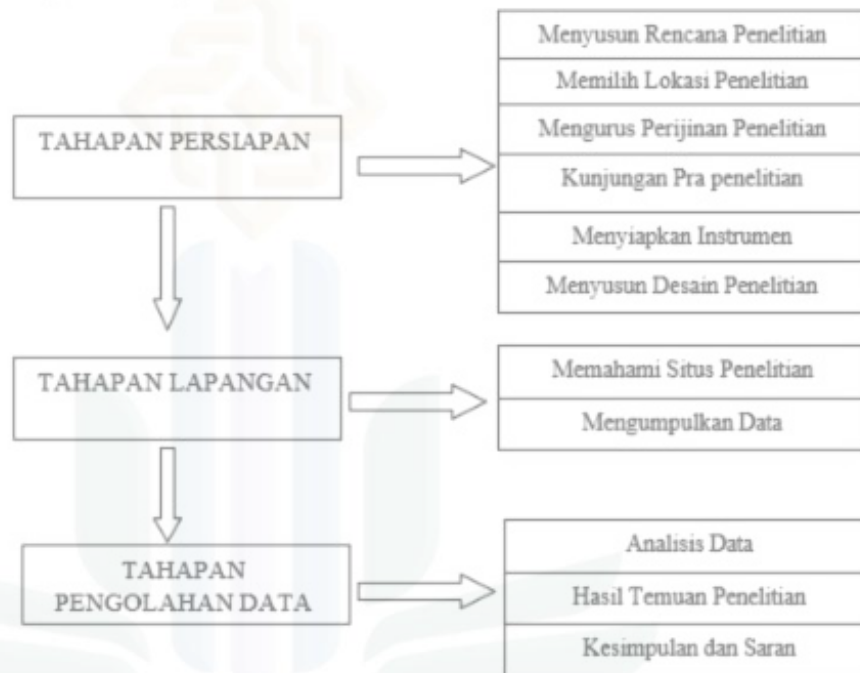
Peneliti melakukan pengumpulan data terkait perilaku kepemimpinan kiai dalam membangun kepercayaan, pola komunikasi yang dipakai dan komitmen yang dibangun oleh seorang pemimpin dalam membangun kepercayaan kepada santri, wali santri dan juag masyarakat di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.

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

**UIN**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER**

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN ANALISIS**

#### **a. Paparan Data dan Analisis Kasus 1 di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Wonorejo Lumajang.**

##### **1. Kebijakan Kiai terhadap kepemimpinan budaya Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang.**

Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang awalnya menerapkan kebijakan mengikutsertakan santrinya dalam ujian akhir di sekolah-sekolah formal di luar pesantren. Langkah ini diambil untuk memastikan bahwa lulusan pesantren memiliki ijazah resmi yang diakui secara nasional dan dapat digunakan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya. Kebijakan ini menjadi solusi sementara bagi pesantren untuk memberikan kesempatan kepada santri meraih pendidikan formal yang diakui pemerintah, mengingat belum adanya fasilitas sekolah formal di lingkungan pesantren pada waktu itu.

Seiring berjalannya waktu dan bertambahnya kebutuhan pendidikan, Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang secara resmi membuka institusi pendidikan formal di lingkungan pesantren, mulai dari jenjang Madrasah Ibtidaiyah (setara sekolah dasar), Madrasah Tsanawiyah (setara sekolah menengah pertama), hingga Madrasah Aliyah (setara sekolah menengah atas). Dengan adanya sekolah formal internal ini, santri kini dapat menyelesaikan pendidikan formal mereka di dalam

pesantren tanpa harus mendaftar di sekolah eksternal, sekaligus tetap mendapatkan pendidikan agama yang intensif.



**Gambar 4. 1**  
**Wawancara Kepada Pengasuh**

Ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Kiai Haji Abdul Wadud Nafis Pondok pesantren yaitu:

“Pendidikan formal sangat penting untuk santri kami karena ini menjadi bekal mereka dalam berinteraksi di masyarakat. Kami ingin santri tidak hanya pandai dalam agama tetapi juga memiliki ilmu duniawi yang diakui”<sup>114</sup>

Senada dengan yang disampaikan oleh salah satu pengurus pondok pesantren yaitu ust zainal alim yang menyampaikan bahwa;

“Kiai menetapkan agar santri mengikuti kurikulum sekolah umum yang diakui pemerintah. Selain itu, beliau menegaskan pentingnya integrasi antara pelajaran umum dan agama, supaya tidak terjadi ketimpangan. Setiap guru juga diberi arahan untuk tetap mengutamakan akhlak santri dalam kegiatan belajar mengajar.”<sup>115</sup>

<sup>114</sup> Wawancara dengan Ketua Umum Yayasan Pondok Pesantren Kh Abdul wadud pada tanggal 7 Agustus 2024

<sup>115</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust zainal alim Yayasan Pondok Pesantren Kh Abdul wadud pada tanggal 7 Agustus 2024

Tidak hanya itu peneliti juga melakukan observasi terkait budaya pendidikan formal yang diterapkan di pondok pesantren syariffudin lumajang.

“Ruang kelas formal terletak di area khusus pesantren yang berbeda dari lokasi pengajian kitab. Suasana belajar di kelas formal terlihat teratur dengan meja dan papan tulis, dan santri mengenakan seragam”.<sup>116</sup>

Masuknya kurikulum Departemen Agama ke dalam Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang membawa pesantren ke posisi unik, yaitu di antara konsep salafiyah tradisional dan model pendidikan semi-modern. Pada masa awal, penerapan kurikulum formal ini memunculkan pro dan kontra di kalangan pengelola pesantren dan masyarakat sekitar. Pihak yang mendukung berpendapat bahwa pendidikan formal akan memberi santri kemampuan akademis yang lebih luas dan ijazah yang diakui negara, membuka peluang mereka melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi. Di sisi lain, kelompok yang menentang perubahan ini khawatir bahwa penerapan kurikulum formal dapat mengurangi fokus pesantren dalam menanamkan nilai-nilai dan ajaran tradisional ala salafiyah. Namun, seiring waktu, pesantren tetap mempertahankan pendidikan formal, menyadari manfaat yang lebih luas bagi santri.

---

<sup>116</sup> Observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 7 Agustus 2024

Ini sejalan dengan yang telah disampaikan kiai pada saat peneliti mewawancarai beliau mengatakan

"Kami menerapkan jadwal ketat dan disiplin. Pelajaran agama tetap menjadi prioritas, tetapi ada waktu khusus untuk belajar formal. Saya juga berusaha hadir secara langsung dalam kegiatan agama agar santri tetap mendapat contoh yang baik."<sup>117</sup>

Salah satu seorang ustadz pun memaparkan opini yang sama dengan apa yang sampaikan kiai, yaitu

"Kiai menetapkan agar santri mengikuti kurikulum sekolah umum yang diakui pemerintah. Selain itu, beliau menegaskan pentingnya integrasi antara pelajaran umum dan agama, supaya tidak terjadi ketimpangan. Setiap guru juga diberi arahan untuk tetap mengutamakan akhlak santri dalam kegiatan belajar mengajar."<sup>118</sup>

Sejalan juga dengan studi dokumentasi serta observasi yang dilakukan peneliti di pondok pesantren syarifuddin yaitu;

"Kiai sering berkeliling pesantren untuk memastikan kedisiplinan santri, terutama dalam menjaga waktu belajar dan melaksanakan kewajiban agama. Beliau memberikan instruksi langsung kepada santri dan ustaz mengenai pentingnya menjaga keseimbangan antara pelajaran umum dan agama".<sup>119</sup>

Untuk menjaga identitas salafiyah yang menjadi ciri khasnya, pesantren membentuk lembaga madrasah diniyah yang bertanggung jawab mengelola pendidikan diniyah berjenjang. Dengan adanya madrasah diniyah ini, pesantren tetap melestarikan ajaran tradisional dengan tingkatan kelas Ula, Wustho, dan Ulya, yang memungkinkan santri

<sup>117</sup> Wawancara dengan Ketua Umum Yayasan Pondok Pesantren Kh Abdul wadud pada tanggal 7 Agustus 2024

<sup>118</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust zainal alim Yayasan Pondok Pesantren Kh Abdul wadud pada tanggal 7 Agustus 2024

<sup>119</sup> Observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 7 Agustus 2024

mendapatkan pemahaman agama yang mendalam sesuai dengan metode klasik pesantren.

Ini sejalan dengan apa yang disampaikan kiai ketika peneliti mewawancarai beliau, yaitu

“Kami menerapkan jadwal ketat dan disiplin. Pelajaran agama tetap menjadi prioritas, tetapi ada waktu khusus untuk belajar formal. Saya juga berusaha hadir secara langsung dalam kegiatan agama agar santri tetap mendapat contoh yang baik.”<sup>120</sup>

Salah satu pengurus pun selaras dengan apa yang disampaikan kiai mengenai perihal diatas yaitu;

"Kiai sering turun langsung ke kelas-kelas atau melihat perkembangan santri, terutama di mata pelajaran yang sulit. Beliau juga mengadakan pertemuan rutin dengan para pengajar untuk memotivasi kami serta memastikan bahwa santri disiplin”<sup>121</sup>

Peneliti pun melakukan observasi untuk mengamati langsung kegiatan tersebut;

“Terlihat bahwa santri sangat menghormati kehadiran kiai. Ketika Kiai Fathur hadir di kelas atau area sekitar, santri lebih serius dalam belajar dan berperilaku. Ada suasana kondusif yang diciptakan, dan santri tampak mengikuti pelajaran formal dan pengajian dengan tertib”.<sup>122</sup>

<sup>120</sup> Wawancara dengan Ketua Umum Yayasan Pondok Pesantren Kh Abdul wadud pada tanggal 7 Agustus 2024

<sup>121</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust zainal alim Yayasan Pondok pada tanggal 7 Agustus 2024

<sup>122</sup> Observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 7 Agustus 2024

Madrasah diniyah yang dibentuk oleh Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dikelola secara profesional untuk mendukung keberlanjutan tradisi pendidikan salafiyah dengan pendekatan yang lebih terstruktur. Terdapat penjenjangan kelas secara klasikal yang disesuaikan dengan usia santri, bukan berdasarkan kitab nahwu yang sedang diajarkan, sehingga proses belajar lebih sistematis dan mengikuti perkembangan pendidikan modern.

Selain itu, madrasah diniyah menerapkan absensi siswa yang tertib dan administrasi yang terorganisir, serta menyediakan rapor dan ijazah untuk mengukur perkembangan akademik santri secara formal. Meski telah mengacu pada pola administrasi modern, kurikulum madrasah diniyah tetap mempertahankan esensi 100% materi agama Islam. Dengan demikian, Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang terus berinovasi dalam memperbaiki sistem pendidikannya sembari mempertahankan ciri khas salafiyah yang menjadi identitas pesantren.

Adapun pendapat salah satu santri Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang berkaitan tentang integrasi pendidikan formal dan agama yaitu

“Bagi saya, belajar ilmu umum itu sama pentingnya dengan belajar agama. Dengan cara ustaz menjelaskan, saya lebih paham bahwa ilmu umum pun bisa menjadi amal jika niatnya baik”<sup>123</sup>

---

<sup>123</sup> Wawancara dengan Salah satu Santri Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 7 Agustus 2024

Ini sejalan dengan salah satu pendapat ustadz di pondok tersebut yang mengatakan bahwa

“Saya berharap santri bisa menjadi pribadi yang seimbang, yang punya ilmu dunia dan akhirat. Dengan integrasi ini, santri bisa menjadi pribadi yang siap menghadapi tantangan hidup tanpa melupakan akar agama mereka”<sup>124</sup>

Untuk mendukung pendidikan formal, Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo, Lumajang, menyediakan berbagai fasilitas pendukung yang dirancang untuk meningkatkan kualitas pendidikan formal bagi santrinya. Fasilitas ini mencakup ruang kelas yang nyaman dan dilengkapi dengan peralatan pendidikan yang memadai, seperti papan

Selain ruang kelas, pesantren juga memiliki perpustakaan yang kaya akan koleksi buku-buku, baik yang berkaitan dengan ilmu umum maupun agama. Perpustakaan ini berfungsi sebagai sumber belajar tambahan, di mana santri dapat mencari referensi untuk mendalami materi yang diajarkan di kelas. Dengan adanya akses ke berbagai buku dan literatur, santri didorong untuk mengembangkan minat baca dan penelitian.

tulis, meja, kursi, dan alat bantu mengajar lainnya. Ruang kelas tersebut juga didesain agar mendukung suasana belajar yang kondusif, sehingga santri dapat berfokus dalam mengikuti pelajaran.

Seperti yang disampaikan kiai terkait sarana dan pra sarana pendukung pendidikan formal di pesantren, beliau mengatakan

---

<sup>124</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust Azzam Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 7 Agustus 2024

“Kami menyediakan ruang kelas yang nyaman, lengkap dengan peralatan mengajar seperti papan tulis dan proyektor. Selain itu, kami juga memiliki perpustakaan yang cukup lengkap agar santri bisa mengakses berbagai buku pelajaran dan referensi.”<sup>125</sup>

Selaras dengan salah satu pendapat ustadz pondok pesantren yang mengatakan bahwa:

“Saya merasa fasilitas yang ada sudah cukup baik. Ruang kelas cukup memadai untuk proses belajar mengajar, dan perpustakaan menyediakan banyak sumber belajar yang sangat bermanfaat bagi santri”<sup>126</sup>

Salah satu santri pondok pesantren pun mengatakan hal yang serupa yaitu:

“Saya merasa nyaman belajar di sini. Ruang kelasnya luas dan bersih, dan saya suka pergi ke perpustakaan untuk membaca buku. Ini sangat membantu saya dalam belajar”<sup>127</sup>

Peneliti juga melakukan observasi terkait sarana pendukung pendidikan formal yang ada di pesantren dan menemukan

“Untuk mendukung kegiatan ekstrakurikuler, Pondok Pesantren Syarifuddin juga menyediakan fasilitas olahraga dan ruang serbaguna. Fasilitas ini digunakan untuk berbagai kegiatan, seperti olahraga, seni, dan diskusi ilmiah, yang merupakan bagian penting dari pengembangan karakter santri. Kegiatan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan sosial, tetapi juga menanamkan disiplin dan kerja sama antar santri”.<sup>128</sup>

<sup>125</sup> Wawancara dengan Ketua Umum Yayasan Pondok Pesantren Kh Abdul wadud pada tanggal 7 Agustus 2024

<sup>126</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust Azzam Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 7 Agustus 2024

<sup>127</sup> Wawancara dengan Salah satu Santri Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 7 Agustus 2024

<sup>128</sup> Observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 7 Agustus 2024

Di samping itu, terdapat fasilitas teknologi informasi yang memungkinkan santri untuk mengakses materi pembelajaran secara daring. Koneksi internet yang baik mendukung pembelajaran modern, di mana santri dapat mengakses sumber belajar tambahan dari luar pesantren. Dengan memanfaatkan teknologi, santri diajarkan untuk menjadi lebih mandiri dalam mencari informasi dan belajar.

Fasilitas pendukung pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo dirancang untuk menciptakan lingkungan belajar yang holistik dan inovatif. Dengan perpaduan antara pendidikan agama dan formal, fasilitas yang tersedia berkontribusi pada pengembangan intelektual dan spiritual santri, sehingga mereka dapat siap menghadapi tantangan di masa depan.

Mengembangkan budaya pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo, Lumajang, tidak terlepas dari berbagai tantangan yang harus dihadapi. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan dari sebagian kalangan yang lebih memilih metode pendidikan tradisional. Banyak pengurus dan santri yang berpegang pada prinsip-prinsip salafiyah yang sudah ada selama bertahun-tahun, sehingga integrasi kurikulum formal dengan pendidikan agama sering kali dianggap mengancam identitas keislaman pesantren.

Seperti yang dikatakan oleh kiai pondok pesantren syarifuddin yang mengatakan;

“Salah satu tantangan terbesar adalah resistensi dari sebagian kalangan yang merasa bahwa pendidikan formal akan mengikis

nilai-nilai salafiyah. Kami harus berusaha meyakinkan mereka bahwa keduanya bisa berjalan beriringan”<sup>129</sup>

Berdasarkan data di atas hal ini memerlukan pendekatan yang hati-hati dan dialog yang terbuka untuk menjelaskan pentingnya pendidikan formal tanpa mengorbankan nilai-nilai agama.

Tantangan lain yang dihadapi adalah keterbatasan sumber daya, baik dari segi fasilitas maupun tenaga pengajar. Meskipun telah ada upaya untuk meningkatkan fasilitas pendidikan formal, masih ada kebutuhan untuk memperbaiki ruang kelas, menyediakan alat bantu mengajar yang memadai, dan memperkaya koleksi buku di perpustakaan.

Seperti yang disampaikan oleh Ustadz Azzam, beliau menyampaikan bahwa:

“Kendala utama adalah kurangnya dukungan fasilitas yang memadai, seperti alat bantu mengajar dan buku pelajaran. Kami berusaha sebaik mungkin, tetapi terbatas oleh sumber daya yang ada.”<sup>130</sup>

Selain itu, pengembangan kapasitas tenaga pengajar untuk mengajar mata pelajaran formal juga menjadi tantangan tersendiri, mengingat banyak ustaz yang lebih berpengalaman dalam pendidikan agama.

---

<sup>129</sup> Wawancara dengan Ketua Umum Yayasan Pondok Pesantren Kh Abdul wadud pada tanggal 7 Agustus 2024

<sup>130</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust Azzam Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 7 Agustus 2024

Seperti yang disampaikan oleh salah satu ustadz pengurus pondok pesantren yang mengatakan

“Integrasi ini sulit dilakukan karena ada perbedaan cara pandang antara pelajaran umum dan pelajaran agama. Kami perlu menemukan cara untuk mengaitkan keduanya agar santri dapat melihat manfaatnya”.<sup>131</sup>

Selain itu, perbedaan minat dan motivasi di kalangan santri juga dapat menjadi tantangan. Sebagian santri mungkin lebih tertarik pada pelajaran agama dan merasa bahwa pelajaran umum tidak relevan bagi mereka. Salah satu Santri Pondok Pesantren mengatakan bahwa;

“Saya lebih suka belajar agama, jadi kadang merasa kurang tertarik pada pelajaran umum. Namun, ustaz selalu mencoba menjelaskan pentingnya pelajaran itu”.<sup>132</sup>

Hal ini memerlukan strategi untuk meningkatkan minat santri terhadap pendidikan formal, seperti mengaitkan materi pelajaran umum dengan nilai-nilai agama dan memberikan contoh konkret tentang manfaat pendidikan formal di dunia nyata.

Di samping itu, ada tantangan dalam penilaian dan evaluasi. Pengukuran hasil belajar dalam sistem pendidikan formal sering kali menggunakan metode yang berbeda dibandingkan dengan pendidikan agama. Penyesuaian sistem evaluasi agar dapat mencakup kedua aspek ini menjadi tantangan yang memerlukan perhatian khusus.

---

<sup>131</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust hoirul Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 7 Agustus 2024

<sup>132</sup> Wawancara dengan Salah satu Santri Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 7 Agustus 2024

Senada dengan yang disampaikan oleh kiai pondok pesantren, beliau mengatakan

"Kami perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap metode pengajaran dan fasilitas yang ada. Dukungan dari masyarakat dan orang tua juga sangat penting untuk keberhasilan program ini."<sup>133</sup>

Dengan berbagai tantangan ini, Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo perlu mengembangkan strategi yang efektif untuk mengatasi resistensi, meningkatkan sumber daya, memotivasi santri, dan menyesuaikan sistem evaluasi. Melalui upaya kolaboratif dan inovatif, pesantren dapat menciptakan budaya pendidikan formal yang sejalan dengan nilai-nilai salafiyah, sehingga santri dapat berkembang menjadi individu yang berpengetahuan luas dan berakhlak mulia.

## **2. Implementasi Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya Pendidikan Formal Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang.**

Implementasi kebijakan di setiap pesantren yang berkaitan dengan Integrasi kurikulum agama dengan pendidikan formal, sebagaimana strategi implementasi dalam Mengembangkan pendidikan formal pesantren di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang adalah merupakan bentuk kegiatan yang diberikan oleh pesantren kepada para santri sebagai kompetensi tambahan pengetahuan dan skill yang memang diperuntukkan kepada para santri selama para santri menimba ilmu di

---

<sup>133</sup> Wawancara dengan Ketua Umum Yayasan Pondok Pesantren Kh Abdul wadud pada tanggal 7 Agustus 2024

pesantren. Salah satu kurikulum pesantren yang tertanam tidak hanya pada pendidikan agama tapau juga pada pendidikan formal yaitu Ahlussunnah Wal Jamaah An-Nahdliyah dan pembentukan pola pikir santri yang moderat, sebagai langkah pesantren dalam membentengi santri dari tindakan radikalisme dan anarkisme yang selama ini terjadi diberbagai daerah yang muncul sebagai akibat dari adanya banyak permasalahan yang berlatar agama, budaya, dan juga keyakinan. Terkait latar belakang diterapkannya Pendidikan pesantren tersebut, Kiai Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang,

“Kalau di sini salah satu bentuk pelaksanaan pengembangan kurikulum pesantren ada kekhususan dalam kegiatannya. Kegiatan yang diberikan kepada para santri itu ya kajian kitab kuning berbasis ahlussunnah wal jamaah an-nahdliyah dan pembentukan pemahaman moderat santri. Kegiatan ini diberlakukan kepada para santri yang mondok di sini dan menjadi keharusan semua santri untuk mengikuti kegiatan selama tinggal di pesantren ini.”<sup>134</sup>

Berdasarkan hal di atas, salah satu bentuk strategi implementasi pengembangan kurikulum pesantren yaitu melalui kajian kitab kuning berhaluan ahlussunnah wal jamaah (Aswaja) dan pembentukan pola pikir santri moderat melalui kajian-kajian dan diskusi-diskusi yang diadakan oleh pesantren. Lebih lanjut, Sang Kiai menjelaskan terkait dengan penerapan kajian yang berhaluan Aswaja dan moderatisme pemikiran santri sebagai berikut,

“Latar belakang penerapan yang dibuat di pesantren ini tentunya disebabkan banyak hal, misalnya kasus konflik agama, pertikaian etnis dan lain sebagainya. Sehingga saya ini sebagai pengasuh

---

<sup>134</sup> Wawancara dengan Ketua Umum Yayasan Pondok Pesantren Kh Abdul wadud pada tanggal 13 Agustus 2024

melakukan perenungan dengan berbagai permasalahan agar para santri ini menjadi generasi muda yang tidak suka berkonflik, bisa menghargai perbedaan dan juga bisa bersikap toleransi kepada orang yang berbeda dalam hal apapun.”<sup>135</sup>

Hal inilah yang menjadi latar belakang sejarah diberlakukan dan diterapkannya Pendidikan pesantren berbasis moderatisme dalam sistem pendidikan pesantren, meskipun bentuk penerapannya secara global. Pondasi pemahaman santri dalam mengaji pendidikan agama dan formal tetap berpegangan pada akidah yang diinterpretasikan dengan lebih menekankan pada cara pikir dan sikap santri yang lebih moderat, akidah yang diajarkan sesuai dengan akidah Aswaja.

Pada tingkat tataran aplikatif seperti yang sudah diterapkan di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang ini, belum tentu banyak pesantren yang menerapkan kurikulum berbasis moderatisme.

Terkait hal ini kiai menjelaskan,

“Berdasarkan pengamatan saya, tidak semua pesantren ini khususnya di kabupaten Jember, mengajarkan tentang pendidikan moderat melalui pengajian kitab kuning, pembelajaran dan lain sebagainya dik. sebenarnya di pesantren ini sudah menjadi kebiasaan yang diajarkan para kiai, misalnya tentang saling menghormati, menghargai perbedaan dan toleran. Kalau pesantren tidak bisa mengajarkan hal-hal yang baik melalui pengajian kitab, ini nanti akan berdampak pada karakter santri yang mondok, misalnya tidak terbuka dengan dunia luar, kurang menerima perbedaan. Jadi disini penting sekali tentang nilai-nilai ajaran Aswaja diajarkan kepada para santri.”<sup>136</sup>

Lebih lanjut, kiai Abdul Wadud menjelaskan:

<sup>135</sup> Wawancara dengan Ketua Umum Yayasan Pondok Pesantren Kh Abdul wadud pada tanggal 13 Agustus 2024

<sup>136</sup> Wawancara dengan Ketua Umum Yayasan Pondok Pesantren Kh Abdul wadud pada tanggal 13 Agustus 2024

“Ajaran Aswaja yang di ajarkan disini ini berdasarkan pada Aswaja ala NU, saya yakin apa yang sudah menjadi pokok pegangan para pendiri NU bisa dijadikan dasar kita dalam melakukan aktivitas, bisa dalam aktivitas sosial ataupun individu”<sup>137</sup>

Spirit Aswaja An-Nahdliyah yang dilakukan para ulama dan kiai-kiai diterjemahkan oleh para pendiri NU ke dalam prinsip-prinsip dasar Nahdlatul Ulama yang menjadi patokan kehidupan keberagaman yang ada di Indonesia. Dalam perjalanan sejarah telah dibuktikan bahwa apa yang diperjuangkan dan dipertahankan sampai sekarang oleh para pendiri NU dapat diterima oleh masyarakat secara baik sampai saat ini, dan NU sangat konsisten dalam menjaga keutuhan dalam berbangsa dan bernegara. Lebih dari itu, pola keberagaman ini telah mampu membentuk dan menciptakan cara sikap dan pikir masyarakat untuk menciptakan benih-benih pergaulan sosial yang tidak lagi mempersoalkan perbedaan budaya, agama dan lain-lain. Hal ini mampu mengkonstruksi masyarakat memiliki kepekaan sosial, sikap terbuka, dan sikap kritis yang konstruktif untuk kebaikan kehidupan bangsa, negara dan agama yang ada di Indonesia. Terkait urgensi Aswaja An-Nahdliyah sebagai pijakan pesantren dalam menerapkan Pendidikan agama dan formal, Salah satu pengurus menjelaskan sebagai berikut,

“Menurut saya, semua pesantren NU yang ada di Lumajang ini, pastinya mempunyai tujuan yang sama untuk mendidik para santri dengan ajaran Islam yang penuh kedamaian. Tetapi tidak bisa kita pungkiri, kalau di jember juga ada beberapa pesantren yang ditengarai arah pendidikan dan doktrinasinya atau berafiliasi dengan ormas yang tidak cinta perbedaan atau bisa dikatakan

---

<sup>137</sup> Wawancara dengan Ketua Umum Yayasan Pondok Pesantren Kh Abdul wadud pada tanggal 13 Agustus 2024

sebagian ada yang anti pancasila. Di pesantren ini, pengajian kitab kuning dan pendidikan formal serta pembelajaran yang diberikan kepada para santri, ya kita mengajarkan yang baik-baik saja, mulai dari mengajarkan al-Qur'an secara tekstual dan kontekstual sehingga para santri nantinya mempunyai pemahaman agama yang utuh. Ajaran Aswaja yang diajarkan di pesantren ini lebih bersifat kultural, sehingga lebih moderat dalam menyikapi perbedaan pandangan dan keyakinan.”<sup>138</sup>

Berdasarkan uraian di atas, bahwa tidak semua kurikulum pendidikan di pesantren berbasis atas nilai-nilai Aswaja An-Nahdliyyah dan pendidikan moderat di lembaga pendidikan pesantren. Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dalam upaya untuk membentuk sikap dan pikiran santri moderat ini dilakukan melalui media pengajian kitab kuning secara tekstual dan kontekstual serta pendidikan formal yang dibalut adanya pemahaman Aswaja kepada santri.

Tidak bisa dipungkiri, ketika masih adanya alumni pesantren yang belum bisa sadar menerima perbedaan, baik paham maupun keyakinan di tengah-tengah masyarakat Indonesia yang majemuk. Bukan hal yang gampang tentang bagaimana orang itu bisa saling menghargai dan saling menghormati, kecenderungan masyarakat yang tidak bisa menerima perbedaan ini kemudian banyak yang mengarah pada disharmonis hubungan sosial kemasyarakatan. Salah satu Ustadz menjelaskan, yaitu:

“Aksi-aksi radikalisme berbau agama ini yang terjadi diberbagai daerah di Indonesia. ini kemudian yang mengilhami pengasuh, saya dan pengurus pesantren untuk mengajarkan santri bisa menghargai perbedaan dan toleran kepada siapapun. Kalau santri tidak diajarkan hal seperti ini nantinya setelah pulang dari pondok sedikit-sedikit bilang haram, ini yang kami jaga, dan kalau tidak

---

<sup>138</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust hoirul Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 7 Agustus 2024

begitu nanti bagaimana santri ketika sudah pulang kemasyarakat. Sehingga semua pengurus yayasan sepakat untuk menerapkan pendidikan moderat disemua kegiatan pesantren, mulai pengajian kitab kuning, pendidikan madrasah dan pendidikan umum. Semuanya dilakukan di lembaga pendidikan tentang moderasi pemikiran santri di pesantren Nuirs ini.”<sup>139</sup>

Berbagai fenomena itulah yang mengilhami Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang untuk mengambil langkah pencegahan dini atau antisipasi dengan menerapkan kurikulum yang berbasis moderatisme. Visi dan cita-cita pesantren menjadi lembaga pendidikan untuk dapat menyiapkan generasi muda yang mampu berpikir kritis terhadap ketimpangan sosial dan mampu bersikap dan berpikir moderat ketika berhadapan dengan perbedaan pandangan dalam persoalan agama, keyakinan dan kebudayaan yang sangat banyak perbedaan di negara Indonesia ini.

Adapun Pendidikan formal dan agama yang telah diterapkan dalam pendidikan di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang yang diperuntukkan untuk para peserta didik yang mondok di pesantren, kegiatan-kegiatan yang diberikan kepada santri antara lain, seperti: (1) Madrasah Sains, (2) Pengembangan Bahasa Arab dan Inggris, (3) Madrasah Qur'an, dan (4) Manajemen Pengembangan Kitab Kuning; (5) Program Go International. dan (5) Lembaga Bimbingan Belajar (LBB).<sup>230</sup>

Selain itu, pendidikan pesantren yang tidak terstruktur dalam pendidikan pesantren dengan menerapkan pendidikan Aswaja (NU) pada

---

<sup>139</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust Azzam Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 7 Agustus 2024

mata pelajaran yang ada di semua pendidikan di pesantren, serta mengamalkan amaliah yang sudah diperaktekkan ala NU dalam kehidupan para santri.<sup>140</sup>

Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Ibu Nyai, beliau menjelaskan sebagai berikut,

“Kami di sini selain menerapkan Pendidikan pesantren Mengintegrasikan antara pendidikan agama dan formal, lembaga ini yang akan mengontrol perkembangan santri selama belajar di pesantren ini.”<sup>141</sup>

Kegiatan manajemen pengembangan pendidikan bertujuan untuk mengontrol dan mengetahui perkembangan santri dalam memahami pengetahuan yang sudah diajarkan kepada para santri, baik dari kiai langsung atau para pengurus yayasan. Oleh karna itu, tidak heran kalau para santri Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang seringkali meraih juara dalam berbagai kompetisi baik di tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional.

Lebih lanjut salah satu ustadz menjelaskan tentang pengembangan Pendidikan formal pesantren di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dalam mengembangkan potensi dan kemampuan yang dimiliki santri, beliau mengungkapkan sebagai berikut,

“Selain membekali para santri dengan ilmu agama, namanya pesantren pasti ilmu agama itu sangat penting dan menjadi prioritas utama di sini. Yang kami lakukan di sini melihat perkembangan kebutuhan zaman kami disini dengan semua pengurus yayasan sepakat untuk mendirikan Madrasah Sains yang bertujuan agar santri bisa paham agama dan juga mengerti tentang perkembangan

<sup>140</sup> Observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 13 Agustus 2024

<sup>141</sup> Wawancara dengan wakil ketua III Yayasan Pondok Pesantren nyai hj qurrati pada tanggal 13 Agustus 2024

ilmu pengetahuan. Hal ini kami lakukan untuk membentuk pemahaman integratif santri antara agama dan ilmu umum. Ada beberapa peserta didik yang telah berhasil meraih juara lomba sains dalam lingkup lokal maupun nasional, ini sebagai bukti bahwa kegiatan yang dilaksanakan di pesantren ini sangat bermanfaat positif bagi pengembangan skill para santri”.<sup>142</sup>

Untuk mengasah skill para santri dalam bidang sains, pesantren Nuris membuat program yang disebut dengan Madrasah Sains yang konsen dalam pengembangan santri terhadap ilmu-ilmu umum. Pelaksanaan kegiatan pengembangan sains ini pada sore hari. Program kegiatan yang dilakukan sebagai langkah pesantren dalam memadukan antara pengetahuan santri terhadap agama dan pendidikan umum seimbang yang harus dimiliki oleh para santri yang berada di pesantren.

Hal senada juga diungkapkan oleh Kiai, beliau menjelaskan sebagai berikut,

“Kegiatan dalam madrasah sains itu sebenarnya merupakan kompetensi tambahan dalam mendalami materi yang sudah diberikan kepada para santri sebagai pengembangan skill para santri yang ada disini pak... Jadi nanti ke depan santri yang sudah mengikuti kegiatan ini sesuai dengan bakat dan minatnya di bidang sains, bisa mendalami kegiatan madrasah sains ini”.<sup>143</sup>

Selain dari kegiatan yang berbasis Madrasah Sains di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang, Kiai juga menjelaskan terkait dengan strategi implementasi pengembangan kurikulum pesantren yaitu dengan mengadakan kegiatan belajar al-Qur'an yang disebut dengan lembaga Madrasah Huffadzul Qur'an (MHQ) yang dilaksanakan di

<sup>142</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust Azzam Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 13 Agustus 2024

<sup>143</sup> Wawancara dengan Ketua Umum Yayasan Pondok Pesantren Kh Abdul wadud pada tanggal 13 Agustus 2024

lembaga pendidikan Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang. Kegiatan utama MHQ yang diadakan oleh pesantren dengan tujuan utama agar para santri suka belajar dan membaca al-Qur'an dan bisa menghafal al-Qur'an.

Beliau menjelaskan sebagai berikut,

“Salah satu kegiatan program Pesantren Nurul Islam 1 Jember ini adalah kurikulum yang dibuat sendiri sebagai penunjang dan tambahan pengetahuan kepada para santri yaitu Madrasah Huffadzul Qur'an. Kan tentunya saya sebagai pengurus yayasan akan mendesain kegiatan santri seperti MHQ ini, misalnya agar para santri disini ini bisa senang belajar membaca dan belajar memahami al-qur'an. selain itu biasanya nanti kami juga mengarahkan para santri yang memiliki hafalan al- quran sesuai dengan kriteria untuk mendapatkan beasiswa, kami biasanya akan mengembleng para santri agar lebih inten belajar menghafalnya. Saya sangat bangga sebagai kepala madrasah di sini jika ada santri yang berprestasi bisa kuliah di luar negeri”.<sup>144</sup>

Berdasarkan uraian penjelasan di atas, salah satu strategi implementasi pengembangan kurikulum pesantren yaitu Madrasah Huffadzul Qur'an yang bertujuan untuk membentuk karakter Qur'ani santri (santri yang cinta kepada Al-Qur'an).

Tidak hanya itu, Hal lain yang diterapkan di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang terkait dengan penerapan kurikulum pesantren ini yaitu kegiatan *Small Club* Literasi bagi para santri. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Ustadz, beliau menjelaskan sebagai berikut,

“Diskusi dan pemahaman santri terhadap dunia membaca dimana santri di pesantren sering melakukan kegiatan diskusi ilmiah baik secara formal dan terkadang tidak formal. Santri disini dibiasakan untuk melakukan diskusi ataupun membahas masalah-masalah

---

<sup>144</sup> Wawancara dengan Ketua Umum Yayasan Pondok Pesantren Kh Abdul wadud pada tanggal 13 Agustus 2024

kekinian secara Small Club. Kalau kegiatan berbasis diskusi ini, santri sudah tidak perlu dikomandoi pak.. hanya saja pesantren nanti mengatur jadwal dan tempat untuk dilaksanakan rutinitas diskusinya. saya mengamati, semua santri ikut nimbrung dalam kegiatan seperti ini, bisa santri belajar berargumentasi, mengutarakan pendapatnya dan melatih keberanian santri untuk bisa tampil di depan umum, yang tentunya harus dimulai dari berani tampil di depan pada temannya sendiri.”<sup>145</sup>

Lebih lanjut, Ustadz Azzam menjelaskan bahwa dalam kegiatan *Small Club* ada juga kegiatan seperti Bahtsul Masail yang diikuti oleh para santri yang membahas masalah-masalah keagamaan. Beliau menjelaskan sebagai berikut,

“Bahtsul Masa’il merupakan kegiatan rutin yang dilakukan oleh pesantren sebagai forum musyawarah santri tentang persoalan fiqhiyah dan masalah keagamaan lainnya. Kegiatan ini adalah tradisi yang ada dalam setiap pesantren sebagai wujud pemberdayaan kepada santri. Dengan adanya kegiatan ini pak akan berdampak positif terhadap karakter santri, santri punya keberanian untuk tampil di publik dan mengasah kemampuan berpikir nalar santri dalam mengkaji dan menyelesaikan permasalahan agama”.<sup>146</sup>

Pelaksanaan kegiatan bahtsul masa’il ini merupakan kegiatan yang bertujuan untuk membiasakan santri membahas masalah dan mencari solusinya melalui kitab-kitab salaf yang sudah dipelajarinya baik di dalam kelas atau ketika mengikuti pengajian kitab yang diselenggarakan oleh pesantren. Dengan adanya pelaksanaan kegiatan ini santri mendapatkan pelajaran sedini mungkin tentang cara berpendapat, melatih keberanian diri agar bisa tampil di depan publik.

<sup>145</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust Azzam Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 13 Agustus 2024

<sup>146</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust Azzam Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 13 Agustus 2024

### 3. Model Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Pendidikan Formal Di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang.

Selanjutnya dalam sub bab ini penulis akan menyampaikan laporan hasil penelitian tentang Model kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang yang sebelumnya penulis telah melakukan observasi, wawancara dan pencatatan sebuah dokumentasi yang hasilnya sebagai berikut:

#### a. Kiai sebagai Pngasuh/Pengelola

Kiai Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang sebagai pengasuh dan pengelola semua lembaga yang ada di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dibawah pimpinan yayasan, baik lembaga formal seperti MI, MTs, MA dan Diniyah atau non formal seperti majlis ta'lim. Dengan demikian jika terdapat masalah dalam di lingkungan pondok. Salah satu Ustadz Pengurus Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang Mengatakan

“Keputusan terakhir di tangan pengasuh sebelum ke yayasan. Seperti izin pulang santri itu bukan wewenang kepala madrasah, akan tetapi wewenang pengasuh atau kiai sampai tentang santri yang melanggar peraturan pondok akan dikeluarkan atau tidak? itu yang berwenang adalah kiai.”<sup>147</sup>

Selanjutnya kiai selaku pengasuh pondok agar pendidikan yang ada dapat di tingkatkan lebih maksimal. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan santri yang ada di pondok

---

<sup>147</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust Azzam Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 13 Agustus 2024

pesantren. Senada dengan yang dikatakan Ustadz azzam, beliau menyampaikan

“Kiai selalu memberikan nasehat kepada santrinya sesuai dengan yang diajarkan oleh Nabi Muhammad SAW. Maka dalam menjaga Akhlak dan syari’at dalam belajar anak-anak dipisah antara laki-laki dan perempuan dan tidak diijinkan membawa hp dan alat-alat elektronik lainnya, maka kalau santri yang berkomunikasi dengan orangtuanya disediakan hp khusus dan diawasi oleh pengurus pondok.”<sup>148</sup>

Berdasarkan pengamatan penulis melalui wawancara, dan dokumen di lapangan, maka penulis menganalisa, ternyata kepemimpinan yang amanah dan terbuka dapat dilakukan dalam menghimpun dan menggerakkan segenap potensi, kerjasama dengan lembaga, Instansi yang berkait dilakukan juga dalam rangka meningkatkan partisipasi dunia luar baik pemerintah, masyarakat di dalam maupun di luar Pondok pesantren yang tidak mengikat, maka berguna untuk mengembangkan dirinya meningkatkan kualitas pendidikan pesantren tersebut.

Kepemimpinan kiai adalah kemampuan dan kesiapan seorang kiai dalam mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, membimbing, mengarahkan, mengawasi segala tindak tanduk santri sebagai siswa belajar di pesantren untuk mencapai suatu tujuan alam Upaya pembaruan Pendidikan di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang Model Kepemimpinan kiai sangat penting dalam memberdayakan dan meningkatkan Sistem Pendidikan

---

<sup>148</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust Azzam Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 13 Agustus 2024

formal Pesantren serta bertanggung jawab terhadap perbuatan orang-orang yang berada di bawah tanggungan serta pengawasannya yaitu santri dan elemen-elemen yang lain dalam lingkup pesantren. Peran kiai sebagai pengasuh atau pengelola ia berperan sebagai pencetus ide dalam rangka pembaruan Pendidikan Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang Bagi kalangan pesantren, standarisasi pendidikan pesantren tidak hanya sebatas adanya pengakuan legal formal dari Pemerintah terhadap lulusan pesantren.

Sebab, pada prinsipnya alumni pesantren “kurang” membutuhkan legal formal seperti itu. Tanpa legal formal dari Pemerintah pun, para lulusan pesantren sudah eksis ditengah-tengah masyarakat dan bahkan diakui keberadaannya.

Di samping itu, orientasi para santri dalam memasuki pendidikan pesantren tidak berorientasi pada perolehan legal formal berupa ijazah sebagaimana halnya lembaga pendidikan formal sekolah. Kebutuhan pesantren yang paling utama saat ini adalah bagaimana Pemerintah secara formal mengakui Pondok Pesantren sebagai sub sistem Pendidikan Nasional, sehingga tidak ada lagi diskriminasi terhadap pesantren, baik dalam penetapan anggaran melalui APBN maupun APBD, pengakuan formal ijazah pesantren, dan menjadikan sistem pendidikan pesantren sebagai salah satu tolok ukur pencapaian tujuan Pendidikan Nasional, terutama untuk mengevaluasi pencapaian tujuan iman dan Taqwa.

Selanjutnya di jelaskan dalam PP No.55 Tahun 2007 tentang pendidikan agama dan keagamaan pasal 1 ayat 4 yaitu: Pesantren atau pondok pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan Islam berbasis masyarakat yang menyelenggarakan pendidikan diniyah atau secara terpadu dengan jenis pendidikan lainnya.

Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang sebagai lembaga Pendidikan Islam yang berbentuk Yayasan dan milik keluarga ternyata dalam pengelolaannya tidak bisa disamakan dengan lembaga pendidikan lain, misalnya seperti lembaga favorit lainnya.

Model Kepimpinan kiai sebagai pemimpin merupakan inti yang menggerakkan proses mempengaruhi seseorang atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan pendidikan dalam situasi tertentu. Kebijakan kiai sebagai pemimpin pendidikan yang didasarkan perilaku verbal dan nonverbal yang menjadi unsur komunikasi dalam proses pembuatan keputusan, ternyata memiliki ciri khas sebagaimana terdapat di pondok pesantren ini, di mana peran kiai sebagai seorang pemimpin dapat diketahui ada dua corak kepemimpinan yang di perankan oleh kiai dalam memimpin pondok Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang yaitu:

#### 1) Kepemimpinan Uswatun Hasanah

Menurut penuturan seorang ustadz,

“pondok Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang, pola kepemimpinannya adalah uswatun hasanah, jadi kiai sebagai pemimpin yang memberi keteladanan dan contoh kepada para ustadz dan para

santrinya. Jadi karena kiai sebagai pimpinan dalam berperilaku itu bisa di teladani maka beliau memiliki Kharisma.”<sup>149</sup>

Kepemimpinan Uswatun Hasanah merupakan bagian yang paling mendasar bagi seorang pimpinan pondok Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang. Sebagai patron yang selalu diteladani baik kata maupun perbuatannya bagi para segenap warga dan santrinya. Karena satu kata dan perbuatan, maka kiai menjadi pijakan bagi para santri dalam berbuat apa saja.

Uswatun hasanah merupakan perilaku dalam kehidupan kiai sebagai pemimpin dalam meniru kehidupan Nabi Muhammad SAW. Dan mencoba menghadirkan secara nyata dalam kehidupan sehari-hari. Dampak dari kepernimpinan uswatun hasanah adalah menjadi efektif dalam memberi perintah terhadap para ustadz dan santri. Santun tidak mempersoalkan apakah perintahnya berat atau ringan, bahwa perintah tersebut akan dikerjakan dengan baik.

## 2) Kepemimpinan Kharismatik.

Menurut penuturan Ustadz hoirul,

“Kepemimpinan Kharismatik memang sangat cocok untuk komunitas Pendidikan Islam. Karena di pondok Pesantren membutuhkan figur yang kharismatik, figur yang bisa di contoh dan bisa diteladani oleh para santrinya. kiai mendidik jiwa dan raga, oleh karena itu pimpinan yang kharismatik yang di cari oleh para santri”<sup>150</sup>

Pernyataan itu didukung oleh Ustadz Hoirul,

<sup>149</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust Azzam Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 13 Agustus 2024

<sup>150</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust Azzam Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 13 Agustus 2024

“Kepemimpinan kharismatik itu sesuai dengan kondisi pondok pesantren karena figur yang kharismatik, kita punya figur pengayom dan menjadikan beliau itu suri teladan dan para santri membangun kesadaran diri tanpa harus ada tekanan dari siapa dan manapun termasuk dari pimpinan pondok pesantren itu sendiri”<sup>151</sup>

Selanjutnya keberadaan seorang kiai sebagai pemimpin dan sekaligus pemilik sebuah pesantren dalam tugas dan fungsinya dituntut untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan yang luas, terampil dalam ilmu-ilmu agama, mampu menanamkan sikap dan pandangan, serta wajib menjadi suri tauladan pemimpin yang baik. Bahkan lebih jauh lagi, keberadaan seorang kiai dalam tugas dan fungsinya sering dikaitkan dengan fenomena kekuasaan yang bersifat supranatural, dimana figur kiai sebagai seorang ulama dianggap pewaris risalah kenabian. Sehingga keberadaan seorang kiai dikatakan orang yang memiliki hubungan dekat dengan Allah.

Legitimasi kepemimpinan seorang kiai secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai tidak saja dari segi keahlian ilmu-ilmu agama, melainkan dinilai pula dari kewibawaan yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi dan seringkali keturunan.

Setiap orang yang diangkat menjadi pemimpin tentunya berdasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimilikinya dari pada orang-orang yang di pimpin. Dalam keadaan tertentu dan pada waktu tertentu kelebihan-kelebihan itu bisa digunakan untuk bertindak

---

<sup>151</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust Azzam Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 13 Agustus 2024

sebagai pemimpin. Demikian juga kepemimpinan kharismatik yang banyak dimiliki oleh para ustadz umumnya memiliki daya tarik yang begitu besar karena itu mereka memiliki pengikut yang besar pula. Bahkan kiai sebagai pemimpin sekaligus juga guru seolah-olah memiliki kekuatan yang memancarkan pancaran dari Nur illahi. Kharisma yang dimiliki tidak bergantung pada umur ataupun kekayaannya.

Pada dasarnya corak kepemimpinan pondok Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang bersifat alami, baik pada pengembangan pondok pesantren maupun proses pembinaan calon pimpinan yang akan menggantikan pimpinan yang ada., belum memiliki bentuk yang teratur dan tetap. Sebab yang paling utama adalah watak kharismatik yang dimiliki. Kepemimpinan kharismatik memiliki keunggulan yang dapat menyalakan pribadi-pribadi lain di sekitarnya. Kekuatan pribadi seperti itu menimbulkan corak kepemimpinan yang sangat pribadi sifatnya yang berlandaskan penerimaan masyarakat luar dan warga pondok pesantren secara nyata.

Dalam penyelenggaraan Pendidikan formal di pondok pesantren terutama MI, MTs, dan MA pondok Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang yang mengimplementasikan manajemen modern, berdasarkan struktur pendidikan telah memiliki kebijakan yang dirumuskan pimpinan yaitu penyusunan kurikulum pelajaran dan kegiatan ekstra kurikuler, sebagaimana tertera pada Kurikulum MI, MTs, dan MA pondok Pondok Pesantren Syarifuddin

Wonorejo Lumajang. Selain kebijakan itu, dirumuskan juga tentang pembiayaan Pendidikan berbeda dengan pembiayaan konvensional pada umumnya.

Model Kepimimpinan kiai dalam implementasi Pendidikan Formal di pondok Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang secara evaluatif merupakan unsur yang sangat penting dari keseluruhan proses administrasi Pendidikan. Hal itu umumnya ditujukan untuk meningkatkan kualitas, efektifitas dan efisiensi pendidikan Islam dalam mencapai tujuannya. Dengan menggunakan proses evaluasi kekuatan suatu program bisa diketahui dan dipelihara. Pengalaman proses evaluasi secara efektif hendaknya menghasilkan perbaikan program dan prosedur serta usaha individual dan kelompok dalam mencapai maksud yang telah disepakati.

Di pondok Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang juga sudah dievaluasi dengan cara yang efektif untuk mengetahui apakah program-programnya sudah berjalan dengan baik atau belum, Dengan demikian Peran kiai dalam proses manajemen yang dilaksanakan di pondok Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang berbeda dengan yang dilaksanakan pada lembaga umumnya karena pendidikan Islam kebanyakan, milik pribadi. Keputusan final tetap dipegang pada pimpinan yayasan dan pimpinan pondok pesantren.

Dengan demikian, Manajemen pondok Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang masih berpusat pada pimpinan sebagai figur sentral. Pola tersebut merupakan perwujudan dan kharisma Kiai sebagai cerminan dari otoritas dalam penerapan sistem kepemimpinan Uswatun hasanah dan kharismatik, yang merupakan ciri subkultur dari kehidupan Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang yang memiliki dinamika tersendiri.

b. Kiai sebagai Pembimbing Ibadah dan Amaliyah

Kiai diberi tugas yayasan dan juga termasuk amanat dari Allah untuk membimbing ustadz, guru dan santri, maka. Kiai dalam membimbing para ustadz dan guru setiap seminggu (hari Jum'at setelah Jama'ah Ashar) mereka ngaji dengan Kiai dan setiap bulan sekali pengajian di rumah-rumah ustadz atau guru staf pegawai yayasan dalam forum silaturahmi keluarga Pondok pesantren Tri Bhakti At-Taqwa. Untuk membimbing santri beliau ikut juga mengajar di kelas supaya mengetahui dan kenal dekat dengan para santri terutama MTs dan MA. Dalam Kiai membimbing santri untuk ibadah, maka Kiai membuat aturan bahwa semua santri wajib berjamaah shalat fardlu lima waktu.

Bagi santri yang melanggar tidak mengikuti shalat berjamaah dikenakan ta'zir bahasa pesantren atau hukuman akademik atau mendidik yang sesuai dengan pelanggaran. Kemudian untuk amaliyah,

yaitu setiap ada musibah baik dari keluarga guru atau murid, diadakan sumbangan sukarela untuk amal berduka cita.

Kiai berperan membimbing para santri dalam segala hal. Fungsi ini menghasilkan peranan Kiai sebagai peneliti, penyaring dan akhirnya assimilator aspek-aspek kebudayaan dari luar yang masuk ke pesantren. Karena para santri nanti mengembangkan aspek-aspek kebudayaan yang telah memperoleh implimatur sang Kiai, di masyarakat mereka sendiri, dengan sendirinya peranan Kiai sebagai agen budaya (*cultural brokers*) juga tidak dapat dianggap kecil. Dalam hal ini Kiai melarang para santri membawa hp dan alat elektronik yang lain untuk mernbendung budaya luar.<sup>152</sup>

Bimbingan dan perhatian guru nampak dengan cara dialog dengan santri, tidak hanya bermakna komunikasi lisan semata, akan tetapi mengandung makna yang lebih penting, yaitu terkemuka adanya perhatian atau pengawasan serta kepedulian guru dan pimpinan yang sangat mendasar mengingatkan kembali kepada santri akan tugas-tugas yang mereka emban sebagai warga pendidikan Islam.<sup>153</sup> Berarti jelas, perhatian dan pengawasan merupakan kepedulian yang harus dan sudah lazim dilakukan tanpa memalingkan muka dari santri. Santri-santri yang merasa kurang mendapat perhatian, kasih sayang dan pemeliharaan dari orang tua atau para guru akan mencari kepuasan di luar rumah. Komunikasi dan dialog antara pimpinan pondok Pondok

<sup>152</sup> Observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 13 Agustus 2024

<sup>153</sup> Observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 13 Agustus 2024

Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dengan guru, staf administrasi dan orang tua santri telah mengingatkan mereka agar mengetahui apa yang menjadi permasalahan yang sedang dihadapi, sehingga dapat membantu mengatasinya. Berdasarkan perhatian dan pemahaman terhadap keadaan dan latar belakang yang menjadi persoalan santri tindakan guru dan pimpinan dapat lebih terarah dan tepat sasaran.

c. Kiai sebagai Motivator

Dalam Upaya Pembaruan Pendidikan. Kiai sebagai pengendali (control), dorongan (motivation) dalam proses belajar, beliau pembuat keputusan partisipatif dalam pesantren adalah mampu menghasilkan lulusan pondok yang berkualitas melalui peningkatan proses pendidikan dan pengajaran yang bermutu, maka dalam hal ini kiai membuat Standar Kompetensi lulusan, yaitu santri diakui lulus dari pondok Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang jika sudah hafal Al-qur'an surat Yasin, Waqi 'ah, Ar-Rahman, Al-Mulk, Juz 'Ammah, tahlil dan wiridan setelah shalat fardlu serta istighotsah. Karena inilah yang nantinya langsung bisa dimanfaatkan oleh santri kepada masyarakat.

Hal ini dikatakan langsung oleh kiai pondok Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang, beliau menyampaikan

“Santri yang hafal pelajaran tersebut baru dibuatkan ijazah dan dinyatakan lulus Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo

Lumajang Akan tetapi walaupun sudah lulus Aliyah namun belum hafal pelajaran tersebut maka dianggap belum diakui lulusan Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang”.<sup>154</sup>

Kemudian kiai dalam memotivasi santri untuk meningkatkan kualitas pendidikan dilakukan secara terprogram, kiai di samping pengasuh, pengelola beliausalalu memberikan nasehat untuk memotivasi santri agar selalu belajar dan menghafal seluruh pelajaran yang perlu dihafalkan sekaligus dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari di pondok sambil diawasi dan dibimbing.

Dalam memecahkan persoalan yang dimiliki santri terjadi komunikasi dan dialog yang efektif. Melalui perhatian ini berarti guru dan pimpinan pondok pesantren telah saling mengingatkan dan mentaati satu kebenaran ajaran Islam dan peraturan yang berlaku sebagai wujud kepedulian dalam mendidik santri.

Kondisi warga pondok Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang di bawah kepemimpinan seorang kiai yang taat dan konsisten dalam pembelajaran serta mampu mengupayakan melalui keteladanan dan nasehat yang digunakan. Peran ustadz untuk mewujudkan perilaku keberagaman santri, ternyata dilakukan tidak hanya terbatas dalam konteks rutinitas kegiatan yang sudah berlabelkan agama saja, akan tetapi dilakukan juga pada setiap

---

<sup>154</sup> Wawancara dengan Ketua Umum Yayasan Pondok Pesantren Kh Abdul wadud pada tanggal 13 Agustus 2024

kesempatan dalam segala bentuk kegiatan kehidupan baik dalam situasi formal di kelas maupun di luar kelas.

Dengan cara dan situasi demikian, nampak bimbingan dan nasehat yang dilakukan para guru dan pimpinan berdasarkan peraturan yang berlaku dalam sistem manajemen di pondok pesantren, wajar jika tercipta iklim yang kondusif dalam mewujudkan perilaku keberagaman santri.

d. Kiai sebagai Inovator

Kiai dalam upaya Pembaruan pendidikan formal di pondok Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang juga melakukan inovasi dengan menyiapkan gedung asrama yang memadai, lokal untuk belajar, aula tempat kegiatan dan masjid untuk shalat berjamaah, ruang komputer, perpustakaan dan lainnya serta membuat program kerja baik program jangka pendek, menengah dan panjang serta membagi tugas dari yayasan, sebagai berikut ini:

- 1) Tugas Penyelenggara Pendidikan dan Pengajaran (pondok Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang), Peneliti melakukan Studi Dokumentasi dan observasi Kiai dan pengurus Pesantren dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang, yaitu

“Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran agama dan formal ada beberapa hal (1) Menetapkan kebijakan-kebijakan dan rencana-rencana kegiatan jangka pendek, menengah dan jangka panjang, yang bekerja sama dengan badan pengelola, (2) Menetapkan Rencana Anggaran, Pendapatan dan Belanja

(RAPB) Pondok Pesantren Tri Bhakti AT-Taqwa.(3)

Menetapkan dan memberhentikan pengelola baik Kepala Madrasah, Kepala Asrama, Guru, Staf TU, maupun karyawan lainnya. Yang bersifat sementara atau selama-lamanya, dengan memperhatikan saran-saran dari badan pengelola, (4) Menyiapkan, mengadakan, merehabilitasi dan menginventarisasi sarana dan prasarana belajar mengajar yang dibutuhkan.(5) Yayasan memantau setiap kegiatan yang di lakukan oleh pengelola sebagai pelaksana. (6) Mengevaluasi dan menindaklanjuti laporan pertanggung jawaban dari pengelola. (7) Yayasan dan pengelola mengadakan evaluasi menyeluruh untuk semua kegiatan perlima tahun”.<sup>155</sup>

Tidak hanya itu, Peneliti juga melakukan studi dokumentasi dan observasi terkait tugas pengelola pendidikan formal dan agama serta pengajaran;

“Terdapat beberapa hal dalam mengelola pendidikan dan pengajaran agama dan formal, diantaranya (1) Pengelola bertanggungjawab kepada badan penyelenggara yayasan, (2) Menyusun rencana anggaran belanja (RAB) Madrasah dan Asrama, (3) Pengelola membuat program kerja tahunan dan rencana pengembangan Madrasah bidang Pendidikan, pengajaran, administrasi Madrasah dan lain sebagainya. (4) Mengajukan semua bentuk program kerja dan rencana pengembangan kepada pihak penyelenggara untuk di pertimbangkan dan disahkan. (5) Mengadakan inventarisasi sarana dan prasarana. (6) Menyusun kalender Pendidikan dan pengajaran dengan menyesuaikan kalender Pendidikan Nasional, (7) Melaksanakan program kurikulum dan non kurikulum dan mengatur teknis pelaksanaan dan penjabarannya, (8) Melaksanakan program kerja yang telah di tetapkan dengan sebaik- baiknya,(9) Mengevaluasi dan menindak lanjuti setiap kegiatan yang telah di dilaksanakan,(10) Membuat laporan seluruh kegiatan sebagai pertanggung jawaban kepada pihak penyelenggra setiap ahir tahun pelajaran, (11) Pengelola bersama dengan penyelenggara mengadakan evaluasi menyeluruh untuk semua kegiatan per lima tahun.”<sup>156</sup>

<sup>155</sup> Studi dokumentasi dan observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 13 Agustus 2024

<sup>156</sup> Studi dokumentasi dan observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 13 Agustus 2024

Peneliti juga mewawancarai kiai Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang terkait program untuk mengembangkan pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang, beliau menyampaikan;

“Dalam mengembangkan pendidikan formal di pesantren kami, kami menerapkan 3 program yaitu program jangka pendek, menengah dan panjang, untuk jangka pendek kami Meningkatkan kualitas moral dan pengetahuan tenaga pendidik, anak didik dan karyawan, Mengadakan sarana-sarana fisik yang sangat dibutuhkan. Lalu untuk jika menengah Mengorganisasi dan merestrukturisasi unit-unit kerja Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang guna mewujudkan mekanisme kerja yang aktif dan dinamis. Menetibkan dan menyempurnakan administrasi unit-unit kerja pondok pesantren Meningkatkan kualitas moral dan pengetahuan tentang pendidik, anak didik dan karyawan. Membentuk unit-unit produksi sebagai sumber dana pengelolaan dan pengembangan Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang, Memberikan bantuan beasiswa kepada santri-santri berprestasi dan yang kurang mampu untuk menyelesaikan pendidikannya. Sedangkan untuk jangka Panjang kami Mengkader generasi penerus guna kelanjutan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang, Meningkatkan kualitas moral pendidik dan anak didik, Membentuk unit-unit produksi sebagai sumber dana pengelola dan pengembangan Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang, Mengembangkan sarana fisik dan non fisik dalam mendukung pendidikan formal di pesantren kami<sup>157</sup>

Sebagaimana keterangan di atas yang tersusun sesuai dengan kebutuhan santri sekarang, juga dikaitkan dengan era globalisasi sekarang ini, utamanya pendidikan yang berbasis kepada kecakapan hidup (*life skills*) yang akrab dengan lingkungan

<sup>157</sup> Wawancara dengan Ketua Umum Yayasan Pondok Pesantren Kh Abdul wadud pada tanggal 13 Agustus 2024

hidup santri, seperti menulis kaligrafi, pembuatan pupuk kompos, peternakan, perikanan, menjahit (santri putri ) dan lainnya.

Pengasuh pesantren mengupayakan menyediakan sumber belajar dan media pendidikan dan pengajaran yang berbasis teknologi, misalnya penggunaan literatur-literatur digital dalam berbagai cabang ilmu agama dan umum, sehingga memudahkan para ustadz (guru) untuk mengajarkannya dan santri untuk mempelajarinya. Selanjutnya untuk membuat iklim kerja antara pimpinan dan bawahan serta mencari dukungan masyarakat, dengan hal ini di pondok pesantren Tri Bhakti At-Taqwa diadakan Istighosah sebulan sekali (setiap tanggal sebelas bualan Qomariyyah) yang diikuti seluruh santri, ustadz, guru wali murid dan tokoh-tokoh masyarakat serta masyarakat umum kaum muslimin dan muslimat.

e. Kiai Sebagai Penasehat, Penyaring, dan Penyelesaian Masalah

Kiai dalam peran penasehat, penyaring dan penyelesaian masalah tidak hanya masalah santri dan ustadz, seperti yang dijelaskan oleh salah satu pengurus pesantren yang menyampaikan;

“Kadang-kadang masyarakat sekitar dan wali murid, kalau ada masalah baik berhubungan dengan rumah tangga, ekonomi maupun penyakit, mereka minta kepada kiai agar dapat diselesaikan dan sembuhkan, karena mereka berpendapat bahwa penyakit dan masalah asalnya dari Allah dan kiai lah yang dekat dengan Allah, maka mereka minta tolong orang yang dekat dengan Allah SWT.”<sup>158</sup>

<sup>158</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust Azzam Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 13 Agustus 2024

Agar beliau mendekatkan diri kepada-Nya dan mohon supaya masalah dan penyakit hamba-Nya diselesaikan dan disembuhkan. Salah satu ustad Menyampaikan;

“Model Kepimpinan kiai yang mampu menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif berdasar pada peraturan dan ketentuan yang berlaku, berdasarkan kesepakatan bersama tersebut memperjelas bahwa interaksi antara pimpinan pondok pesantren dengan para guru dan staf administrasi telah mengundang santrinya kembali untuk melakukan apa yang telah di nasehatkan.”<sup>159</sup>

Dalam mengimplementasikan metode keteladanan, pembiasaan, latihan, pengamalan, dialog, perhatian dan nasehat yang dilakukan kiai sebagai pimpinan pondok pesantren, kepala madrasah dan guru. Keempat landasan tersebut di atas diisi dengan muatan Islam sebagai landasan religious yang menjadi nilai utama dan sangat mendasar, para santri sebagai manusia dan hamba Allah dijadikan dasar pertimbangan landasan Pendidikan Islam dalam menata kehidupan masyarakat sebagai landasan sosio-budaya, kemampuan penyediaan daya dan dananya sebagai landasan sosio-ekonomis, pandangan perbedaan individu, keutuhan proses belajar, motivasi dan transfer pembelajaran yang berpusat pada santri menjadi landasan psikologisnya, itulah sebabnya penerapan metode keteladanan, pembiasaan, latihan, pengamalan, dialog, perhatian dan nasehat yang digunakan pimpinan, guru agama Islam dapat diinterpretasikan sebagai upaya religius psikologis yang merupakan manifestasi dari

---

<sup>159</sup> Wawancara dengan Salah satu Pengurus ust Azzam Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 13 Agustus 2024

rasa tanggung jawab pimpinan, kepala madrasah dan para guru sebagai seorang muslim atau muslimah, pemimpin dan pendidik yang tidak dapat dipisahkan dalam dirinya.

Dengan dasar komitmen agama yang kuat, seseorang akan selalu mengikatkan diri pada hasrat religiusnya yang didasarkan iman dan Taqwa kepada Allah SWT. Jika dicermati secara mendalam, ternyata dikalangan warga Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang masih banyak orang-orang yang tinggi komitmen agamanya, dalam proses interaksi apapun yang dilakukan ternyata ada usaha dirinya untuk memenuhi hasrat religiusnya, ada suatu dorongan menyesuaikan dirinya dengan ajaran agama yang dianutnya.

Demikian hasil wawancara penulis dengan beberapa Dewan Asatidz dan pengasuh pondok pesantren yang dapat dilaporkan dalam upaya pembaruan Pendidikan di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang. Jadi menurut analisa penulis bahwa walaupun kiai tidak mempunyai kekuasaan penuh, tapi dengan kerjasama semua pihak dari atasan sampai bawahan dengan niat mencari ridlo Allah, maka hasil lulusan Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang telah membuktikan dirinya diterima ditengah- tengah masyarakat dalam melaksanakan dan memimpin kegiatan keagamaan dan kiai nya menjadi panutan.

#### **4. Temuan pada Kasus 1 di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang.**

Berdasarkan paparan data kasus pertama di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang, dapat disusun menjadi sejumlah temuan dan proposisi sebagai berikut: (a) Temuan penelitian tentang Kebijakan Kiai terhadap kepemimpinan budaya Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang, (b) Temuan penelitian tentang Implementasi Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya Pendidikan Formal Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang, (c) Temuan penelitian tentang Model kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang. Masing-masing temuan penelitian peneliti susun sebagai berikut;

##### **a. Temuan penelitian tentang Temuan penelitian tentang Kebijakan Kiai terhadap kepemimpinan budaya Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang.**

Berdasarkan data yang ada, penelitian ini dapat mengungkap beberapa temuan terkait kebijakan kepemimpinan Kiai dalam budaya pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo, Lumajang. Temuan-temuan ini mencakup aspek pengambilan kebijakan pendidikan formal, pengembangan budaya pendidikan, integrasi antara pendidikan agama dan formal, serta berbagai tantangan yang dihadapi.

### **1) Kebijakan Pendidikan Formal untuk Meningkatkan Kesempatan Akademik**

Kiai Pondok Pesantren Syarifuddin mengambil langkah strategis dengan mengikutsertakan santri dalam ujian di sekolah formal luar pesantren sebagai upaya sementara untuk menyediakan ijazah yang diakui oleh pemerintah. Seiring berkembangnya kebutuhan, pesantren kemudian mendirikan institusi pendidikan formal di lingkungan pesantren untuk memudahkan santri memperoleh pendidikan formal dan agama secara berimbang tanpa harus keluar pesantren. Hal ini menunjukkan peran kiai dalam memperluas akses pendidikan formal agar santri siap menghadapi tantangan sosial di luar pesantren.

### **2) Integrasi Kurikulum Formal dan Agama**

Kiai dan pengurus pondok pesantren berkomitmen menjaga keseimbangan antara pendidikan agama dan formal dengan cara mengintegrasikan kurikulum nasional dengan materi diniyah, sehingga santri memiliki pengetahuan umum yang mendalam namun tetap berpijak pada nilai-nilai keislaman. Para pengajar juga mendapat arahan agar mengedepankan pembinaan akhlak, menekankan pentingnya etika dalam proses belajar mengajar. Dengan ini, integrasi ini mendukung profil santri yang memiliki kemampuan akademik dan karakter islami yang kuat.

### **3) Peran Kiai dalam Membangun Disiplin dan Keteladanan**

Kiai memainkan peran sentral dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang disiplin dan tertib. Beliau secara aktif mengawasi kegiatan santri, baik dalam pendidikan formal maupun kegiatan diniyah, dan memberikan contoh yang baik dengan hadir langsung dalam kegiatan pengajian. Kehadiran kiai dalam kegiatan sehari-hari memberikan efek psikologis yang signifikan bagi santri, menciptakan suasana belajar yang kondusif dan hormat, serta memperkuat kedisiplinan santri.

### **4) Pembangunan Fasilitas Pendidikan untuk Meningkatkan Kualitas Belajar**

Pesantren Syarifuddin melengkapi ruang kelas dengan fasilitas belajar yang mendukung suasana belajar yang nyaman dan kondusif. Terdapat perpustakaan yang menyediakan koleksi buku-buku umum dan agama, ruang olahraga, serta akses teknologi informasi yang memungkinkan santri memperoleh sumber belajar tambahan secara daring. Ketersediaan fasilitas ini menjadi penunjang penting dalam pengembangan budaya belajar santri dan mendukung pendidikan formal di pesantren.

### **5) Tantangan dalam Integrasi Pendidikan Formal dan Agama**

Temuan menunjukkan adanya resistensi dari sebagian pihak yang menganggap bahwa pendidikan formal dapat mengancam identitas tradisional pesantren. Kiai perlu melakukan pendekatan

yang hati-hati untuk meyakinkan bahwa pendidikan formal dan agama dapat berjalan seiring. Tantangan lain adalah keterbatasan sumber daya, baik dalam bentuk fasilitas maupun tenaga pengajar yang memiliki latar belakang pendidikan formal. Pesantren juga menghadapi tantangan dalam memotivasi santri untuk menghargai pentingnya pendidikan umum, yang sering kali dianggap kurang relevan oleh beberapa santri.

#### **6) Strategi Pengembangan untuk Mengatasi Tantangan**

Untuk mengatasi tantangan, Pondok Pesantren Syarifuddin mengembangkan pendekatan kolaboratif dengan melakukan evaluasi berkala terhadap metode pembelajaran, penyediaan fasilitas, dan pengembangan kapasitas pengajar. Selain itu, pesantren melibatkan masyarakat dan orang tua dalam mendukung pendidikan formal santri. Langkah ini menunjukkan inovasi pesantren dalam mengembangkan sistem pendidikan yang mempertahankan identitas salafiyah dengan pendekatan modern.

#### **b. Temuan penelitian tentang Implementasi Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya Pendidikan Formal Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang.**

##### **1) Implementasi Kurikulum dan Penguatan Budaya Pesantren Berbasis Moderatisme Aswaja (Ahlussunnah Wal Jamaah)**

Pondok Pesantren Syarifuddin di Wonorejo Lumajang memiliki strategi kepemimpinan yang memprioritaskan pendidikan

berbasis moderatisme dan nilai-nilai Aswaja An-Nahdliyah dalam rangka membentengi santri dari pengaruh radikalisme dan konflik agama. Integrasi kurikulum agama dengan pendidikan formal memungkinkan santri memperoleh kompetensi tambahan dalam keilmuan umum dan agama. Kurikulum ini melibatkan kajian kitab kuning berhaluan Aswaja dan pelatihan pemahaman moderat untuk menghadapi perbedaan pandangan dan keyakinan.

## 2) Pengembangan Program-Program Pendidikan Formal dan Agama

Pondok Pesantren Syarifuddin menerapkan berbagai program pendidikan formal seperti Madrasah Sains, Madrasah Qur'an, dan lembaga pengembangan keterampilan bahasa asing, manajemen kitab kuning, dan lembaga bimbingan belajar (LBB). Tujuan utama dari pendidikan ini adalah menyiapkan santri dengan kompetensi akademis di samping kemampuan agama yang kuat, sehingga santri memiliki daya saing dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan modern.

## 3) Pendidikan Moderat dalam Praktik dan Penguatan Karakter

Penerapan kurikulum moderat menjadi pondasi utama, terutama melalui kegiatan pengajian kitab kuning dan Bahtsul Masail, sebuah forum diskusi dan musyawarah mengenai persoalan fiqh dan isu keagamaan. Kegiatan ini bertujuan membentuk santri yang terbuka dan mampu berdiskusi tentang

permasalahan kekinian dalam perspektif Aswaja. Pendekatan ini tidak hanya mengembangkan pola pikir kritis, tetapi juga mengasah keterampilan santri dalam mengutarakan pendapat di publik.

4) **Pembinaan Karakter Qur'ani dan Literasi melalui Program Madrasah Huffadzul Qur'an dan Small Club Literasi**

Pondok Pesantren Syarifuddin juga memiliki Madrasah Huffadzul Qur'an sebagai salah satu program unggulan, yang bertujuan menumbuhkan kecintaan santri terhadap Al-Qur'an dan membentuk karakter Qur'ani. Selain itu, program literasi dalam bentuk Small Club memperkenalkan santri pada kegiatan membaca, diskusi ilmiah, dan pembahasan masalah keagamaan dan sosial. Kegiatan ini juga membantu santri beradaptasi dalam menyelesaikan permasalahan dan membangun kepekaan sosial terhadap isu yang muncul di masyarakat.

**c. Temuan penelitian tentang Model kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang.**

**a. Kiai sebagai Pengasuh/Pengelola Pondok**

- 1) Kiai sebagai Figur Sentral Kiai di Pondok Pesantren Syarifuddin berperan sebagai pengasuh dan pengelola lembaga-lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan. Keputusan akhir berada di tangan kiai sebelum diteruskan

kepada yayasan. Misalnya, perihal izin santri atau tindakan disiplin terhadap santri yang melanggar peraturan pondok.

- 2) Penguatan Nilai-nilai Moral: Kiai memberikan teladan dalam menjaga akhlak dan syariat Islam di pondok. Santri dipisahkan berdasarkan jenis kelamin, dan penggunaan perangkat elektronik sangat dibatasi guna menghindari pengaruh negatif dari luar.
- 3) Kepemimpinan Amanah dan Terbuka: Dengan memanfaatkan potensi kerja sama dengan lembaga eksternal serta masyarakat sekitar, Kiai berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan santri dan menumbuhkan keterlibatan pihak luar untuk mendukung pengembangan pesantren.

#### b. Model Kepemimpinan Kiai: Uswatun Hasanah dan Kharismatik

- 1) Kepemimpinan Uswatun Hasanah: Kiai menjadi teladan bagi para santri dan ustadz dengan mengikuti prinsip keteladanan Nabi Muhammad SAW, yang menimbulkan rasa hormat dan ketundukan tanpa paksaan. Sebagai teladan utama, kiai memberikan pengaruh besar dalam membentuk karakter moral dan keagamaan santri.
- 2) Kepemimpinan Kharismatik: Model kepemimpinan kharismatik diterapkan untuk menghadirkan sosok kiai sebagai figur pengayom yang dihormati dan dicontoh oleh santri. Kharisma kiai menjadi salah satu kelebihan yang memperkuat

pengaruhnya dalam memimpin pesantren, sehingga santri secara sukarela mengikuti aturan dan arahan yang diberikan.

c. Peran Kiai dalam Pembinaan Ibadah dan Amaliyah Santri

- 1) Bimbingan Ibadah Rutin: Kiai memberikan pembinaan ibadah secara intensif, termasuk kewajiban shalat berjamaah lima waktu. Santri yang melanggar aturan ini akan dikenakan sanksi untuk mendisiplinkan mereka.
- 2) Fungsi sebagai Agen Budaya: Kiai berperan sebagai pelindung dan penyaring budaya dari luar yang berpotensi mengganggu pendidikan santri. Dalam hal ini, kiai melarang penggunaan alat elektronik oleh santri untuk menjaga kesucian dan ketenangan lingkungan pondok.

d. Kiai sebagai Motivator Pendidikan

Motivasi dalam Pembelajaran: Kiai memberikan motivasi kepada santri untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Standar kelulusan pesantren ditetapkan dengan mengharuskan santri hafal sejumlah surat Al-Qur'an serta wirid dan doa tertentu.

Pendekatan Partisipatif: kiai turut memberikan nasihat dan motivasi secara berkelanjutan dalam mendukung santri menghafal dan mempraktikkan pelajaran dalam kehidupan sehari-hari di pesantren.

e. Kiai sebagai Inovator dalam Pengembangan Pendidikan formal dan agama

- 1) Infrastruktur dan Fasilitas Pendukung: Kiai telah membangun berbagai fasilitas, termasuk asrama, ruang belajar, aula, masjid, ruang komputer, dan perpustakaan, untuk menunjang proses pembelajaran di pondok pesantren.
- 2) Rencana Kerja Strategis: Pesantren menerapkan program kerja jangka pendek, menengah, dan panjang, dengan fokus pada peningkatan kualitas pendidikan, restrukturisasi organisasi, dan pembenahan administrasi untuk menunjang sistem pendidikan yang efektif dan efisien.

f. Penerapan Model Manajemen Modern di Pondok Pesantren

- 1) Manajemen Terpusat pada Kiai: Sistem manajemen pesantren yang diterapkan sangat bergantung pada sosok kiai sebagai figur sentral yang memiliki otoritas tertinggi. Model kepemimpinan ini mencerminkan dinamika subkultur pesantren yang menekankan nilai-nilai uswatun hasanah dan kharismatik.
- 2) Evaluasi dan Pengawasan Program Pendidikan formal dan agama: Program pendidikan formal di pondok pesantren dievaluasi secara berkala untuk memastikan efektivitasnya. Proses evaluasi ini diharapkan menghasilkan perbaikan pada program serta sistem manajemen Pendidikan.

**Tabel 4. 1**  
**Temuan Penelitian**

| <b>Fokus Penelitian</b>                                                           | <b>Temuan</b>                                             | <b>Deskripsi Temuan</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kebijakan Kiai terhadap Pendidikan Formal                                         | Kebijakan Pendidikan Formal untuk Meningkatkan Kesempatan | Akademik Kiai mengambil langkah strategis untuk menyediakan pendidikan formal bagi santri agar dapat memperoleh ijazah yang diakui pemerintah. Institusi pendidikan formal kemudian didirikan di pesantren agar santri bisa memperoleh pendidikan agama dan formal tanpa harus keluar dari lingkungan pesantren. |
|                                                                                   | Kebijakan Kiai terhadap Pendidikan Formal                 | Integrasi Kurikulum Formal dan Agama Kurikulum pendidikan diintegrasikan antara kurikulum nasional dengan materi agama (diniyah) untuk menjaga keseimbangan antara pendidikan umum dan nilai-nilai keislaman.                                                                                                    |
|                                                                                   | Peran Kiai dalam Membangun Disiplin dan Keteladanan       | Kiai berperan dalam menciptakan lingkungan belajar yang disiplin, baik dengan pengawasan langsung maupun teladan pribadi dalam kegiatan pengajian sehari-hari.                                                                                                                                                   |
|                                                                                   | Pembangunan Fasilitas Pendidikan                          | Pesantren menyediakan fasilitas seperti perpustakaan, ruang olahraga, dan akses teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran formal di pesantren.                                                                                                                                                |
|                                                                                   | Tantangan dalam Integrasi Pendidikan Formal dan Agama     | Terdapat resistensi terhadap pendidikan formal yang dianggap mengancam identitas pesantren, serta keterbatasan sumber daya dan tantangan dalam memotivasi santri untuk menghargai pendidikan formal.                                                                                                             |
|                                                                                   | Strategi Pengembangan untuk Mengatasi Tantangan           | Pesantren mengembangkan pendekatan kolaboratif dan melakukan evaluasi berkala terhadap metode pembelajaran serta melibatkan masyarakat untuk mendukung pendidikan santri.                                                                                                                                        |
|                                                                                   | Implementasi Kurikulum Berbasis Moderatisme Aswaja.       | Kiai mengintegrasikan nilai-nilai Aswaja untuk melindungi santri dari radikalisme dan menguatkan pandangan moderat, memadukan kajian agama dengan keilmuan umum.                                                                                                                                                 |
| Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Budaya Pendidikan Formal Model Kepemimpinan Kiai | Pengembangan Program Pendidikan Formal dan                | Pesantren menerapkan program pendidikan seperti Madrasah Sains, Madrasah Qur'an, dan keterampilan bahasa asing untuk meningkatkan daya                                                                                                                                                                           |

|                                   |                                                           |                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | Agama                                                     | saing santri.                                                                                                                                                       |
|                                   | Pendidikan Moderat dalam Praktik dan Penguatan Karakter   | Kiai menekankan pola pikir moderat melalui kegiatan seperti Bahtsul Masail dan pengajian kitab kuning yang mengajarkan santri keterbukaan dan kemampuan berdiskusi. |
|                                   | Pembinaan Karakter Qur'ani dan Literasi                   | Program Madrasah Huffadzul Qur'an dan Small Club Literasi diterapkan untuk menumbuhkan kecintaan terhadap Al-Qur'an dan keterampilan literasi santri.               |
|                                   | Kiai sebagai Pengasuh dan Pengelola Pondok                | Kiai berperan sebagai figur sentral dalam pengambilan keputusan, menjaga nilai-nilai moral, serta menjalin kerjasama eksternal untuk mengembangkan pesantren.       |
|                                   | Kepemimpinan Uswatun Hasanah dan Kharismatik              | Kiai menjadi teladan (uswatun hasanah) dan memiliki karisma yang mempengaruhi santri untuk mengikuti aturan tanpa paksaan.                                          |
|                                   | Peran Kiai dalam Pembinaan Ibadah dan Amaliyah            | Kiai memberikan bimbingan dalam ibadah, melarang penggunaan perangkat elektronik untuk menjaga kesucian pondok, dan menetapkan sanksi bagi pelanggaran ibadah.      |
|                                   | Kiai sebagai Motivator Pendidikan                         | Kiai memotivasi santri dalam pembelajaran dan menerapkan standar kelulusan dengan hafalan Qur'an dan doa tertentu.                                                  |
|                                   | Kiai sebagai Inovator dalam Pengembangan Pendidikan       | Kiai membangun fasilitas seperti asrama, ruang belajar, dan perpustakaan serta menerapkan rencana kerja strategis untuk mendukung sistem pendidikan pesantren.      |
| Penerapan Model Manajemen Modern. | Manajemen Terpusat pada Kiai                              | Sistem manajemen pesantren bergantung pada otoritas kiai sebagai figur sentral yang mengedepankan nilai uswatun hasanah dan kharismatik.                            |
|                                   | Evaluasi dan Pengawasan efektivitas dan perbaikan program | Program pendidikan formal dievaluasi secara berkala untuk memastikan efektivitas dan perbaikan program                                                              |

**b. Paparan Data dan Analisis Kasus 2 di Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.**

**1. Kebijakan Kiai terhadap kepemimpinan budaya Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.**

Pada bab ini peneliti akan memaparkan kebijakan kiai terhadap kepemimpinan budaya Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang dengan beberapa sub bab yakni (1) Kebijakan kiai dalam penyusunan agenda pengembangan pendidikan formal, (2) Formulasi kebijakan kiai dalam pengembangan pendidikan formal, dan (3) Adopsi kebijakan kiai dalam pengembangan pendidikan formal.

**1) Kebijakan kiai dalam penyusunan agenda pengembangan pendidikan formal Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.**

Kebijakan kiai dalam penyusunan agenda fokus penelitian ini, peneliti paparkan data di lapangan berturut-turut mengenai penyusunan agenda kebijakan kiyai di pondok pesantren panggung, para pelaku yang terlibat dalam penyusunan agenda kebijakan serta berbagai kegiatan yang mengarah pada penyusunan agenda kebijakan kiyai dalam pengembangan pendidikan formal.

Penyusunan agenda merupakan proses penting dalam kaitannya dengan penyusunan kebijakan, tak terkecuali dalam sebuah pondok pesantren mengingat pondok pesantren merupakan bagian dari sebuah kehidupan masyarakat, lahir, berkembang dan hidup dari sebuah tuntutan kebutuhan masyarakat. Sehingga dalam perjalanannya

pondok pesantren mengembangkan ranah pendidikan ta'lim, ta'dzib dan tarbiyah-nya tidak hanya dalam hal ukhrawi saja melainkan duniawi juga.

Untuk mencapai cita-cita tersebut pondok pesantren panggung tidak hanya menyelenggarakan pendidikan formal berbentuk pesantren dan diniyah melainkan juga pendidikan formal mulai dari playgroub hingga madrasah Aliyah.



**Gambar 4. 2**  
**Wawancara Kepada Pengurus**

Merupakan sebuah keniscayaan lembaga pendidikan dapat bertahan tanpa adanya kebijakan untuk pengembangan, hal ini pula yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang. Dalam proses kebijakan di pondok panggung dimulai dengan penyusunan agenda yaitu dengan melakukan pengamatan lingkungan dan wawasan kedepan ketua pengasuh pesantren, hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh K.H As'adul Umam:

“Kebijakan disini ya sesuai dengan kebutuhan, jadi dalam prosesnya biasanya bisa melalui pengamatan, hal ini bisa berbentuk kunjungan ke lembaga pendidikan yang kita miliki, atau bisa juga pengelola lembaga misalnya kepala sekolah mengusulkan apa kebutuhannya atau bisa juga inisiatif dari kiyai sendiri”.<sup>160</sup>

Hal tersebut juga didukung dengan hasil wawancara peneliti dengan ketua pengurus Inwanul Mahamid:

“Kebijakan kiai dalam pengembangan pendidikan formal, kalau mengenai pendidikan formal dalam pesantren tentunya tentunya tidak seluwes seperti mengelola pesantren yaaa...karena banyak singgungannya. Jadi biasanya kami sebagai pengelola yayasan banyak pertimbangan terkait kebijakan tersebut, misalnya kita melihat tuntutan, kebutuhan masyarakat, usulan atau masukan dari lembaga atau bisa juga keinginan kiyai sendiri.”<sup>161</sup>

Lebih lanjut Inwanul Mahamid menjelaskan:

“....terkait usulan atau masukan dari lembaga ini tidak semerta-merta langsung di setujui, dilihat dulu tidak hanya sebatas seberapa penting namun juga hal tersebut pantas atau tidak, karena kami berkomitmen boleh saja melakukan inovasi atau kreatifitas sepanjang tidak bertentangan dengan aturan di pesantren sendiri karena meski umum tapi kan bagian dari pondok panggung.”<sup>162</sup>

Perumusan masalah diawali dengan adanya situasi masalah, situasi yang menimbulkan rasa tidak puas dan terasa ada yang salah. Kemudian diadakan pencarian masalah, selanjutnya lahir meta masalah, yakni masalah yang belum tertata dengan rapi. Dari meta masalah dilakukan pendefinisian masalah, apakah masalah sosial, ekonomi, pendidikan, selanjutnya akan lahir masalah substantif.

Kemudian dilakukan spesifikasi masalah dan menjadi masalah

<sup>160</sup> Wawancara dengan Dewan Pengasuh .H As’adul Umam Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 22 Agustus 2024

<sup>161</sup> Wawancara dengan Ketua Pengurus Inwanul Mahamid Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 22 Agustus 2024

<sup>162</sup> Wawancara dengan Ketua Pengurus Inwanul Mahamid Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 22 Agustus 2024

formal, yakni masalah yang telah dirumuskan secara spesifik dan jelas. Pada perumusan masalah ini, pembuat kebijakan (policy maker) perlu meminta bantuan Stakeholder untuk memberi informasi dan nasehat yang berhubungan dengan masalah yang bersangkutan.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan angga wahyudi:

“Penyusunan agenda kebijakan, perumusan masalah...apa yaa, pertama, mungkin pengamatan lingkungan bisa internal maupun eksternal, kedua, bisa inisiatif kiyai sendiri dan terutama masukan atau permintaan dari lembaga sendiri, yaa mungkin itu.”<sup>163</sup>

Kemudian Angga Wahyudi juga menambahkan,

“Kalau pengamatan lingkungan itu yaa, missal kita lagi keluar lihat atau dapat info lembaga pendidikan bagus nanti coba dimusyawarahkan di forum musyawarah, di Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang ini kan ada paguyuban itu, atau kalau yang internal yaa.. kunjungan ke lembaga-lembaga dengan begitu kita akan tahu kurang apa atau apa yang sekiranya mendesak dan penting.”<sup>164</sup>

Hal ini dibenarkan oleh Syahroni yang mengemukakan:

“Kalau mengenai kebijakan kiyai dalam pengembangan pendidikan formal yang saya ketahui ya diawali dari paguyuban, kami dari lembaga mengusulkan tapi tidak hanya di situ saja kalau penting dan mendesak ya setiap saat bisa minta pendapat pengasuh langsung namun saya yakin kiyai punya pertimbangan sendiri terkait hal itu artinya selain permintaan atau sulan kami saya yakin kiyai punya inisiatif sendiri.”<sup>165</sup>

<sup>163</sup> Wawancara dengan Bendahara Pengurus Angga wahyudi Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 22 Agustus 2024

<sup>164</sup> Wawancara dengan Bendahara Pengurus Angga wahyudi Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 22 Agustus 2024

<sup>165</sup> Wawancara dengan kesaantrian Syahroni Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 22 Agustus 2024

Perumusan masalah dalam pengambilan kebijakan lebih ditekankan pada pengembangan lembaga yang ada. Hal tersebut dilakukan sesuai tuntutan perkembangan pendidikan sekarang.

Pengembangan sekolah dapat diwujudkan dari akademik dan non- akademik. Seperti yang disampaikan oleh Syahrono:

“Dari segi input siswa kita kalah dari segi keilmuan. Tetapi kita selaku pendidik tetap optimis dalam mewujudkan visi misi madrasah. Oleh karena itu, sekolah berusaha memberikan pengajaran dan mapel yang benar-benar dapat menunjangnya.”<sup>166</sup>

Lebih lanjut Syahroni menambahkan:

“...untuk saat ini, mutu yang paling menonjol dari madrasah ini adalah dari segi non-akademik. Oleh karena itu, banyak kegiatan ekstra yang kita usulkan, seperti ppl, hadroh, menjahit, pencak silat dan tahfid quran. Alhamdulillah mendapat restu dari pengasuh dan yayasan. Bahkan untuk tahfid itu usulan langsung dari Gus ahmad selaku Masyayikh. Kegiatan itu semuanya kita usulkan untuk menjawab dari permasalahan yang kita hadapi. Walau masih banyak masalah-masalah yang ada dengan tidak”<sup>167</sup>

Hal tersebut diatas diperkuat oleh observasi peneliti maupun dokumentasi yang peneliti lakukan, bahwa di pondok pesantren panggung penyusunan agenda kebijakan kiyai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajangdimulai dengan pengamatan lingkungan, masukan dari pimpinan lembaga serta inisiatif kiyai sendiri. Pokok permasalahan akan terlebih dahulu di musyawarohkan dalam lingkup lembaga, selanjutnya diteruskan dalam rapat besar atau bisa langsung pada

<sup>166</sup> Wawancara dengan kisantrian Syahroni Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 22 Agustus 2024

<sup>167</sup> Wawancara dengan kisantrian Syahroni Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 22 Agustus 2024

ketua yayasan dan pengasuh. Hal inilah yang menjadikan pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren panggung berbeda dengan pesantren lain.

## **2) Formulasi kebijakan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.**

Selanjutnya dalam proses kebijakan setelah penyusunan agenda adalah formulasi. Formulasi kebijakan atau forecasting sebagaimana dijelaskan di bab sebelumnya merupakan kegiatan untuk menentukan informasi factual tentang situasi dimasa depan atas dasar informasi yang ada sekarang. Peramalan dapat menguji masa depan yang plausible, potensial, dan secara normative bernilai mengestimasi akibat dari kebijakan yang ada atau yang diusulkan, mengenali kendala- kendala yang mungkin akan terjadi dalam pencapaian tujuan, dan mengestimasi kelayakan dari berbagai pilihan.

Hal ini bisa difahami bahwa formulasi merupakan peramalan atau penginderaan jarak jauh guna menyikapi temuan dalam penyusunan agenda. Sehingga di dalam formulasi ini di bahas hal-hal yang akan dilakukan dalam pengembangan pendidikan formal di pesantren misalnya memprioritaskan sesuatu yang dirasa saat ini penting dan genting untuk dilaksanakan.

Adapun perumusan masalah yang dilakukan oleh policy maker tidak lepas dari masalah-masalah yang muncul terkait upaya pengembangan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang. Dalam penentuan kebijakan, pada yayasan yang berpola kolektif, dalam pengambilan kebijakan sudah demokratis. Banyak pihak yang dilibatkan terutama bagi pelaku kebijakan.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Angga Wahyudi:

“Kiai/masyayikh itu bisa mencetuskan langsung kebijakannya. Tapi tidak bisa mutlak. Karena kepemimpinan di sini sudah kolektif. Beda dengan jaman romo yai tasek sugeng. Semuanya ada pada kiai. Kalau di prosentase mungkin Cuma 30 % saja kebijakan yang dilakukan oleh pengasuh. Semuanya itu dilakukan dengan musyawarah. Jadi kalau sekarang ini sudah demokratis banget, semua stakeholder dilibatkan dalam pengambilan kebijakan. Tapi disisi lain, pasti ada beberapa kebijakan yang itu memang harus dilakukan oleh pengasuh, dengan melihat kejadian dilapangan”.<sup>168</sup>

Informasi itu didukung oleh hasil wawancara dengan syahroni:

“Ada kok kebijakan terkait pengembangan madrasah kita yang langsung oleh pengasuh tanpa kita lapor dulu. Seperti amalan sholat dhuha yang kita lakukan di mushola itu dulu juga kebijakan dari ndalem. Karena beliau kan setiap pagi mesti lihat anak-anak di mushola. Dari pada Cuma rame kenapa kok g dibuat amalan saja, umpama tidak ganggu pelajaran. Dan bagi kita itu kebijakan yang sangat bagus guna menunjang kerohanian murid-mrid. Akhirnya sampai sekarang tetap kita lakukan dan menjadi kegiatan rutin Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang”.<sup>169</sup>

Disamping itu persaingan di lembaga pendidikan saat ini sangat ketat, tentunya membutuhkan pengembangan yang berkaitan

<sup>168</sup> Wawancara dengan Bendahara Pengurus Angga wahyudi Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 22 Agustus 2024

<sup>169</sup> Wawancara dengan kesartrian Syahroni Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 22 Agustus 2024

dengan daya saing dengan lembaga pendidikan lain terutama dalam mengenai kualitas peserta didik.

Sebagaimana hasil wawancara dengan Inwanul Mahamid:

“Kebijakan disini tentunya adalah hal-hal yang menyangkut sesuatu yang penting atau enake ngomong skala prioritas lah, kaya tentang santri baru atau dalam hal pembelajaran. Atau pengembangan mutulah kalo bahasane sampean.karena jika mutunya bagus kan otomatis peminatnya naik, jika peminat naik partisipasi masyarakat juga akan naik, karena lembaga yang bernaung dalam yayasan pondok pesantren ini kan tumbuh dan berkembang bersama Masyarakat”.<sup>170</sup>

Syahroni juga menegaskan:

“Untuk akademik, di sini ada mapel muatan lokal baca kitab kuning. Kegiatan ini bisa diartikan sebagai jawaban dari permasalahan yang ada. Jadi ini bukti kalau apa yang kita ajarkan mengarah pada kepesantrenan. Siswa kita kebanyakan dari luar. Jadi anak didik harus kita bekali yang berhubungan dengan kepesantrenan. Penambahan lokal kelas juga solusi dari permasalahan kita selama ini, Alhamdulillah kita ada tambahan lokal untuk kelas dan lab komputer”.<sup>171</sup>

Formulasi kebijakan menunjukkan pada pemberian alternative kebijakan dari beberapa masalah yang dimunculkan. Sehingga, dalam perumusan alternative kebijakan perlu adanya kriteria dan pijakan apa yang seharusnya dipakai untuk menyelesaikan masalah yang dimunculkan. Perumusan alternative kebijakan adalah hasil dari *forecasting* mengenai kondisi yang perlu atau dapat diwujudkan berkaitan dengan pemecahan masalah kebijakan.

Sebagaimana hasil wawancara dengan Inwanul Mahamid:

<sup>170</sup> Wawancara dengan Ketua Pengurus Inwanul Mahamid Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 22 Agustus 2024

<sup>171</sup> Wawancara dengan kesiswaan Syahroni Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 22 Agustus 2024

“...masalah yang ada dilembaga kita banyak sekali, dari awal tadi sudah saya sampaikan bahwa kita tidak bisa secara mutlak memutuskan. Semua ada prosedurnya. Lekujuk-ujuk enek pasti akan ditanya oleh atasan. Jadi masalah kita sampaikan, baru beliau-beliau memberikan saran, alternative dan masukan terkait masalah yang ada. Tentunya alternative itu disesuaikan dengan kemampuan lembaga kita. Terlebih pada pengembangan. Ini kan sangat kompleks. Mutu, sarana, guru dan banyak lagi”.<sup>172</sup>

Lebih lanjut Lutfi menjelaskan:

“Alternative-alternatif itu semuanya saya yakin demi kemajuan lembaga. Kalau urusanya pengembangan mutu kita beberapa kali diberi alternatif dengan pembukaan jurusan. Akhirnya kita buka jurusan agama. Itu juga kebijakan dari atasan dan sesuai dengan visi misi lembaga serta kita mampu melaksanakannya karena didukung dengan adanya penambahan lokal kelas, terlebih lembaga ini berada di pondok.”<sup>15</sup>

Hal itu dipertegas oleh Fatkhulloh:

“Ya, jadi nanti di ndalem dirembukan di bawa di yayasan terus akan memilih-milih mana yang pas dan mampu dilakukan. Pasti alternative itu dimunculkan. Ben pas karo mutu ne”.<sup>173</sup>

Terkait dengan peningkatan mutu lebih lanjut Aldan menjelaskan:

“Peningkatan mutu sendiri menjadi penting karena bisa menjadi sarana dalam mengajak masyarakat untuk berpartisipasi secara aktif untuk menjadi bagian dari lembaga kita bisa jadi wali santri atau penyandang dana kita. Maka dari itu pengembangan mutu menjadi penting, saat ini peningkatan mutunya dari kurikulum, sarana prasarana dan Sumber Daya Manusia baik tenaga

<sup>172</sup> Wawancara dengan Ketua Pengurus Inwanul Mahamid Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 22 Agustus 2024

<sup>173</sup> Wawancara dengan Ketua Pengurus Inwanul Mahamid Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 22 Agustus 2024

pendidikan maupun kependidikan semuanya tersebut demi kualitas peserta didik kita yang lebih baik”.<sup>174</sup>

Senada dengan hal tersebut Inwanul mengungkapkan;

“Banyak yang kami lakukan mulai dari pengembangan kurikulum, meningkatkan daya tampung, upgreading SDM guru- guru, dan menggiatkan beberapa ekstrakurikuler”.<sup>175</sup>

Dalam kesempatan yang berbeda Aldan juga mengungkapkan:

“Kalau yang sampean maksud peramalan kebijakan, sepengetahuan saya disini...terkait itu peningkatan sarana dan prasarana, peningkatan kemampuan guru, dan mengenai kurikulum jelas kita tetap tidak bisa meninggalkan kemenag dan kemendikbud, dan itu sudah kita rencanakan”.<sup>176</sup>

Dari pernyataan di atas bisa diketahui bahwa formulasi kebijakan kiyai dalam pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren panggung dalam hal ini Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang berorientasi pada hal-hal yang mendesak dan penting yakni terkait dengan peningkatan mutu pendidikan melalui, pengembanagn kurikulum, sarana prasarana serta peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) baik pendidik dan tenaga Kependidikan.

### **3) Adopsi Kebijakan kiai dalam Pengembangan Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.**

Kemudian setelah melalui penyusunan agenda dan formulasi kebijakan maka tahapan selanjutnya dalam kebijakan kiyai dalam

<sup>174</sup> Wawancara dengan Bagian tarbiyah Aldan Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 22 Agustus 2024

<sup>175</sup> Wawancara dengan Ketua Pengurus Inwanul Mahamid Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 22 Agustus 2024

<sup>176</sup> Wawancara dengan Bagian tarbiyah Aldan Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 22 Agustus 2024

pengembangan pendidikan formal adalah melakukan adopsi kebijakan. Adopsi kebijakan dalam hal ini sebagaimana di jelaskan di bab sebelumnya merupakan rekomendasi dari sekian banyak alternatif yang ditawarkan, pada akhirnya akan diadopsi satu alternatif pemecahan yang disepakati untuk digunakan sebagai solusi atas permasalahan tersebut.

Tahap ini sering disebut juga dengan tahap legitimasi kebijakan *policy legitimation* yaitu kebijakan yang telah mendapatkan legitimasi. Masalah yang telah dijadikan sebagai fokus pembahasan memperoleh solusi pemecahan berupa kebijakan yang nantinya akan diimplementasikan. Dalam proses pemilihan *alternative* kebijakan membutuhkan perhatian yang cermat agar *policy maker* tidak terjebak pada pilihan yang hanya untuk kepentingan pribadi tertentu.

Dalam prosesnya adopsi kebijakan yang dilakukan di pondok pesantren Panggung dalam rangka pengembangan pendidikan formal adalah lebih menekankan atau memberi perhatian lebih kepada lembaga-lembaga di yayasan pondok pesantren panggung untuk bergerak secara aktif, berfikir kreatif memaksimalkan iklim kerja di lembaga masing-masing guna mencapai visi dan misi lembaga. Sebagaimana dijelaskan oleh Inwanul:

“Mengenai hal itu bisa dari gagasan kiyai sendiri, atau berawal dari kunjungan ke lembaga-lembaga disini kan pendidikan formal kita sudah memiliki setidaknya 4 lembaga formal, atau dari masukan, usulan dari lembaga sendiri baik melalui paguyuban atau dalam

forum yang lain karena kalau kebutuhan itu mendesak hal itu bisa diusulkan dalam forum lain”.<sup>177</sup>

Terkait adopsi kebijakan Inwanul menambahkan:

“.....dari beberapa tadi intinya yang jelas peran atau masukan dari lembaga kalau di prosentasi sekitar 70%-lah dalam membentuk kebijakan,atau katakanlah gagasan kiyai itu tidak terlalu dominan. Karena kita mengajak supaya lembaga berproses secara mandiri. Ringkasnya lembaga kan yang mengalami yang menjalankan jadi lebih faham terkait kebutuhannya apa, yayasan cukup mengetahui dan menyetujui tentunya tidak semua masukan usulan di setuju namun dengan berbagai pertimbangan tadi. Meskipun begitu bukan berarti yayasan lepas terus nunggu saja ndak cuma kadangkala kiyai punya inisiatif juga artinya saling mengisi dan melengkapi saja”.<sup>178</sup>

Selain hal tersebut, kiyai melakukan identifikasi masalah yang berasal dari usulan atau masukan lembaga yang sesuai dengan prioritas lembaga terkait dengan pengembangan sekolah formal.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Aldan:

“...kalau kaya dari pare itu permintaan dari lembaga yayasan tinggal menimbang baik apa tidak, kalau baik ya dilakukan kalau jelek tidak.tahfid kemarin juga begitu”.<sup>179</sup>

Lebih lanjut lagi Inwanul mengatakan:

“tetap berkompetisi dengan lembaga luar, bersaing. Karena daya saingnya tinggi, sehingga pengembangan di segala lini perlu

<sup>177</sup> Wawancara dengan Ketua Pengurus Inwanul Mahamid Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 29 Agustus 2024

<sup>178</sup> Wawancara dengan Ketua Pengurus Inwanul Mahamid Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 29 Agustus 2024

<sup>179</sup> Wawancara dengan Bagian tarbiyah Aldan Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 29 Agustus 2024

ditingkatkan, terutama mutu madrasanya. Belajarnya, sarannya, gurunya, pokok mampu dilakukan”.<sup>180</sup>

Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan syahroni:

“....yayasan panggung, kira-kira 30% dalam mengambil kebijakan yang langsung. Tapi secara keseluruhan, biasane lembaga dulu yang sowan/datang ke yayasan atau pengasuh. Dadi, ketua lembaga membawa beberapa masalah yang menjadi kendala atau keinginan yang diinginkan untuk kemajuan lembaganya”.<sup>181</sup>

Lebih lanjut Aldan mengatakan:

“....yayasan untuk masalah yang ada, itu memberikan solusi yang cocok. Dalam rapat nanti solusi-solusi itu ya dirembukan lagi. Baru nanti di setujui mana yang mampu dan masalah-masalah yang lain di kesampingkan tapi tidak ditinggal. Kemarin buktinya sudah ada solusi penambahan lokal untuk menunjang ekstra sholawat dan jurusan ipa”.<sup>182</sup>

Selain itu diperkuat oleh hasil wawancara dengan Lutfi:

“Kalau ada masalah terkait madrasah, kita selalu lapor ke yayasan dan pengasuh. Terlebih jika lembaga pengin meningkatkan mutu madrasah. Nanti mana yang disetujui ya kita manut aja. Yang jelas demi kemajuan Lembaga”.

Dari beberapa masalah yang sudah dipilih maka akan mendapatkan pengesahan dari lembaga tertinggi. Untuk pengesahan kebijakan dari permasalahan yang diutamakan, legitimasinya terletak pada kiai/pengasuh pondok.

<sup>180</sup> Wawancara dengan Ketua Pengurus Inwanul Mahamid Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 29 Agustus 2024

<sup>181</sup> Wawancara dengan kesaantrian Syahroni Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 29 Agustus 2024

<sup>182</sup> Wawancara dengan Bagian tarbiyah Aldan Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 29 Agustus 2024

Sebagaimana yang ditegaskan hasil wawancara dengan inwanul:

“Sebenarnya kalau pondok itu simple. Mungkin secara teori memang begitu untuk urutannya. Tapi kalau dipondok itu tidak njlimet banget. Cuma yang perlu digaris bawahi, kita tidak boleh mengesampingkan poro sesepuh. Permasalahan yang sudah di pilih, y kudu di beto teng pengasuh/teng bu nyai. Karena beliau yang paling sepuh. Ingsalloh kalau masyayikh dan ketua yayasan setuju bu Nyai juga setuju”.<sup>183</sup>

Hal itu juga diperkuat dari pernyataan aldan:

“....pengesahan itu nanti dilakukan ketika rapat besar. Yang biasanya dihadiri oleh penanggungjawab lembaga masing-masing. Medianya kalau dipangung ada paguyupan tapi kalau masalahnya besar tentu harus ada rapat besar yang dihadiri para gus-gus”.<sup>184</sup>

Dari pemaparan pernyataan diatas dapat diperoleh informasi bahwa kebijakan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang yaitu adopsi kebijakan yang digunakan bisa berasal dari masukan atau usulan dari pengurus lembaga pendidikan formal yang berada dalam naungan yayasan, hasil musyawarah dari para kiyai atau masyayikh baik dalam forum paguyuban atau forum lain mana kala membutuhkan kebijakan yang penyikapanya mendesak, inisiatif pandangan jauh kedepan kiyai/masyayikh. Legitimasi dari alternative masalah yang ada dipilih dalam rapat besar dengan penentu kebijakan di ketua yayasan.

<sup>183</sup> Wawancara dengan Ketua Pengurus Inwanul Mahamid Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 29 Agustus 2024

<sup>184</sup> Wawancara dengan Bagian tarbiyah Aldan Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 29 Agustus 2024

## **2. Implementasi Kebijakan Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.**

Pada tindakan atas kebijakan lebih menekankan pada maksud dan tujuan utama sebagai kunci kriteria kebijakan. Pengembangan sekolah formal dilingkungan pondok pesantren panggung tidak lepas dari kebijakan seorang kiai. Pengembangan pada tataran ini adalah perwujudan dari visi dan misi yayasan. Program lembaga yang terkait dengan pengembangan harus didasarkan pada visi misi yayasan. Dalam pelaksanaan kebijakan yang sudah dipilih membutuhkan pihak-pihak terkait dengan implementasinya. Penekanan pengembangan di Pondok Panggung dalam hal ini Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang harus pada pengembangan kepesantrenan. Tapi disisi lain, tidak boleh lepas juga dari aturan-aturan kedinasan. Karena Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang dibawah kemendikbud.

Sebagaimana hasil wawancara dengan Inwanul:

“Pengembangan disini semuanya di dasarkan pada visi dan misi yayasan. Supaya apa yang akan kita kembangkan itu jelas. Mulai mata pelajarannya, ekstranya apa aja. Contohnya seperti pelajaran aswaja itu. Itu sudah pas. Jadi benar-benar terarah. Muatan pondoknya ada, biar siswa itu memang belajar dan dididik di lembaga yang berada di dalam pesantren jadi harus ada bedanya dengan lembaga formal yang diluar. Walau, siswa Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang ada yang dari luar dan itu bagi pengasuh bukan jadi masalah”.<sup>185</sup>

Hal itu juga didukung oleh hasil wawancara peneliti dengan Aldan:

---

<sup>185</sup> Wawancara dengan Ketua Pengurus Inwanul Mahamid Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 9 September 2024

“Santri kita itu pokoknya yang dijarkan ya kudu sesuai jalurnya. Ya sesuai visi dan misi. Jadi lembaga itu kalau mau membuat program terkait apa saja ya jangan lepas dari itu biar jelas. Umpama tidak pas ya ojo ngawur. Kan kita belajar itu kudu duwe tujuannya. Dan itu harus di putuskan dari kebijakan yang diatas. Dan saya yakin kebijakan yang terkait lembaga di sini semuanya demi kemajuan lembaga, terlebih MA”.<sup>186</sup>

Informasi tersebut juga diperkuat dengan hasil wawancara peneliti dengan Syahroni:

“Untuk pondok panggung karena ada dua kependidikan yaitu kependidikan non formal misalnya podok pesantren itu sendiri, madrasah diniyah. Dan pendidikan formalnya ini ada playgroup sampai ke aliyah. Yang anda maksud adalah terkait dengan kepemimpinan di Pondok Pesantren Miftahul Midad. Kamu juga harus bisa membedakan antara yang non formal dan yang formal. Sedangkan yang formal seperti Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang itu harus juga mengikuti aturan- aturan pendidikan di umum. Karena ini tempatnya dipondok pesantren dan ini aliyah dan tentunya kita harus mengikuti aturan2 kependidikan yang ada di kementrian agama. Jadi kita tidak bisa mengambil kebijakan sesuai dengan pola kepemimpinan dipondok pesantren, semuanya itu nanti harus mengarah ke kementrian agama ini yang terkait dengan sekolah Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang. Jadi kebijakan2 dari kementrian agama yang terkaitan dengan pendidikan umum yang ada dipondok khususnya Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajangyang harus dijalani, dan saya yang berada dipondok tidak bisa mengambil kebijakn sendiri harus ikut atasan berbeda dengan pondok pesantren lainnya, berbedaanya ada disitu. Ini yang harus anda kembangkan dan anda bahas sehingga bisa membedakan antara pendidikan non formal dan pendidikan formal. Memang kami sengaja pendidikan non formal dan pendidikan formalnya kami kelola bersama tapi alurnya berbeda”.<sup>187</sup>

Pertimbangan lain terkait dengan pengembangan ini tidak lepas dari masalah yang muncul. Semua masalah yang ada harus dijadikan acuan dalam menentukan kebijakan. Karena, bisa jadi suatu gejala pada

<sup>186</sup> Wawancara dengan Bagian tarbiyah Aldan Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 9 September 2024

<sup>187</sup> Wawancara dengan kesartrian Syahroni Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 9 September 2024

kelompok tertentu dianggap masalah, tetapi oleh sebagian kelompok bukan dianggap sebagai masalah. Pada madrasah yang dibawah yayasan memang tidak lepas dari kebijakan ketua yayasan atau policy maker. Sehingga, policy maker harus bisa membuwat dan membangun persepsi di kalangan stakeholders bahwa fenomena, saran masyarakat dan problematika itu dianggap sebagai masalah.

Tentunya dalam mengambil kebijakan seorang kiai tidak begitu saja memutuskan. Tetapi melalui pertimbangan-pertimbangan dan proses yang panjang. untuk menentukan penyusunan agenda, pengambil kebijakan perlu mendapatkan informasi penting dari dalam dan luar lembaga.hal ini dilakukan untuk memberikan keakuratan dalam penentuan pengambilan kebijakan.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Syahroni:

“Begini, sebelum kita (anggota yayasan dan gus-gus) mengadakan rapat dengan lembaga-lembaga, pasti kita tu sudah mengantongi informasi yang berkait dengan yang akan kita putuskan. Baik itu masyarakat, wali siswa, atau dari apa yang kita lihat. Itu penting sekali, supaya kita tepat dan akurat”.<sup>188</sup>

Pada tahap implementasi kebijakan, kebijakan yang sudah direkomendasikan untuk dipilih oleh policy maker bukanlah jaminan bahwa kebijakan tersebut pasti berhasil dalam implementasinya. Demi mendapatkan efek yang maksimal dari suatu kebijakan kiai dalam pengembangan pendidikan formal dipondok pesantren, berbagai upaya

---

<sup>188</sup> Wawancara dengan kesartrian Syahroni Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 9 september 2024

ditempuh. Diantaranya kebutuhan sarana prasarana, yaitu melalui peran aktif wali siswa.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Aldan:

“....permasalahan utama lembaga yang berada di pondok itu biasanya pada pendanaan. Apapun permasalahannya, kebijakannya nanti ujung-ujungnya masalah dana. Oleh karena itu, jika kita ada masalah dengan pendanaan kita mengikutsertakan wali siswa berpartisipasi aktif guna membantu dalam mewujudkan program kita. Baik itu dalam bentuk sumbangan atau jariah”.<sup>189</sup>

Terkait wali siswa juga di benarkan oleh alfin:

“Untuk pondok pesantren itu sampek sekarang itu terkait dana. Jadi alternative kita harus meningkatkan peran aktif masyarakat dalam hal ini wali siswa. Wujudnya tergantung apa keperluan kita atau lembaga terkait. Yang penting ada rapatnya, dihadiri komite dan ketua Yayasan”.<sup>190</sup>

Pengkomunikasian yang baik dari setiap stakeholder sangat mempengaruhi hasil dari kebijakan. Tentunya kepala lembaga pelaksana kebijakan benar-benar memberikan pengarahan dan bimbingan terkait dari tujuan dari kebijakan. Akhir dari implementasi adalah timbulnya dampak dari kebijakan.

Sebagaimana di jelaskan oleh Inwanul:

“Usulan-usulan dari lembaga sudah kita sampaikan, nanti akan diambil mana yang pas. Jadi, kita tinggal nglakoni. Tentunya beliau- beliau sudah memikirkan mana yang mampu kita lakukan. Yang penting bapak ibu guru saya kasih tau dan saya minta untuk saling koordinasi. Saya kasih contoh saja tadi sholat dhuha, itu dampaknya luar biasa pada anak. Karena berdampak sesuai tujuan ya kita lanjutkan. Contoh lagi, siswa kita ada program ppl di madrasah diniyah pada bulan romadhon. Nanti bisa di cek pada bulan romadhon. Penanggungjawab dari hasil kebijakan yang

<sup>189</sup> Wawancara dengan Bagian tarbiyah Aldan Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 9 September 2024

<sup>190</sup> Wawancara dengan Bagian Puskestren Alfian Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 9 September 2024

sudah diputuskan nantinya akan ada penanggungjawabnya yang sesuai dengan *job description*.”<sup>191</sup>

Hal itu juga di diperkuat oleh Aldan:

“Apapun hasil rapat dari kepala lembaga dan yayasan pasti disosialisasikan dengan para guru. Dan kadang saya juga di undang untuk menghadiri rapat paguyupan dengan beliau. Kalau kebijakannya ya banyak, peraturan, pembelajaran, ekstra. Sampean kan bisa lihat di brosur terkait pengembangan mutu terlebih pada ekstranya. Untuk penanggungjawab dalam pelaksanaan disesuaikan dengan hasil kebijakannya”.<sup>192</sup>

Hal itu juga dipertegas oleh Syahroni:

“Dampaknya itu nampak sekali pada Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang. Dari kebijakan yang sudah diimplementasikan. Contoh, dengan penambahan lokal, sekarang siswa dalam latihan sholat lebih rajin dan semangat. Tahfid, sudah ada yang sampk juz 11. Muridnya dari tahun ke tahun juga bertambah. Itu wujud dari pengembangan mutu yang ada”.<sup>193</sup>

Dari beberapa pernyataan diatas tersebut dapat di ketahui bahwa dalam implementasi kebijakan, melibatkan banyak pihak terkait. Kiai dalam pengimplementasikan kebijakan menunjuk seseorang tertentu untuk menjadi penangung jawab atas pelaksanaan kebijakan, atau dilakukan sosialisasi dalam rapat bersama dengan lembaga pendidikan formal. Dari beberapa informasi dapat diperoleh upaya yang dilakukan kiai untuk menimbulkan efek. Diantaranya melibatkan wali siswa untuk berperan aktif dalam menunjang kegiatan dan pengembangan sarana prasarana yang dibutuhkan.

<sup>191</sup> Wawancara dengan Ketua Pengurus Inwanul Mahamid Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 9 September 2024

<sup>192</sup> Wawancara dengan Bagian tarbiyah Aldan Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 9 September 2024

<sup>193</sup> Wawancara dengan kesartrian Syahroni Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 9 september 2024

### **3. Model Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang**

Model kepemimpinan kiai merupakan suatu bentuk sikap yang mencerminkan gaya yang dimiliki oleh seorang kiai untuk mengarahkan, menggerakkan, memimpin, mempengaruhi orang lain dalam mengelola dan meraih kesuksesan dalam pondok pesantren. Setiap pemimpin (kiai) akan cenderung memiliki model tersendiri dalam melaksanakan kepemimpinannya hal ini akan tercermin pada model tingkah laku yang ada pada pimpinan (kiai).

Karena pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan dan pengajaran Islam yang di dalamnya terjadi interaksi antara Kiai sebagai pemimpin pondok pesantren ustadz/ustadzah sebagai pengajar, dan santri sebagai murid. Pimpinan pesantren tersebut dipegang KH. As'adul Umam Anash. Beliau sendiri merupakan pemimpin pondok pesantren yang membawahi beberapa ustadz/ustadzah sebagai pengajar. Pendapat ini diperoleh dari wawancara terhadap seorang Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang

Aldan yang menyatakan:

“Abah yai di pondok pesantren Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang ini merupakan pemimpin yang menjadi panutan kami

semua kemajuan pesantren ini merupakan tanggung jawab beliau.<sup>194</sup>

Abah yai panggilan akrab KH. As'adul Umam Anas merupakan pemimpin yang memberikan arahan, pembinaan, pengaturan, sampai pemberian pengaruh terhadap anggota yang dipimpinnya. Dalam hal ini, yang menjadi anggota dalam kepemimpinan Beliau adalah para ustadz/ustadzah dan santri. Mereka inilah yang memperoleh pengarahan, pembinaan, pengaturan, sesuai keinginan pemimpin, yaitu KH. As'adul Umam Anas. Semua wewenang yang digunakan oleh Beliau dimaksudkan untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini sejalan dengan pendapat beliau dalam hasil wawancara.

“Pondok pesantren Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang mempunyai tujuan yang harus dilaksanakan. Pelaksanaan tujuan tersebut tidak pernah terpisah dari pencapaian visi dan misi. Oleh karena itu, berhasil tidaknya seorang pemimpin dapat dilihat dari kemampuannya untuk memiliki tujuan dan mencapai tujuan tersebut.”<sup>195</sup>

Sebagai seorang pemimpin KH. As'adul Umam Anas selalu memberikan motivasi kepada para asatidz dan bawahan agar mereka lebih peka akan pentingnya hasil-hasil pekerjaan serta diharapkan agar para bawahan lebih mengedepankan kepentingan pondok pesantren dari pada kepentingan pribadi atau diri sendiri. Terkait dengan kepemimpinan KH. As'adul Umam Anas, banyak yang mengatakan bahwa suksesnya

---

<sup>194</sup> Wawancara dengan Ketua Pengurus Inwanul Mahamid Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 24 September 2024

<sup>195</sup> Wawancara dengan Dewan Pengasuh Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 24 September 2024

kepemimpinan KH. As'adul Umam Anasdi Pondok Pesantren ini tidak terlepas dari karakteristik kepribadian yang dimiliki KH. As'adul Umam Anash yaitu: tegas, disiplin, komitmten dan akhlaknya yang baik, kepekaan sosialnya yang tinggi, seorang bapak yang ramah tamah dan penuh kasih sayang, rendah hati, tidak sombong meski ayahnya juga seorang ulama. Suka menolong tanpa pilih kasih, kemauan berkorban yang tinggi dan suka membela warga yang lemah.<sup>196</sup>

Selain itu, beliau juag pemimpin yang memiliki jiwa pemberani, penuh inisiatif, inovatif, tidak mengenal lelah, bertanggungjawab terhadap segala yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat luas, optimis, semangatnya yang tinggi untuk mencapai tujuan, obsesi yang kuat dan tekad yang besar untuk tidak gagal dalam menjalankan kepemimpinannya, tegas dalam hal yang menyangkut hukum- hukum syara', memiliki pandangan jauh ke depan, pekerja keras, pergaulannya luas meski terhadap masyarakat kecil sekalipun, sangat perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan bawahan dan masyarakat pondok pesantren dan lain-lain.

Sifat-sifat inilah yang dinilai dapat mempengaruhi, mendorong dan mengajak bawahan dan masyarakat untuk bersama-sama membangun dan mengembangkan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang. Sesuai dengan yang beliu sampaikan dalam wawancara

“Sebagai pemimpin itu harus tahu kondisi masyarakat luas apa yang sangat dibutuhkan masyarakat kita ajak diskusi bersama cari soslusi permasalahan yang dihadapinya karena pemimipin itu adalah figure harus mencontoh dan mengikuti rosullah shallahu

---

<sup>196</sup> Observasi dan studi dokumentasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 24 september 2024

‘Alaihi Wassalam para shahabat, dan kalua sekarang para ulama’ wali-wali karena rasullah sangat memperhatiakn nasib rakyat kecil, dan pemimpin itu harus mampu menterjemahkan kondisi sesuai dengan Alquran dan Hadits.”<sup>197</sup>

Dan diperkuat pernyataan Inwanul mahamid ketika peneliti wawancara dengan beliau dan sebelum menjelaskan mengenai kepemimpinan KH. As’adul Umam Anas beliau terlebih dahulu menjelaskan antara perbedaan kiai dan ulama, yakni:

“Kalau ulama itu selalu memperhatikan umat dan tidak menginginkan untuk diperhatikan umat. Sedangkan kiai selalu ingin di perhatikan umat, dan setiap ulama pasti kiai namun setiap kiai belum tentu ulama, dan KH. As’adul Umam Anas merupakan ulama karena beliau selalu memperhatikan umat dan mendahulukan kepentingan umat dan tidak pernah merepotkan umat”.<sup>198</sup>

Sedangkan Mengenai Model kepemimpinan KH. As’adul Umam Anasdi Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang diketemukan bahwa pada tahap muasis kepemimpinan pondok pesantren. dimana Kiai (pengasuh) berada di garis terdepan artinya menjadi pimpinan tunggal, pimpinan seumur hidup, selagi kiai belum meninggal maka kiai memegang kekuasaan penuh di dalam segala hal. Sedangkan ketika wawancara dengan Nur Hidayat seorang santri Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang mengatakan

“Menurut saya sosok abah yai orang nya sangat tegas disiplin sehingga saya juga santri yang lain ketika ada abah yai itu ada rasa

<sup>197</sup> Wawancara dengan Dewan Pengasuh Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 24 September 2024

<sup>198</sup> Wawancara dengan Ketua Pengurus Inwanul Mahamid Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 24 September 2024

sega, takut dengan rasa hormat saya juga tidak tahu, dalam hati dengan sendirinya ketakutan padahal beliau itu humoris.”<sup>199</sup>

Sedangkan berdasarkan keterangan ustadz Syahroni salah satu ustadz mengatakan bahwa

“KH. As’adul Umam Anas merupakan sosok figur yang sangat dihormati dan disegani oleh para asidz dan para santri karena beliau sangat tegas, disiplin dan bijaksana dalam bertindak serta mempunyai visi dan filosofi yang tinggi.”<sup>200</sup>

Dengan demikian KH. As’adul Umam Anas adalah Seorang pemimpin yang mempunyai pengaruh besar dalam lingkungan pesantren dan masyarakat sekitar sehingga Setiap perintahnya akan dipatuhi dan ditati dan akan berdampak pada perilaku dari santri dan asidz yang akan menimbulkan motivasi, sehingga santri dan asidz tersebut akan menjalankan tugas masing-masing dengan penuh semangat dan antusias. karena pemimpin yang tidak ada pengaruhnya tidak berwibawa dalam organisasi ibarat partikel atom yang beredar tidak teratur dan semauanya sendiri sehingga kurang atau tidak mempunyai power untuk untuk mencapai kesuksesan.

Dengan demikian untuk kepemimpinan KH. As’adul Umam Anas, menurut nara sumber (ustad Ghazali dan ustadz umam) beliau merupakan seorang pemimpin yang bijaksana. Kebijakannya dalam pengambilan

<sup>199</sup> w Wawancara dengan salah satu santri Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 24 September 2024

<sup>200</sup> Wawancara dengan bagian kesarifan Syahroni Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 24 September 2024

keputusan juga tidak di ragukan lagi. Contohnya: dalam suatu kasus pelanggaran peraturan yang ada di Pesantren, pada waktu itu jenis pelanggaran yang dilakukan oleh santri putra adalah peraturan larangan merokok, yang dilakukan oleh Iman, dan pelanggaran tersebut sudah dilakukan berulang kali sehingga pengasuh (KH. As'adul Umam Anas) memberikan keputusan untuk mengeluarkan iman dari pesantren, akan tetapi pengasuh tetap memberi kesempatan iman untuk kembali lagi ke Pesantren, namun iman tidak mau lagi kembali ke pesantren dengan alasan karena tidak bisa lagi menghentikan aktivitas merokoknya.

Dan saat wawancara dengan Aldan salah satu asatidz Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang beliau mengatakan bahwa:

“Model kepemimpinan kiai Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang terpusat dan mutlak di tangan KH. As'adul Umam Anas segala keputusan dan wewenang mutlak di bawah kendali beliau, tidak bisa diganngu gugat jadi kita harus tunduk dan patuh karena kita tahu beliau lebih mengetahui segalanya mempunyai kemampuan dalam berbagai disiplin ilmu pengetahuan.”<sup>201</sup>

Semua kegiatan apapun langsung berada pada tangan kiai, kiai sebagai leader bertanggungjawab secara penuh, pada hal ini KH. As'adul Umam Anas mentransferkan ilmunya secara langsung kepada santri, dan pada asatidz kiai berperan penuh termasuk kegiatan sehari-hari seperti amalan-amalan yang ada di pondok, pesantren dengan demikian semua kegiatan yang membuat dan merancang adalah kiai yang tercantum dan termuat dalam peraturan pondok pesantren dan visi misi pesantren.

---

<sup>201</sup> Wawancara dengan bagian Tarbiyah Aldan Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 24 September 2024

Aldan mengatakan bahwa;

“Abah yai selalu mengajak semua elemen pondok pesantren untuk istighozah dzikir (I’tikaf) di masjid Amrullah dalam hal apapun yang menyangkut dengan permasalahan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang yang dilaksanakan setiap malam Jum`at.”<sup>202</sup>

Diperkuat oleh pernyataan Amru alumni pesantren Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang bahwa

“Abah yai itu selalu istiqomah memimpin istighosah (I’tikaf) dimasjid Amrullah dalam kondisi apapun beliau tetap hadir sehingga santri dan astidz yang lain segan tidak hadir dalam istighosah akhirnya istighisah sudah menjadi rutinitas.”<sup>203</sup>

Keistiqomahan merupakan hal yang amat ditekankan hingga sekarang khususnya di dunia pondok pesantren terutama di Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang sebuah tradisi yang masih terlaksana dan terlihat hingga saat ini karena itu sebagai latihan santri untuk disiplin dalam berbagai kegiatan sehingga santri ketika sudah lulus dari pondok pesantren tidak menjadi santri yang malas-malasan mau berusaha dalam kehidupan dunia sehingga tercapai cita-citanya

---

<sup>202</sup> Wawancara dengan bagian Tarbiyah Aldan Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 24 September 2024

<sup>203</sup> Wawancara dengan salah satu alumni Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 24 September 2024

Hasil wawancara dengan Angga wahyudi salah salah satu Bendahara Pondok Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang dia mengatakan

“Menurut saya pak yai merupakan pribadi yang sederhana, yang secara penampilan tidak menunjukkan sosok kiai-kiai pada umumnya, seperti pakai pakain putih-putih, selain itu pak yai juga suka menolong orang, dan tidak mau merepotkan orang lain seperti dalam pembangunan pondok tidak mau melibatkan masyarakat padahaln masyarakat sudah menawarkan diri.”<sup>204</sup>

Berdasarkan paparan data diatas bahwa sosok KH. As’adul Umam Anas merupakan sosok pemimpin yang sederhana, kharismatik, humoris, serta disiplin dalam memimpin pesantren dan juga disegani oleh banyak elemen masyarakat. Tidak hanya itu, model kepemimpinan beliau juga sangat mempengaruhi terhadap sistem Pendidikan di pesantren baik maupun Pendidikan agama dan formal, Beliau menyampaikan pada peneliti Awalnya Kiai tidak berencana untuk mengembangkan pendidikan formal. Artinya, tujuan dipusatkan pada pengembangan dan penyebaran nilai dan ajaran agama sebagaimana orientasi pendidikan pada pesantren salaf pada umumnya. Namun, beberapa jamaah Kiai kemudian memberikan masukan padanya, untuk mengembangkan pendidikan formal di pesantren. Pada situasi demikian Kiai tentu belum sepenuhnya memiliki kesiapan untuk memenuhi harapan masyarakat titik ketidaksiapannya tentu adalah pada aspek ketersediaan bawahanya yang dipandang ahli dalam mendirikan dan mengembangkan pendidikan formal. Beberapa santri Kiai dan pengurus pesantren kala itu, memang sangat tabu dalam usaha

<sup>204</sup> Wawancara dengan bendahara Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 24 September 2024

pengembangan pendidikan formal. Menghadapi masalah yang demikian, KH. As'adul Umam kemudian berkonsultasi dengan pesantren tempatnya belajar dulu, yakni Pondok Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang. Pada akhirnya, ia mendapatkan solusi untuk menangani masalah ketidaksiapan SDM pesantren dalam mengembangkan pendidikan formalnya. Dalam ceritanya, pihak Pondok Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang akan mengirim beberapa santri untuk membantu mendirikan dan mengembangkan pendidikan formal di pesantrennya.

Salah satu Ustadz yang ditugaskan mengembangkan pendidikan formal di pesantren ini adalah Usman Wahyudi. Menurut pemaparannya, kedatangannya ke Pondok Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang adalah diamanahkan untuk mengembangkan pendidikan formal sebagaimana di Pondok Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang. Lengkapnya, beliau menuturkan,

“Saya datang ke pesantren ini sebagai Ustadz. Saat tiba di sini. Kami langsung menghadap ke Kiai Umam Anas. Kiai mengajak kemudian menyampakan bahwa pengembangan pendidikan formal di pesantren ini dipasrahkan ke saya dan teman santri tugas lain. Santri itu santri tugas berjumlah tiga orang, saya sama dua teman lainnya. Kami bertiga memang ditugaskan oleh Pondok Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang untuk mengembangkan pendidikan pesantren. Sampai di sini ya kamu laksanakan tugas tersebut. Sebenarnya kami juga tidak begitu mengerti persolan pengembangan pendidikan formal pesantren. Namun karena sudah tanggung jawab yang kami lakukan semampunya. Awal yang kami lakukan adalah menyusun kurikulum yang bermutu, tentunya sesuai dengan apa yang ada di pesantren kami dulu. Setelah itu baru kemudia perbaikan operasional dan struktur pendidikannya”.<sup>205</sup>

---

<sup>205</sup> Wawancara dengan salah satu ustadz Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 8 oktober 2024

Berdasarkan observasi yang dilakukan, ada dua elemen operasional pengarahan dan bimbingan yang masing berbeda. Keduanya adalah arahan dan bimbingan pengembangan pendidikan formal dan arahan dan bimbingan dalam pengembangan pendidikan lokal pesantren. Arahan dan bimbingan pendidikan formal dilaksanakan guna peningkatan mutu kualitas penyelenggaraan Pendidikan formal. Sedangkan arahan dan bimbingan pendidikan lokal pesantren berkaitan dengan pengembangan tradisi klasikal pendidikan pesantren.

Kedua arahan ini mengindikasikan adanya dua proses arahan dan bimbingan yang berbeda. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Umi Kholifah,

“Sejak awal begini, proses arahan dan bimbingan untuk lembaga formal, Kiai sejak awal percaya pada Ustadz/ah dari Pondok Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang. Tentu arahan dan bimbingan yang diterima oleh mereka kebanyakan dari guru-guru pesantrennya. Sedangkan untuk masalah pendidikan yang sejak awal Kiai rintis itu yang dilakukan oleh Kiai sendiri. Biasanya di dalamnya juga melibatkan santri-santri senior seperti Supriyono dan Imam Ghazali. Artinya apa? arahan kiai nya dalam pengembangan pendidikan formal itu menyangkut tentang bagaimana pengembangan pendidikan formal di pesantren ini tidak bersinergi dengan pengembangan pendidikan pesantren yang digagasnya dari dulu-dulu. Dalam bahasa lain pak, Kiai dalam pengarahan dan bimbingannya itu condong pada penguatan pendidikan pesantren secara keseluruhan. Itu yang dilakukan sejak awal”<sup>206</sup>

Kiai Umam Anas dalam melakukan proses penyampaian informasi tugas pada bawahannya, nampak mempertimbangkan kualitas bawahannya.

Dalam hal ini yang menuturkan:

---

<sup>206</sup> Wawancara dengan salah satu ustadzah Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 8 oktober 2024

“Kalau wawasan, tidak diragukan lagi pak, saya juga guru Pondok Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang kan, saya paham pemahaman dan pengetahuan santri di pesantren itu. Hanya saja, saya berasumsi begini pak, santri tugas yang ditugaskan Pondok Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang itu sudah memiliki wawasan dalam pengembangan pendidikan formal. Sebab mereka sudah diberikan bekal tentunya. Namun yang menurut saya yang kurang dari mereka itu, bagaimana mereka bekerja di pesantren ini. Saya jujur pesantren ini tentu berbeda dengan Pondok Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang, pesantren saya dulu. Sebab pesantren ini ingin memadukan karakter salaf sebagaimana pesantren Blok Agung dan juga mengembangkan pendidikan formal sebagaimana Pondok Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang. Itu yang berbeda. Ingin modern, namun menghilangkan orientasi kesalafannya pak. Karena orientasi ini pak. Saya pastinya harus juga terlibat pada penyusunan inovasi pendidikan formal bersama pada “civitas pesantren”, semuanya. Tidak melepas secara total. Saya pasti dan wajib membimbing mereka agar sesuai dengan tujuan utama yang saya harap-harapkan ini. Makanya di awal dulu, dibeberapa kesempatan saya selalu menyampaikan dan memberikan contoh. Dulu sering saya membuat jadwal pengajian bareng dengan mereka. Disana saya memberikan contoh bahwa dalam penyusunan rencana harus mempertimbangkan dua aspek penting yang ingin dikembangkan di pesantren yakni orientasi pengembangan mutu pendidikan formal dan upaya pengembangan pendidikan pesantren”.<sup>207</sup>

Beliau menambahkan

“Dalam kitab ihya’ ulumuddin. Dijelaskan begini, ada empat orang yang dapat dijadikan teman yang baik dalam menjalani hidup. Njenengan kan isnyalah paham itu. Ada orang yang pahamnya baik, namun tidak tahu kalau pemahamannya itu berguna. Dia tidak paham dan memiliki kapasitas dalam melakukan sesuatu dengan ilmunya. Mereka (para santri tugas) dalam tahap pendirian awal tidak demikian. Mereka paham ilmunya penting untuk dijadikan alat pengembangan pendidikan pesantren ini. Ada juga orang yang paham, dan dia mengerti tidak paham kalau dia paham. Ini yang mirip dengan kondisi struktural pendidikan kami itu. Mereka paham kalau dalam mengembangkan pendidikan, harus memahami apa yang tujuan pesantren ini sejak awal. Dengan demikian, tidak heran kan ketika saya memberikan dampingan pada tahap pendirian secara intens. Sebenarnya ada empat kan pak, yang disebutkan al Ghazali itu. Dari keempatnya, ya tadi itu yang cocok

<sup>207</sup> Wawancara dengan Dewan Pengasuh Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 8 Oktober 2024

menggambarkan para pengembang awal pendidikan formal pesantren ini”.<sup>208</sup>

Berdasarkan hal ini hal yang jadi pertimbangan dalam menentukan strategi penggambaran dan pelimpahan tugas pada bawahannya Kiai Miftah didasarkan pada hasil identifikasi kualitas bawahannya. Pada tahap awal pendirian, titik yang dirasa masih lemah dari komponen struktur bawahannya adalah pada aspek pemahaman pengembangan integratif pesantren salah dengan inovasi pendidikan formalnya. Dalam hemat peneliti, tentu yang dimaksud adalah wawasan manajerial pengembangan pendidikan yang memadukan orientasi pesantren salaf dengan pendidikan formal modern.

#### **4. Temuan Penelitian pada Kasus 2 di Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.**

Berdasarkan paparan data kasus pertama di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang, dapat disusun menjadi sejumlah temuan dan proposisi sebagai berikut: (a) Temuan penelitian tentang Kebijakan Kiai terhadap kepemimpinan budaya Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang, (b) Temuan penelitian tentang Implementasi kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya Pendidikan Formal Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang, (c) Temuan penelitian tentang Model kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin

---

<sup>208</sup> Wawancara dengan Dewan Pengasuh Yayasan Pondok Pesantren pada tanggal 8 Oktober 2024

Wonorejo Lumajang. Masing-masing temuan penelitian peneliti susun sebagai berikut;

**a. Temuan penelitian tentang Kebijakan Kiai terhadap kepemimpinan budaya Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang.**

**a) Observasi Lingkungan dan Kebutuhan Masyarakat**

Kebijakan yang disusun oleh Kiai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang dilakukan melalui proses observasi lingkungan dan identifikasi kebutuhan masyarakat. Ini meliputi analisis atas tuntutan yang muncul dari dalam dan luar pesantren.

**b) Peran Pemimpin Lembaga**

Pimpinan lembaga, seperti kepala sekolah atau ketua yayasan, berperan aktif dalam menyampaikan kebutuhan lembaga kepada Kiai. Masukan dari berbagai pihak disaring dan dipertimbangkan secara mendalam.

**c) Keterlibatan dalam Proses Musyawarah**

Setiap kebijakan yang disusun diawali dengan musyawarah di antara pemangku kebijakan di lingkungan pondok. Sebagai contoh, paguyuban menjadi forum penting untuk menyampaikan dan mengkaji berbagai usulan atau kebutuhan yang dinilai mendesak.

**d) Proses Demokratis dalam Perumusan Kebijakan**

Formulasi kebijakan pendidikan di Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang dilakukan secara kolektif. Ini mencakup masukan dari berbagai stakeholder lembaga, dengan sekitar 70% keputusan kebijakan berasal dari usulan dan partisipasi aktif lembaga.

**e) Fokus pada Pengembangan Mutu Pendidikan**

Pengembangan kurikulum, peningkatan sarana prasarana, dan upaya peningkatan kualitas SDM merupakan fokus utama dalam perumusan kebijakan. Langkah ini ditujukan untuk memperkuat kualitas akademik dan non-akademik lembaga agar mampu bersaing secara sehat dengan lembaga lainnya.

**f) Penyesuaian terhadap Konteks Kepesantrenan**

Meskipun berorientasi pada kebutuhan masyarakat, kebijakan yang diformulasikan tetap mempertahankan nilai dan aturan pesantren. Contohnya, kegiatan non-akademik seperti tahfidz Al-Qur'an, pencak silat, dan hadrah diimplementasikan sebagai bagian dari pembentukan karakter santri.

**g) Pemberian Otonomi pada Lembaga untuk Berinovasi**

Kiai mendorong lembaga di bawah naungan pesantren untuk bergerak secara mandiri dan inovatif dalam mengembangkan kegiatan yang mendukung pencapaian visi-misi pesantren. Meski demikian, kebijakan-kebijakan ini tetap harus mendapatkan persetujuan dari yayasan atau Kiai.

#### **h) Prioritas pada Masalah yang Mendesak dan Strategis**

Kebijakan yang diadopsi didasarkan pada skala prioritas, dengan menitikberatkan pada peningkatan mutu pendidikan. Sejumlah kebijakan penting, seperti penambahan ruang kelas atau kurikulum muatan lokal (baca kitab kuning), disesuaikan dengan kebutuhan santri.

#### **i) Pengesahan dan Legitimasi Kebijakan oleh Kiai**

Setiap kebijakan final disahkan dalam rapat besar dan membutuhkan persetujuan dari Kiai atau pengasuh pesantren sebagai bentuk legitimasi. Proses ini memastikan bahwa kebijakan yang diadopsi memiliki landasan yang kuat dan didukung oleh pimpinan tertinggi di pondok.

#### **j) Peningkatan Partisipasi Masyarakat:**

Dengan adanya kebijakan yang berorientasi pada pengembangan mutu, partisipasi masyarakat, termasuk wali santri dan donatur, meningkat, sehingga mendukung keberlanjutan program pengembangan di pesantren.

### **b. Temuan penelitian tentang Implementasi kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya Pendidikan Formal Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang**

#### **a) Kebijakan Berbasis Visi dan Misi Yayasan**

Pengembangan sekolah formal dalam lingkungan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang sangat berfokus pada

pencapaian visi dan misi yayasan. Setiap program atau kegiatan pendidikan, baik kurikuler maupun ekstrakurikuler, dirancang untuk mencerminkan identitas pesantren, yang berbeda dari lembaga formal di luar pesantren. Misalnya, kurikulum khas seperti pelajaran Aswaja adalah cerminan dari visi pesantren agar siswa tetap terarah dalam pendidikan yang berbasis pesantren, sekaligus menunjukkan perbedaan karakteristik dengan sekolah formal lainnya.

#### **b) Dualitas Kepemimpinan dalam Pengelolaan Pendidikan**

Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang menghadapi tantangan dalam menjalankan kebijakan karena harus menyeimbangkan antara pendidikan formal yang diakui oleh Kemendikbud dan pendidikan non-formal khas pesantren, seperti madrasah diniyah. Kebijakan dalam aspek formal harus selaras dengan aturan pendidikan nasional di bawah Kementerian Agama, sementara pada sisi non-formal, kebijakan tetap diatur sesuai kepemimpinan tradisional pesantren. Hal ini mengharuskan adanya adaptasi kebijakan yang fleksibel untuk menjaga keseimbangan antara aturan pemerintah dan kearifan lokal pesantren.

#### **c) Peran Partisipasi Wali Siswa dalam Implementasi Kebijakan**

Dukungan dari wali siswa menjadi salah satu pilar dalam menunjang implementasi kebijakan, terutama dalam hal pendanaan. Kebijakan yang melibatkan wali siswa dalam

kontribusi dana atau kegiatan keagamaan terbukti mendukung perkembangan sarana dan prasarana pesantren, yang masih sering terkendala masalah pendanaan. Partisipasi ini menunjukkan peran penting komunitas dalam mendukung kemajuan lembaga pendidikan di pesantren.

**d) Proses Perencanaan dan Pengambilan Keputusan yang Berdasarkan Keterlibatan *Stakeholders***

Setiap kebijakan yang diterapkan terlebih dahulu melalui pertimbangan matang dengan melibatkan berbagai pihak, termasuk masukan dari masyarakat, guru, dan pihak internal yayasan. Proses ini memastikan bahwa kebijakan yang diambil lebih akurat dan relevan dengan kebutuhan lembaga. Dialog antara para pemangku kepentingan ini menjadi dasar penting bagi kiai atau policy maker dalam menetapkan kebijakan yang menyeluruh dan menghindari kebijakan yang tidak terarah.

**e) Pentingnya Sosialisasi dan Tanggung Jawab dalam Implementasi Kebijakan**

Setelah kebijakan ditetapkan, sosialisasi kepada seluruh jajaran guru dan stakeholder menjadi langkah yang penting. Kebijakan tersebut dipastikan dijalankan sesuai tanggung jawab masing-masing, yang disesuaikan dengan job description yang jelas, sehingga dampak dari kebijakan tersebut dapat terpantau. Misalnya, kegiatan rutin seperti sholat dhuha yang diadakan setiap

pagi menjadi salah satu contoh implementasi yang berdampak positif pada pembentukan karakter siswa.

**f) Dampak Kebijakan pada Peningkatan Mutu Pendidikan**

Dampak kebijakan yang telah diterapkan terlihat jelas, seperti peningkatan jumlah siswa, peningkatan minat siswa dalam kegiatan tahfidz, serta antusiasme dalam kegiatan sholawat. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan yang diambil yayasan tidak hanya terarah, tetapi juga memberikan hasil nyata dalam peningkatan kualitas dan mutu pendidikan pesantren.

**c. Temuan penelitian tentang Model kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang.**

Penelitian ini menyoroti model kepemimpinan KH. As'adul Umam Anas di Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang, yang bertumpu pada sikap kharismatik, ketegasan, dan disiplin dalam mengembangkan lingkungan pendidikan di pesantren. Model kepemimpinan yang diterapkan Kiai As'adul ini menunjukkan adanya kepemimpinan sentralistik, dimana kiai menjadi pusat pengambilan keputusan dan berperan langsung dalam pengelolaan pondok pesantren, baik dalam bidang pendidikan formal maupun tradisional.

**a) Kepemimpinan sebagai Panutan dan Sumber Motivasi**

Kiai As'adul Umam Anas dikenal sebagai sosok yang dihormati dan memiliki pengaruh kuat di lingkungan pesantren.

Sikap tegas, disiplin, dan penuh kasih sayang terhadap santri dan para ustadz/ustadzah menciptakan rasa hormat dan segan. Ini berkontribusi dalam membangun motivasi tinggi bagi santri dan ustadz untuk menjalankan tugas mereka dengan antusias.

**b) Pengembangan Pendidikan Formal sebagai Respons Terhadap Aspirasi Masyarakat**

Meskipun awalnya fokus pesantren adalah pendidikan agama tradisional, dorongan dari masyarakat membuat Kiai As'adul berinisiatif mengembangkan pendidikan formal. Terdapat kendala dalam kesiapan SDM terkait hal ini, namun Kiai As'adul berhasil mengatasi dengan bekerjasama dengan pesantren lain dan menugaskan santri berpengalaman untuk membantu mendirikan dan mengembangkan pendidikan formal.

**c) Pendekatan Bimbingan Ganda**

Ada perbedaan antara bimbingan pendidikan formal dan pendidikan lokal pesantren. Dalam pendidikan formal, Kiai mempercayakan pengelolaan kepada para ustadz dengan latar belakang pendidikan pesantren, sementara untuk pendidikan tradisional lokal, beliau terlibat langsung, memberikan contoh melalui pengajian bersama dan arahan langsung.

**d) Kharisma, Kebijakan, dan Inovasi dalam Pengambilan Keputusan**

Model kepemimpinan Kiai As'adul menekankan pendekatan holistik yang mencakup penanaman nilai kesalafian serta adaptasi terhadap pendidikan modern. Kepemimpinan beliau tetap mempertahankan nilai-nilai agama yang kuat, dengan mempertimbangkan relevansi kurikulum pendidikan formal yang dikembangkan. Contohnya adalah dalam penerapan disiplin seperti larangan merokok dengan pendekatan tegas, namun tetap memberikan kesempatan bagi santri yang melanggar untuk memperbaiki diri.

**e) Kepemimpinan Berdasarkan Prinsip Sosial dan Keadilan**

Kiai As'adul memperhatikan kondisi masyarakat dan santri dengan menjaga sikap rendah hati serta tidak segan menolong tanpa pamrih. Kepedulian yang tinggi terhadap masyarakat di sekitar pesantren mencerminkan kepemimpinan yang mengutamakan kesejahteraan komunitas.

Kepemimpinan KH. As'adul Umam Anas di Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang menunjukkan model kepemimpinan kiai yang karismatik, berorientasi pada nilai religius, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Melalui kepemimpinan yang kuat dan penuh motivasi, beliau berhasil mendorong pondok pesantren untuk berkembang dengan memadukan pendidikan formal dan tradisional, serta membangun

lingkungan pendidikan yang disiplin dan berlandaskan nilai-nilai Islam.

**c. Temuan Penelitian Lintas Kasus**

**a) Kebijakan Kiai terhadap kepemimpinan budaya Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.**

Berdasarkan data di atas, berikut adalah temuan lintas kasus terkait kebijakan Kiai dalam kepemimpinan budaya pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang. Temuan lintas kasus ini menyoroti pendekatan kebijakan, peran pemimpin, integrasi pendidikan, serta tantangan dan strategi untuk keberlanjutan pendidikan di kedua pondok pesantren

**a. Observasi dan Respon terhadap Kebutuhan Masyarakat**

Di kedua pondok pesantren, kebijakan pendidikan formal dikembangkan melalui observasi lingkungan dan analisis kebutuhan masyarakat. Pondok Pesantren Syarifuddin, misalnya, mendirikan institusi pendidikan formal di dalam pesantren sebagai respon atas kebutuhan santri akan ijazah yang diakui pemerintah, sementara Pondok Pesantren Miftahul Midad melakukan observasi lingkungan dan menjalin hubungan dengan berbagai pihak untuk memenuhi kebutuhan pendidikan santri sesuai tuntutan masyarakat.

**b. Peran Kepemimpinan Kiai dalam Pengambilan Kebijakan**

Kiai memainkan peran sentral dalam memutuskan arah kebijakan di kedua pesantren. Di Pondok Pesantren Syarifuddin, Kiai memfasilitasi keseimbangan pendidikan agama dan formal dengan mendirikan fasilitas pendidikan formal dalam lingkungan pesantren. Di Pondok Pesantren Miftahul Midad, Kiai mendukung otonomi lembaga untuk berinovasi dalam kegiatan pendukung dan tetap mempertahankan prinsip-prinsip kepesantrenan.

c. Integrasi Kurikulum Agama dan Pendidikan Formal

Kedua pesantren mengintegrasikan kurikulum nasional dengan materi diniyah, yang bertujuan untuk mempersiapkan santri menjadi lulusan yang memiliki pengetahuan umum dan agama yang seimbang. Hal ini menciptakan profil santri yang berkarakter islami sekaligus memiliki kemampuan akademik yang kompetitif.

d. Musyawarah dalam Perumusan Kebijakan

Proses musyawarah menjadi bagian penting dalam perumusan kebijakan di kedua pesantren. Pondok Pesantren Miftahul Midad, misalnya, menggunakan forum paguyuban untuk menyampaikan dan mengkaji usulan dari berbagai pihak. Hal ini menggambarkan pendekatan demokratis yang memberikan kesempatan bagi pemangku kepentingan untuk berpartisipasi aktif dalam perumusan kebijakan.

e. Peningkatan Kualitas dan Fasilitas Pendidikan

Kedua pesantren menekankan pembangunan fasilitas untuk mendukung pendidikan formal dan diniyah. Di Pondok Pesantren Syarifuddin, fasilitas pendidikan seperti perpustakaan, ruang olahraga, dan akses teknologi informasi disediakan untuk memperluas sumber belajar santri. Sementara itu, Pondok Pesantren Miftahul Midad berfokus pada peningkatan sarana prasarana dan pengembangan kualitas sumber daya manusia untuk mendukung pendidikan yang kompetitif.

f. Kedisiplinan dan Keteladanan sebagai Budaya Pesantren

Kiai di kedua pesantren berperan dalam menciptakan budaya disiplin melalui keteladanan. Kehadiran Kiai dalam kegiatan pengajian dan interaksi sehari-hari menciptakan pengaruh psikologis yang positif bagi santri, mendorong mereka untuk menjalani proses belajar secara kondusif dan menghormati nilai-nilai kepesantrenan.

g. Tantangan dalam Integrasi Pendidikan Formal dan Tradisional

Kedua pesantren menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan pendidikan formal tanpa mengorbankan identitas tradisional pesantren. Di Pondok Pesantren Syarifuddin, terdapat resistensi dari pihak yang khawatir pendidikan formal akan mengikis tradisi pesantren, sedangkan di Pondok Pesantren Miftahul Midad, terdapat keterbatasan sumber daya dan tenaga pengajar yang kompeten dalam pendidikan formal.

#### h. Strategi Pengembangan Kolaboratif untuk Mengatasi Tantangan

Kedua pesantren menggunakan pendekatan kolaboratif untuk menghadapi tantangan yang ada. Pondok Pesantren Syarifuddin melibatkan orang tua dan masyarakat dalam mendukung pendidikan santri, sedangkan Pondok Pesantren Miftahul Midad memprioritaskan peningkatan mutu pendidikan melalui pengembangan kurikulum, peningkatan fasilitas, serta pembinaan sumber daya manusia.

#### i. Legitimasi Kebijakan oleh Kiai

Setiap kebijakan penting di kedua pesantren membutuhkan pengesahan dari Kiai sebagai pemimpin tertinggi. Proses ini memastikan bahwa semua kebijakan memiliki dasar yang kuat dan didukung oleh pihak yang berwenang, sehingga mendapat legitimasi penuh di lingkungan pondok pesantren.

#### j. Peningkatan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan Santri

Dengan kebijakan yang fokus pada pengembangan mutu dan nilai-nilai pesantren, kedua pesantren berhasil meningkatkan partisipasi masyarakat. Keterlibatan masyarakat, termasuk orang tua santri, donatur, dan pihak eksternal lainnya, mendukung keberlanjutan dan pengembangan program-program pendidikan di kedua pondok pesantren.

Kedua pondok pesantren memiliki kesamaan dalam hal kebijakan kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, dan

berlandaskan nilai-nilai tradisional pesantren. Temuan lintas kasus ini menunjukkan bahwa kebijakan pendidikan formal di lingkungan pesantren dapat diterapkan secara efektif melalui peran aktif Kiai, proses musyawarah, serta pengembangan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan santri. Tantangan yang dihadapi dalam integrasi pendidikan formal dan agama diatasi dengan pendekatan yang fleksibel dan kolaboratif, melibatkan peran serta berbagai pihak, serta dukungan dari masyarakat luas.

**b) Implementasi Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya Pendidikan Formal Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.**

Berdasarkan data yang diberikan, berikut adalah temuan lintas kasus terkait implementasi kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang. Temuan ini mencakup implementasi kurikulum, penguatan budaya pesantren, partisipasi komunitas, dan dampak kebijakan pada peningkatan mutu pendidikan.

**1) Implementasi Kurikulum Berbasis Nilai Keislaman dan Moderatisme.**

Pondok Pesantren Syarifuddin mengintegrasikan pendidikan berbasis moderatisme Ahlussunnah Wal Jamaah (Aswaja) dalam kurikulum, yang bertujuan membentengi santri dari pengaruh radikalisme. Di sisi lain, Pondok Pesantren Miftahul Midad juga

memiliki kurikulum yang mencerminkan visi dan misi yayasan, di mana pelajaran Aswaja diintegrasikan agar siswa tetap terarah dalam pendidikan yang berbasis pesantren. Kedua pesantren memfokuskan pada pendidikan moderat untuk membentuk santri yang mampu menghargai perbedaan dan berpikir kritis dalam menyikapi isu keagamaan.

2) Pengembangan Program Pendidikan Formal dan Agama yang Beragam.

Pondok Pesantren Syarifuddin menyediakan program pendidikan formal seperti Madrasah Sains dan Madrasah Huffadzul Qur'an, yang memungkinkan santri mengembangkan kompetensi di bidang akademik dan keagamaan. Sementara itu, Pondok Pesantren Miftahul Midad memadukan pendidikan formal di bawah Kemendikbud dan madrasah diniyah di bawah Kementerian Agama, yang mencerminkan dualitas kepemimpinan dalam mengelola pendidikan. Hal ini mengharuskan adanya kebijakan yang fleksibel untuk menyeimbangkan antara aturan pemerintah dan tradisi pesantren.

3) Penguatan Karakter Melalui Pendidikan Moderat dan Praktik Keagamaan.

Kedua pesantren menekankan pentingnya pembinaan karakter moderat dan Qur'ani melalui program-program khusus. Pondok

Pesantren Syarifuddin menggunakan kegiatan pengajian kitab kuning dan Bahtsul Masail untuk membentuk pola pikir moderat dan kritis santri, sedangkan Pondok Pesantren Miftahul Midad menerapkan kebijakan seperti sholat dhuha rutin yang berdampak pada pembentukan karakter siswa. Implementasi ini menunjukkan peran penting praktik keagamaan dalam memperkuat nilai-nilai karakter santri.

#### 4) Partisipasi Wali Santri dan Komunitas dalam Pengembangan Pesantren

Partisipasi wali santri berperan penting dalam menunjang implementasi kebijakan di kedua pesantren. Di Pondok Pesantren Miftahul Midad, keterlibatan wali santri melalui kontribusi dana mendukung pengembangan sarana dan prasarana yang dibutuhkan. Partisipasi ini juga terlihat di Pondok Pesantren Syarifuddin melalui program Small Club Literasi, yang memfasilitasi kegiatan literasi untuk meningkatkan kepekaan santri terhadap isu sosial dan dukungan masyarakat sekitar dalam mendukung keberlanjutan program literasi.

#### 5) Proses Perencanaan Kebijakan Berbasis Musyawarah dan Keterlibatan Stakeholders.

Di kedua pesantren, perumusan kebijakan melibatkan banyak pihak untuk memastikan relevansi kebijakan terhadap kebutuhan lembaga. Di Pondok Pesantren Miftahul Midad, proses ini melibatkan dialog dengan guru, masyarakat, dan yayasan, sementara di Pondok Pesantren Syarifuddin, proses musyawarah dilakukan dengan pengurus

dan pengajar. Keterlibatan para stakeholder ini memastikan bahwa kebijakan yang diambil lebih tepat sasaran dan memiliki dukungan dari semua pihak yang terkait.

6) Sosialisasi dan Pembagian Tanggung Jawab dalam Implementasi Kebijakan.

Setelah kebijakan disusun, kedua pesantren menekankan pentingnya sosialisasi kebijakan kepada seluruh pengajar dan staf. Pondok Pesantren Miftahul Midad, misalnya, menyosialisasikan kebijakan dengan pembagian tugas yang jelas sesuai job description, sehingga pelaksanaan kegiatan seperti sholat dhuha rutin terpantau dengan baik. Di Pondok Pesantren Syarifuddin, program literasi juga disosialisasikan sebagai kegiatan rutin yang penting untuk mengembangkan budaya belajar santri.

7) Dampak Kebijakan terhadap Peningkatan Kualitas Pendidikan dan Jumlah Santri.

Implementasi kebijakan di kedua pesantren menunjukkan dampak positif pada mutu pendidikan dan peningkatan jumlah santri. Di Pondok Pesantren Miftahul Midad, kebijakan yang berfokus pada kegiatan tahfidz dan sholatat meningkatkan minat santri dalam kegiatan keagamaan. Pondok Pesantren Syarifuddin, melalui program-program pendidikan formal dan agama yang berimbang, berhasil menciptakan lulusan yang memiliki daya saing dalam perkembangan ilmu pengetahuan modern.

Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pendidikan formal di kedua pesantren menunjukkan kesamaan dalam hal penerapan kurikulum moderat berbasis Aswaja, penguatan karakter santri melalui praktik keagamaan, serta peran komunitas dalam mendukung pengembangan lembaga. Temuan lintas kasus ini memperlihatkan bahwa keterlibatan stakeholder, partisipasi wali santri, serta implementasi kebijakan yang fleksibel adalah faktor penting untuk menjaga keseimbangan antara pendidikan formal dan tradisi pesantren.

**c) Model kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.**

Berdasarkan data penelitian, berikut adalah temuan lintas kasus mengenai model kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang. Model kepemimpinan di kedua pesantren memiliki kesamaan dalam pendekatan yang karismatik, keterlibatan langsung kiai dalam pengelolaan pendidikan, serta penekanan pada nilai-nilai religius sebagai landasan utama pengembangan pendidikan formal.

**a. Kepemimpinan Kiai sebagai Figur Sentral dan Pengelola Pendidikan**

Di kedua pesantren, kiai berperan sebagai figur sentral yang memegang kendali utama dalam pengelolaan pendidikan formal dan

agama. Di Pondok Pesantren Syarifuddin, kiai bertindak sebagai pengasuh yang menentukan kebijakan akhir sebelum diteruskan kepada yayasan. Sementara itu, di Pondok Pesantren Miftahul Midad, Kiai As'adul Umam Anas menjalankan kepemimpinan sentralistik yang memusatkan keputusan pada dirinya, khususnya dalam mengelola pendidikan formal dan tradisional. Kepemimpinan sentralistik ini memungkinkan pengawasan langsung dari kiai terhadap seluruh kegiatan pendidikan, sehingga visi kepesantrenan dapat dijalankan secara konsisten.

b. Kepemimpinan Berbasis Uswatun Hasanah dan Kharismatik

Kedua pesantren mengadopsi model kepemimpinan yang menonjolkan karakter uswatun hasanah (keteladanan) dan karisma kiai.

Di Pondok Pesantren Syarifuddin, kiai bertindak sebagai teladan moral bagi santri, ustadz, dan staf, mencontoh prinsip keteladanan Nabi Muhammad SAW yang menumbuhkan rasa hormat tanpa paksaan. Begitu pula di Pondok Pesantren Miftahul Midad, Kiai As'adul memimpin dengan penuh karisma yang menanamkan rasa hormat dan segan, menginspirasi santri untuk mengikuti aturan dengan sukarela.

Pendekatan kharismatik ini membangun hubungan yang erat antara kiai dan santri serta meningkatkan motivasi mereka dalam belajar.

c. Peran Kiai sebagai Pengarah Ibadah dan Agen Budaya.

Di kedua pesantren, kiai berperan dalam pembinaan ibadah dan menjaga nilai budaya Islam di lingkungan pesantren. Kiai di Pondok

Pesantren Syarifuddin memberikan bimbingan intensif dalam ibadah, termasuk mengatur kegiatan shalat berjamaah lima waktu, dan membatasi penggunaan perangkat elektronik guna menjaga suasana kondusif. Kiai di Pondok Pesantren Miftahul Midad juga menegaskan disiplin ibadah dan memperkenalkan larangan tertentu, seperti larangan merokok, dengan pendekatan yang tegas namun tetap berorientasi pada pembinaan.

d. Motivasi Pendidikan dan Pengembangan Potensi Santri

Model kepemimpinan di kedua pesantren menunjukkan bahwa kiai bertindak sebagai motivator pendidikan dengan memberikan dorongan kepada santri untuk mencapai standar kelulusan tertentu. Di Pondok Pesantren Syarifuddin, kiai mendorong santri menghafal Al-Qur'an dan doa-doa tertentu sebagai syarat kelulusan, sedangkan di Pondok Pesantren Miftahul Midad, Kiai As'adul menekankan pembelajaran yang berorientasi pada kualitas dengan pendekatan yang mendukung peningkatan kompetensi santri di bidang agama dan pendidikan formal. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan lulusan pesantren yang kompeten dan siap bersaing di masyarakat.

e. Kiai sebagai Inovator dalam Pengembangan Fasilitas dan Infrastruktur Pendidikan

Kepemimpinan kiai di kedua pesantren menunjukkan perhatian besar terhadap pengembangan infrastruktur pendidikan. Di Pondok Pesantren Syarifuddin, kiai membangun fasilitas seperti asrama, ruang

belajar, perpustakaan, dan ruang komputer untuk mendukung proses belajar santri. Di Pondok Pesantren Miftahul Midad, Kiai As'adul menghadapi kendala dalam kesiapan SDM namun berhasil mengatasi melalui kerjasama dengan pesantren lain dan mempercayakan tugas kepada santri berpengalaman. Upaya inovatif ini menunjukkan bahwa kiai tidak hanya bertindak sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai inovator yang mendukung pengembangan fisik dan teknis pesantren.

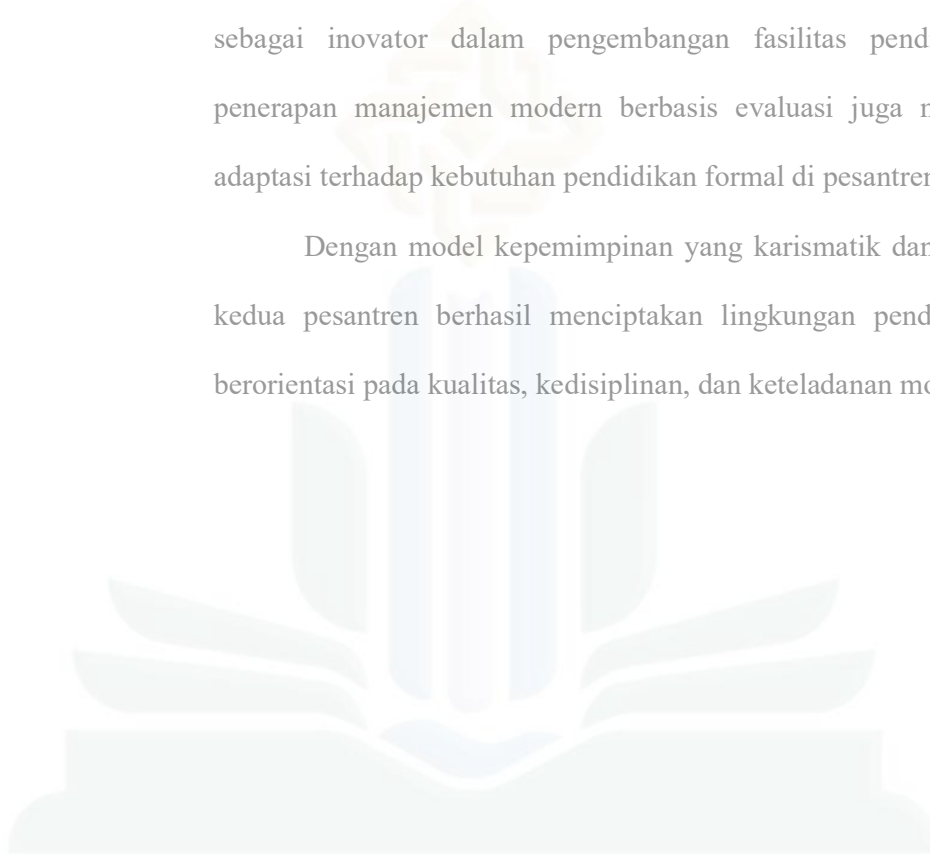
f. Model Manajemen Modern Berbasis Evaluasi dan Pengawasan.

Model kepemimpinan di Pondok Pesantren Syarifuddin dan Miftahul Midad menunjukkan penerapan prinsip manajemen modern yang berfokus pada evaluasi berkala terhadap program pendidikan formal dan agama. Sistem evaluasi ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap program berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, serta menghasilkan perbaikan pada program dan manajemen pendidikan. Dengan model ini, kiai dapat memantau perkembangan pesantren secara terstruktur dan mengadakan perbaikan yang relevan dengan kebutuhan santri dan tuntutan zaman.

Model kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di kedua pesantren mencakup kepemimpinan sentralistik yang menonjolkan keteladanan, karisma, dan inovasi dalam pendidikan. Kiai berperan sebagai figur sentral, motivator, dan agen budaya yang menjaga nilai-nilai tradisi Islam di lingkungan pesantren. Peran kiai

sebagai inovator dalam pengembangan fasilitas pendidikan serta penerapan manajemen modern berbasis evaluasi juga menunjukkan adaptasi terhadap kebutuhan pendidikan formal di pesantren.

Dengan model kepemimpinan yang karismatik dan partisipatif, kedua pesantren berhasil menciptakan lingkungan pendidikan yang berorientasi pada kualitas, kedisiplinan, dan keteladanan moral.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN TEMUAN**

Bab ini berisi tentang dialog antara hasil penelitian dengan teori atau kajian pustaka. Secara berturut-turut, deskripsi tersebut akan memberikan penjelasan tentang Kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya Pendidikan formal, baik di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang. Dalam pembahasan ini menguraikan dan menganalisis hasil temuan penelitian lapangan yang didialogkan dengan teori, untuk itu pembahasannya meliputi: Kebijakan Kiai terhadap kepemimpinan budaya Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang, Implementasi Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya Pendidikan Formal Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang, Model kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.

#### **A. Kebijakan Kiai terhadap kepemimpinan budaya Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.**

Berdasarkan temuan di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang, terlihat bahwa kebijakan kiai dalam memimpin budaya pendidikan formal menekankan pentingnya harmoni antara pendidikan agama dan pendidikan formal yang diakui

pemerintah. Di dalam lingkungan pesantren, kiai memiliki otoritas sentral dalam pengambilan keputusan dan penetapan arah kebijakan, sejalan dengan teori kepemimpinan karismatik dan uswatun hasanah (keteladanan), yang menganggap bahwa pemimpin berfungsi tidak hanya sebagai pengarah tetapi juga sebagai teladan moral yang mendalam (Bass, 1985). Sejalan dengan ini, kedua kiai menanggapi kebutuhan masyarakat dengan mendirikan fasilitas pendidikan formal yang seimbang dengan pengajaran agama. Upaya tersebut didorong oleh observasi yang cermat terhadap lingkungan sekitar dan permintaan dari komunitas setempat, menunjukkan kepemimpinan yang adaptif dan responsif sesuai dengan kebutuhan kontemporer santri.

Selain itu, integrasi kurikulum nasional dengan materi diniyah di kedua pesantren menjadi langkah penting untuk mempersiapkan lulusan yang tidak hanya religius tetapi juga memiliki kompetensi akademik<sup>209</sup>. Integrasi ini mencerminkan teori pendidikan berbasis nilai (*values-based education*), yang menggarisbawahi bahwa pendidikan berfungsi sebagai sarana membentuk individu seutuhnya yang mampu berkontribusi di berbagai ranah sosial (Lickona, 1991). Proses ini memungkinkan kedua pesantren untuk tetap mempertahankan identitas tradisional mereka sambil beradaptasi dengan tuntutan akademik yang semakin berkembang.

Selanjutnya, penerapan proses musyawarah dalam perumusan kebijakan di kedua pesantren mencerminkan pendekatan kepemimpinan

---

<sup>209</sup> Erma Fatmawati, "Integration of Islamic Boarding School and University: Typology Study and Curriculum of University Student Islamic Boarding School" *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, Vol. 5, No. 10, (2018), <https://www.ijmas.org/vol-5-no-10-2018>

partisipatif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Dalam teori kepemimpinan transformasional, pendekatan ini mendorong keterlibatan aktif anggota organisasi dalam pengambilan keputusan untuk menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab yang tinggi terhadap hasil kebijakan (Northouse, 2018). Di Pondok Pesantren Miftahul Midad, musyawarah dilakukan melalui forum paguyuban yang melibatkan berbagai elemen masyarakat dan staf pesantren, yang menunjukkan adanya inklusivitas dalam kebijakan pendidikan.

Kedisiplinan dan keteladanan yang diperlihatkan kiai juga membentuk budaya yang kuat di pesantren, yang mana kiai menjadi contoh langsung dalam membangun karakter santri melalui interaksi sehari-hari. Sikap ini mencerminkan konsep kepemimpinan berbasis keteladanan (*exemplary leadership*) di mana pemimpin memberikan teladan perilaku dan nilai moral yang tinggi. Keteladanan ini menimbulkan efek positif secara psikologis terhadap santri, yang kemudian mengikuti proses belajar dengan penuh kedisiplinan dan penghormatan terhadap nilai kepesantrenan yang diwariskan.

Namun, tantangan utama yang dihadapi kedua pesantren adalah upaya integrasi pendidikan formal tanpa mengorbankan nilai tradisional. Menurut teori dualisme pendidikan, pendidikan formal dan tradisional sering kali dianggap sebagai dua sistem yang bertolak belakang, sehingga integrasi

keduanya membutuhkan pendekatan yang berhati-hati (Al-Attas, 1980).<sup>210</sup> Di Pondok Pesantren Syarifuddin, ada kekhawatiran bahwa pengaruh pendidikan formal dapat menggerus tradisi kepesantrenan, sedangkan di Pondok Pesantren Miftahul Midad, keterbatasan sumber daya menjadi kendala utama dalam menyediakan tenaga pengajar yang kompeten. Untuk mengatasi tantangan ini, kedua pesantren mengadopsi pendekatan kolaboratif yang melibatkan masyarakat sekitar, pemerintah, dan pemangku kepentingan lainnya untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan.

Kolaborasi dengan masyarakat, sebagaimana dilakukan oleh kedua pesantren, menunjukkan bahwa dukungan eksternal menjadi kunci keberhasilan program pendidikan di pesantren. Teori jejaring sosial (*social network theory*) menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kekuatan dan jumlah hubungan eksternalnya (Granovetter, 1973). Dengan adanya partisipasi dari masyarakat, orang tua, dan pihak eksternal lainnya, pesantren mampu mengembangkan program-program pendidikan yang lebih luas dan berkelanjutan, sekaligus mempertahankan nilai-nilai tradisional yang menjadi identitas pesantren.

Temuan ini menegaskan bahwa kebijakan pendidikan formal di pesantren dapat diterapkan secara efektif melalui peran aktif kiai, proses musyawarah, serta pengembangan fasilitas yang mendukung kebutuhan

---

<sup>210</sup> Alfian “Analisis Model Pengembangan Kurikulum Madrasah Diniyah Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus Pada Pondok Pesantren Pancasila dan Ponpes Al-Quranyah di Bengkulu).” Disertasi-UIN Raden Fatah Palembang, 2018.

santri<sup>211</sup>. Melalui kebijakan yang berlandaskan kepemimpinan karismatik, keteladanan, dan pendekatan partisipatif, kiai berhasil menjaga keseimbangan antara nilai agama dan kompetensi akademik, sehingga santri dapat berkembang secara komprehensif di bawah sistem pendidikan pesantren yang tetap mempertahankan keunikannya. Analisis SWOT dari kebijakan pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang menunjukkan keseimbangan antara kekuatan dan peluang dalam menjaga tradisi pesantren, sekaligus mengatasi beberapa kelemahan dan ancaman yang muncul dari integrasi pendidikan formal dan agama.

**Strengths:** Kiai di kedua pesantren memiliki peran otoritatif dan karismatik dalam memimpin pendidikan, mencerminkan kepemimpinan yang berbasis keteladanan. Dengan kebijakan yang menekankan harmoni antara pendidikan formal dan agama, pesantren berhasil membangun suasana belajar yang disiplin dan kondusif, di mana santri belajar tidak hanya dari materi pelajaran, tetapi juga dari contoh langsung yang diberikan kiai.<sup>212</sup> Selain itu, integrasi kurikulum nasional dengan pelajaran agama memungkinkan lulusan pesantren untuk memiliki pengetahuan akademik yang seimbang dengan nilai-nilai keagamaan, mempersiapkan mereka untuk kontribusi yang lebih luas di masyarakat. Proses musyawarah juga mencerminkan pendekatan partisipatif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, memperkuat

<sup>211</sup> Hasbi Indra, "Salafiyah Curriculum at Islamic Boarding School in the Globalization Era," *TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society*, Vol. 4, No. 1 (2017), DOI: <http://dx.doi.org/10.15408/tjems.v4i1.4960>

<sup>212</sup> Mohammad Takdir Ilahi, "Kiai: Figur Elite Pesantren", dalam *IBDA: Jurnal Kebudayaan Islam* (Vol. 12, No. 2, 2014)

rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap kebijakan pendidikan yang diterapkan.

**Weakness:** Integrasi pendidikan formal ke dalam lingkungan pesantren menghadirkan beberapa tantangan internal, terutama dalam mempertahankan identitas tradisional pesantren. Di Pondok Pesantren Syarifuddin, ada kekhawatiran bahwa fokus pada pendidikan formal dapat mengurangi karakteristik kepesantrenan yang khas. Sementara itu, Pondok Pesantren Miftahul Midad menghadapi kendala dalam sumber daya, terutama dalam menyediakan tenaga pengajar yang kompeten di bidang pendidikan formal. Keterbatasan ini dapat menghambat kualitas pengajaran dan mengurangi efektivitas integrasi antara pendidikan agama dan formal.

**Oppurtunity:** Kolaborasi dengan masyarakat, pemerintah, dan pihak eksternal lainnya membuka peluang untuk memperkuat program pendidikan di pesantren. Partisipasi orang tua, donatur, dan komunitas menunjukkan bahwa pendidikan di pesantren mendapat dukungan penuh dari masyarakat sekitar, yang berpotensi meningkatkan keberlanjutan dan pengembangan fasilitas. Selain itu, adanya dukungan jaringan sosial yang kuat memungkinkan pesantren untuk lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan pendidikan dan tuntutan pasar kerja, memberi santri kesempatan yang lebih baik untuk berkontribusi di berbagai sektor.<sup>213</sup>

**Thearets:** Integrasi pendidikan formal dengan pendidikan agama sering kali menimbulkan resistensi, terutama dari pihak-pihak yang khawatir

---

<sup>213</sup> Hasbi Indra, "Salafiyah Curriculum at Islamic Boarding School in the Globalization Era," *TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society*, Vol. 4, No. 1 (2017), DOI: <http://dx.doi.org/10.15408/tjems.v4i1.4960>

akan erosi nilai-nilai tradisional. Menurut teori dualisme pendidikan, penyatuan dua sistem pendidikan yang berbeda seringkali menimbulkan konflik nilai, sehingga memerlukan pendekatan yang sangat berhati-hati. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia dan fasilitas dapat menjadi hambatan dalam menjaga kualitas pendidikan yang seimbang. Tantangan ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menurunkan kualitas lulusan pesantren dan mengurangi daya saing mereka di dunia pendidikan yang lebih luas.

Secara keseluruhan, kedua pesantren memiliki kekuatan dan peluang yang signifikan dalam menjaga keseimbangan antara pendidikan agama dan formal, namun perlu mengatasi kelemahan dan ancaman dengan strategi yang fleksibel dan kolaboratif, sehingga dapat terus beradaptasi dan mempertahankan nilai-nilai tradisional pesantren dalam perkembangan dunia Pendidikan.

Berdasarkan temuan dari Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang, berikut adalah rumusan temuan penelitian baru yang dapat dikembangkan serta keterkaitannya dengan teori Kiai di pesantren memiliki peran ganda sebagai pemimpin karismatik dalam pengajaran agama dan sebagai agen perubahan yang memungkinkan integrasi pendidikan formal tanpa mengorbankan nilai-nilai tradisional pesantren. Peran ini mencerminkan konsep kepemimpinan karismatik (Bass, 1985), di mana kiai berfungsi tidak hanya sebagai pengarah, tetapi juga sebagai panutan moral yang memadukan nilai agama dengan kompetensi akademik.

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan karismatik dan *uswatun hasanah* (keteladanan), yang menunjukkan bahwa kekuatan kepemimpinan karismatik pada kiai memungkinkan mereka menyeimbangkan dua sistem pendidikan yang berbeda tanpa kehilangan identitas pesantren.<sup>214</sup>

Temuan tentang Efektivitas Integrasi Kurikulum Nasional dengan Materi Diniyah, Integrasi kurikulum nasional dengan materi diniyah berhasil menciptakan lulusan pesantren yang tidak hanya kompeten secara akademik tetapi juga memiliki nilai-nilai religius yang kuat, menambah daya saing mereka di dunia kerja dan masyarakat. Hal ini menunjukkan kemampuan pesantren dalam beradaptasi terhadap perkembangan dunia pendidikan modern dengan tetap mempertahankan identitas tradisional mereka.

Temuan ini relevan dengan teori pendidikan berbasis nilai (*values-based education*) (Lickona, 1991), yang menekankan bahwa pendidikan seharusnya membentuk individu secara holistik. Di sini, pesantren berhasil menerapkan prinsip tersebut dengan mengintegrasikan nilai agama dalam pendidikan formal.

Di kedua pesantren, penerapan musyawarah sebagai metode perumusan kebijakan menunjukkan adanya partisipasi aktif dari pemangku kepentingan, yang meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama atas kebijakan yang diambil. Proses ini memperkuat struktur

---

<sup>214</sup> Azam Othman dan Ali Masum, "Professional Development and Teacher Self-Efficacy: Learning from Indonesian Modern Islamic Boarding Schools" *Educational Process: International Journal*, Vol. 6, No. 2, (2017), DOI: 10.22521/edupij.2017.62.1

kepemimpinan partisipatif dan mendorong keterlibatan komunitas dalam pendidikan pesantren.<sup>215</sup>

Temuan ini mendukung teori kepemimpinan transformasional (Northouse, 2018), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mengedepankan partisipasi dan keterlibatan pemangku kepentingan mampu membangun komitmen yang lebih dalam dari para anggota organisasi.

Kolaborasi dengan masyarakat, pemerintah, dan pihak eksternal lainnya memperkuat keberhasilan program pendidikan pesantren, yang mencerminkan adanya jejaring sosial yang kuat dan memfasilitasi keberlanjutan program-program pendidikan serta peningkatan kualitas lulusan pesantren.

Temuan ini berkaitan dengan teori jejaring sosial (social network theory) (Granovetter, 1973), yang menunjukkan bahwa hubungan eksternal yang kuat dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

Upaya integrasi pendidikan formal dengan pendidikan agama menimbulkan tantangan, terutama dalam menjaga nilai-nilai tradisional pesantren dan mengatasi keterbatasan sumber daya manusia.<sup>216</sup> Temuan ini menunjukkan bahwa pesantren memerlukan pendekatan fleksibel untuk mempertahankan identitas mereka di tengah pengaruh pendidikan formal.

<sup>215</sup> Agusti, Sri Kantun, Sukidin, "The Role of Islamic Boarding School on the Economic Empowerment of the Society (a Case Study at Islamic Boarding School Salafiyah Syafi'iyah Banyuputih Situbondo)", *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, Vol. 6, No. 3, (2019), <https://www.ijrhss.org/v6-i3>

<sup>216</sup> Eliana Sari, "The Role Of Environmental Management Education in Islamic Boarding Schools in Preventing the Radicalism of Students In Indonesia," *International Journal of Education and Research*, Vol. 4 No. 7, (2016), <https://www.ijern.com/July-2016.php>

Temuan ini mendukung teori dualisme pendidikan (Al-Attas, 1980), yang menggambarkan adanya perbedaan fundamental antara pendidikan formal dan pendidikan tradisional sehingga memerlukan kehati-hatian dalam upaya penyatuannya agar tidak menimbulkan konflik nilai.

Kedisiplinan dan keteladanan kiai berdampak positif terhadap karakter santri, membangun budaya belajar yang penuh kedisiplinan dan penghormatan terhadap nilai-nilai pesantren. Keteladanan ini menguatkan nilai-nilai moral santri, yang kemudian terbawa dalam kehidupan sehari-hari mereka.

Temuan ini sesuai dengan teori kepemimpinan berbasis keteladanan (*exemplary leadership*), dimana kepemimpinan yang berbasis keteladanan menunjukkan bahwa perilaku dan nilai yang tinggi dari pemimpin berperan dalam pembentukan karakter anggota organisasi

Kebijakan pendidikan formal di pesantren yang didasari kepemimpinan karismatik, keteladanan, dan pendekatan partisipatif mampu menciptakan keseimbangan yang diperlukan antara pendidikan agama dan akademik, sehingga santri berkembang secara komprehensif dalam lingkungan yang mempertahankan ciri khas kepesantrenan. Temuan ini relevan dengan teori pendidikan integratif, yang menekankan pentingnya mengintegrasikan berbagai dimensi pendidikan guna mencapai perkembangan holistik pada peserta didik.<sup>217</sup>

---

<sup>217</sup> Noorhaidi, "The Failure of the Transnational Campaign Wahhabi Islam and the Salafi Madrasa in Post-9/11 Indonesia". South East Asia Research, Vol. 18 No. 4, (2010), DOI: doi.org/10.5367/sear.2010.0015

Temuan-temuan ini memberikan perspektif baru terhadap strategi kebijakan pendidikan formal di pesantren, terutama dalam konteks adaptasi terhadap tuntutan akademik yang berkembang, sekaligus mengatasi tantangan dualisme nilai pendidikan tanpa menghilangkan identitas pesantren.

**B. Implementasi Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya Pendidikan Formal Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.**

Implementasi kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang memberikan gambaran mendalam mengenai integrasi nilai-nilai keislaman dengan pendidikan formal. Hal ini terlihat dalam penerapan kurikulum berbasis nilai moderatisme Aswaja yang bertujuan mendorong santri memiliki pemahaman agama yang kritis dan toleran, sekaligus membentengi mereka dari pengaruh radikalisme. Implementasi ini berakar pada teori pendidikan berbasis nilai (values-based education) (Lickona, 1991), yang menganggap pendidikan sebagai sarana pembentukan individu yang tidak hanya berpengetahuan tetapi juga memiliki karakter yang kuat dalam nilai-nilai positif. Pondok Pesantren Syarifuddin, misalnya, mengembangkan kurikulum yang sejalan dengan nilai moderasi Islam melalui pendidikan Ahlussunnah Wal Jamaah (Aswaja), yang selaras dengan visi kiai sebagai pembentuk pola pikir santri yang terbuka namun

tetap menjaga akidah.<sup>218</sup> Sementara itu, Pondok Pesantren Miftahul Midad mengintegrasikan ajaran Aswaja dalam kurikulumnya dengan tujuan serupa, yakni membentuk santri yang mampu menghargai perbedaan dan mengaplikasikan nilai-nilai moderat dalam kehidupan sehari-hari. Temuan ini menunjukkan bahwa pendidikan berbasis nilai keislaman yang moderat merupakan bagian integral dari kebijakan kepemimpinan kiai dalam membina santri yang berpikir kritis dan adaptif di tengah tantangan modernitas.

Selain itu, kedua pesantren secara aktif mengembangkan program pendidikan formal dan agama yang beragam sebagai bentuk adaptasi terhadap kebutuhan santri dan komunitas. Di Pondok Pesantren Syarifuddin, pengembangan program seperti Madrasah Sains dan Madrasah Huffadzul Qur'an memungkinkan santri memiliki pilihan untuk mengembangkan kompetensi di bidang akademik serta memperdalam ilmu keagamaan. Hal ini relevan dengan teori pendidikan integratif, yang menekankan pentingnya keselarasan antara pendidikan formal dan agama untuk mencapai pengembangan individu secara utuh.<sup>219</sup> Di sisi lain, Pondok Pesantren Miftahul Midad juga mengimplementasikan program pendidikan formal di bawah Kemendikbud dan madrasah diniyah di bawah Kemenag, yang mencerminkan fleksibilitas kepemimpinan kiai dalam mengakomodasi aturan pemerintah tanpa mengorbankan tradisi pesantren. Dualitas ini

---

<sup>218</sup> Mohammad Takdir Ilahi, "Kiai: Figur Elite Pesantren", dalam IBDA: Jurnal Kebudayaan Islam (Vol. 12, No. 2, 2014)

<sup>219</sup> Ahmad Zaini, "Pengembangan Kurikulum Berbasis Nilai-Nilai Islam dalam Pendidikan Pesantren" (Disertasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017).

memperlihatkan pendekatan kepemimpinan yang adaptif, sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional (Northouse, 2018), di mana pemimpin harus mampu menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan lembaga dan lingkungan eksternal.

Dalam aspek penguatan karakter, kedua pesantren menunjukkan komitmen kuat melalui pendidikan moderat dan praktik keagamaan, di mana santri dibina untuk memiliki karakter Qur'ani dan berpikir moderat. Pondok Pesantren Syarifuddin, misalnya, menggunakan pengajian kitab kuning dan Bahtsul Masail sebagai sarana pembentukan pola pikir santri yang kritis namun tetap menjaga prinsip moderasi dalam beragama. Sementara itu, Pondok Pesantren Miftahul Midad menekankan praktik keagamaan seperti sholat dhuha rutin sebagai sarana pembinaan disiplin dan keteladanan moral. Hal ini mengindikasikan penerapan teori pendidikan karakter (*character education*), yang menunjukkan bahwa nilai-nilai moral dapat ditanamkan secara efektif melalui contoh langsung dan pembiasaan dalam aktivitas keagamaan sehari-hari.

Partisipasi komunitas, termasuk wali santri, juga merupakan komponen penting dalam implementasi kebijakan pendidikan di kedua pesantren. Partisipasi ini terlihat dalam berbagai bentuk, seperti kontribusi dana oleh wali santri di Pondok Pesantren Miftahul Midad untuk pengembangan sarana dan prasarana, serta dukungan masyarakat dalam program Small Club Literasi di Pondok Pesantren Syarifuddin. Melibatkan wali santri dan masyarakat menunjukkan penerapan teori jejaring sosial

(*social network theory*) (Granovetter, 1973), yang menekankan pentingnya dukungan eksternal dalam keberhasilan organisasi.<sup>220</sup> Partisipasi komunitas tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan di pesantren tetapi juga membantu memperkuat rasa memiliki dari pihak-pihak yang terlibat, sehingga program-program pesantren menjadi lebih berkelanjutan dan relevan bagi masyarakat sekitar.

Lebih jauh lagi, proses perencanaan kebijakan yang berbasis musyawarah di kedua pesantren memperlihatkan bahwa keterlibatan stakeholder dalam perumusan kebijakan pendidikan menciptakan kesepakatan bersama dan komitmen terhadap kebijakan yang diterapkan. Di Pondok Pesantren Miftahul Midad, musyawarah melibatkan guru, masyarakat, dan yayasan, sedangkan di Pondok Pesantren Syarifuddin melibatkan pengurus dan pengajar. Pendekatan ini sejalan dengan teori kepemimpinan partisipatif, di mana pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai pihak dapat meningkatkan akuntabilitas dan keterlibatan seluruh stakeholder dalam pencapaian tujuan. Musyawarah juga memastikan bahwa kebijakan yang diambil sesuai dengan kebutuhan aktual pesantren dan diterima oleh semua pihak yang terlibat.

Implementasi kebijakan juga melibatkan sosialisasi dan pembagian tanggung jawab yang terstruktur, yang memfasilitasi pelaksanaan kebijakan

---

<sup>220</sup> Alfian “Analisis Model Pengembangan Kurikulum Madrasah Diniyah Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus Pada Pondok Pesantren Pancasila dan Ponpes Al-Quranyah di Bengkulu).” Disertasi-UIN Raden Fatah Palembang, 2018.

secara efektif di kedua pesantren.<sup>221</sup> Setelah kebijakan dirumuskan, Pondok Pesantren Miftahul Midad melakukan sosialisasi melalui pembagian tugas yang jelas, sehingga pelaksanaan kegiatan seperti sholat dhuha rutin dapat dipantau dengan baik. Di Pondok Pesantren Syarifuddin, program literasi juga disosialisasikan sebagai kegiatan rutin yang penting dalam mengembangkan budaya belajar di kalangan santri. Pembagian tanggung jawab ini menggambarkan penerapan teori manajemen organisasi, yang menyatakan bahwa sosialisasi kebijakan yang baik dan pembagian tugas yang jelas dapat meningkatkan efisiensi serta meminimalisasi potensi kesalahan dalam pelaksanaan program pendidikan.

Terakhir, kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan pendidikan formal di kedua pesantren telah memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan minat santri. Di Pondok Pesantren Miftahul Midad, kebijakan berfokus pada kegiatan tahfidz dan sholat yang menarik minat santri dalam kegiatan keagamaan, sementara Pondok Pesantren Syarifuddin melalui program formal dan agama berhasil mencetak lulusan yang memiliki daya saing dalam perkembangan ilmu pengetahuan modern. Dampak positif ini menunjukkan bahwa kebijakan yang berfokus pada keseimbangan pendidikan agama dan akademik dapat meningkatkan kualitas lulusan pesantren. Temuan ini menguatkan teori pendidikan holistik, yang menyatakan bahwa pendidikan harus mencakup seluruh aspek pengembangan individu agar mampu menghadapi tantangan di

---

<sup>221</sup> Syaiful Bahri, "Model Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Pondok Pesantren Modern" (Disertasi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016).

berbagai sektor kehidupan. Pada tahap strategi implementasi pengembangan kurikulum pesantren, kiai sebagai pemimpin tertinggi di pesantren memberikan tugas kepada tim<sup>222</sup>

Pengembang dan tim ahli kurikulum untuk menjalankan formulasi kurikulum yang sudah dibuat sebelumnya. Pada tahap ini, tim pengembang dan tim ahli kurikulum menerapkan kurikulum pesantren berbasis moderat berdasarkan teks keagamaan pada program kegiatan berbasis ma'hadiyah dan program kegiatan berbasis madrasahiyah.

Implementasi Kebijakan pengembangan Pendidikan Formal pesantren merupakan program kegiatan yang terencana berdasarkan analisis kebutuhan internal dan eksternal dalam rangka mensukseskan penyelenggaraan pendidikan yang ada di pesantren dengan beberapa kegiatan seperti kurikulum ma'hadiyah dan madrasahiyah berbasis moderatisme melalui kitab kuning yang berhaluan *ahlussunnah wal jamaah*. Penerapan kurikulum berbasis moderat dilakukan diseluruh unit lembaga pendidikan yang ada di pesantren, melalui kegiatan pengajian kitab kuning, pembelajaran dalam kelas dan juga dalam kehidupan sehari-hari santri, seperti dalam kegiatan musyawarah dan diskusi-diskusi kajian kitab kuning.

Langkah pesantren dengan strategi implementasi pengembangan kurikulum sebagai langkah strategis pesantren yang selalu siap menghadapi berbagai perubahan dan tuntutan perkembangan zaman, selalu mengutamakan dan mengupayakan prinsip efektivitas, efisiensi, fleksibilitas,

---

<sup>222</sup> Mohammad Takdir Ilahi, "Kiai: Figur Elite Pesantren", dalam IBDA: Jurnal Kebudayaan Islam (Vol. 12, No. 2, 2014)

kualitas dan lain sebagainya.<sup>223</sup> Dalam perkembangannya, pesantren mengubah dan mereduksi orientasi dan idealismenya sendiri. Nilai-nilai luhur pesantren tetap ada sebagai ciri khas lembaga pendidikan Islam dengan beberapa kebijakan lokalitas yang dapat memberikan dampak positif terhadap pengembangan skill, bakat dan minat santri selama di pondok pesantren.

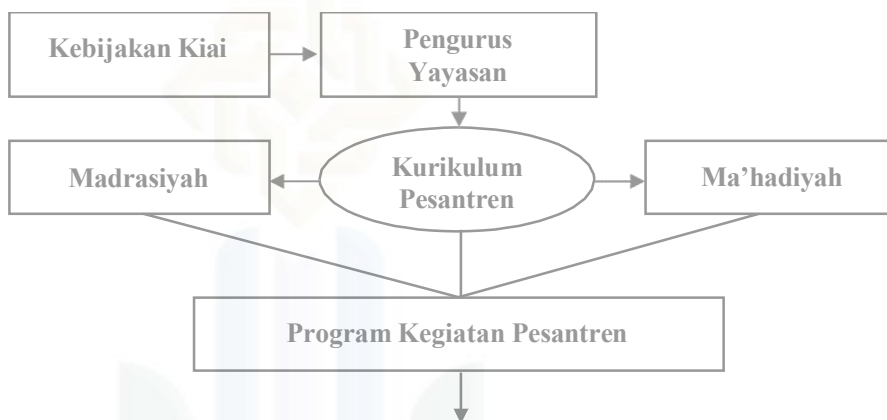
Salah satu langkah penting dalam implementasi Kebijakan pengembangan Pendidikan formal pesantren dapat terlaksana dengan baik manakala di dalam pesantren terdapat sebuah budaya yang dianut oleh santri, seperti ketaatan santri terhadap kiai dan para ustadz, ini akan mempermudah implementasi program atau kegiatan yang sudah dibuat oleh kiai, tim pengembang dan yayasan. Sehingga dengan penerapan kurikulum pesantren, pesantren sebagai lembaga pendidikan dapat mampu melakukan penyesuaian-penyesuaian dan mempertahankan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan Islam, sekaligus dapat melakukan perubahan-perubahan kelembagaan pesantren yang lebih baik dari sebelumnya.

Dari ulasan pembahasan di atas, maka dapat dilihat tentang strategi implementasi pengembangan kurikulum pesantren, berikut dapat disajikan sebagaimana gambar dibawah ini:

---

<sup>223</sup> Fatimah Zahra, "Analisis Implementasi Kurikulum Madrasah Diniyah di Pesantren Salafiyah" (Disertasi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2019).

**Tabel 5. 1**  
**Strategi Implementasi Pengembangan Kurikulum Pesantren**



Berdasarkan hal di atas, strategi implementasi pengembangan kurikulum pesantren di Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang ini terdapat beberapa perbedaan dan persamaannya, baik program kegiatan maupun pelaksanaannya.

Temuan baru dalam implementasi kebijakan kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang ini memperlihatkan bentuk kepemimpinan yang unik dan kontekstual, yaitu kepemimpinan berbasis kontekstualisasi nilai lokal (*contextualized leadership*), yang bertujuan untuk menjembatani nilai-nilai keislaman tradisional dengan tuntutan pendidikan modern. Pada intinya, kepemimpinan kiai dalam konteks ini tidak hanya mengintegrasikan nilai-nilai agama dengan pendidikan formal, namun juga menyesuaikan kebijakan berdasarkan dinamika sosial budaya setempat serta kebutuhan santri dan masyarakat. Hal ini sejalan dengan pendekatan pendidikan berbasis kontekstual (*context-based education*), yang mengedepankan adaptasi pendidikan sesuai dengan kondisi lingkungan serta nilai-nilai budaya

masyarakat sekitar untuk menciptakan hasil pendidikan yang relevan dan aplikatif. Dengan menerapkan nilai Aswaja dalam kurikulum, baik Pondok Pesantren Syarifuddin maupun Pondok Pesantren Miftahul Midad berusaha mengarahkan santri untuk memahami Islam sebagai agama yang moderat, toleran, dan inklusif, yang diharapkan mampu menangkal pengaruh radikalisme di kalangan generasi muda.<sup>224</sup>

Selain itu, pengembangan program pendidikan formal dan agama yang beragam menunjukkan bentuk kepemimpinan yang menekankan pada teori adaptasi edukasional kontekstual (*contextual educational adaptation*), di mana pemimpin mengembangkan kebijakan yang fleksibel namun tetap terikat pada prinsip dasar keislaman. Dengan kata lain, kebijakan yang diterapkan bersifat dualistik dan adaptif terhadap perkembangan dunia pendidikan dan kebutuhan pemerintah tanpa mengabaikan esensi nilai-nilai pesantren. Implementasi dualitas program yang melibatkan Kemendikbud dan Kemenag di Pondok Pesantren Miftahul Midad, misalnya, mencerminkan penerapan kepemimpinan yang adaptif dalam menghadapi dualitas kebutuhan pendidikan modern dan tradisi pesantren.<sup>225</sup>

Selain fleksibilitas program, upaya kedua pesantren dalam mengintegrasikan penguatan karakter santri melalui praktik keagamaan seperti sholat dhuha rutin dan pengajian kitab kuning merupakan cerminan dari teori pembentukan karakter berbasis ritual kontekstual (*contextual ritual-*

<sup>224</sup> Muhammad Sirojuddin, "Kepemimpinan kiai dalam Mengelola Pendidikan di Pondok Pesantren: Studi Kasus di Pesantren Darussalam Gontor" (Disertasi, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2019).

<sup>225</sup> Nurul Huda, "Model Kepemimpinan kiai dan Implikasinya terhadap Pengembangan Pesantren" (Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Islam 5, no. 1, 2020): 45–60.

*based character education*). Pendekatan ini berfokus pada pembentukan karakter yang tidak hanya melibatkan teori atau pengajaran verbal, tetapi juga praktik keagamaan yang relevan dengan konteks budaya dan tradisi lokal. Melalui pembiasaan praktik ibadah, para kiai menciptakan suatu lingkungan pembelajaran yang memperkuat karakter santri melalui praktik ritual yang konsisten, menginternalisasikan nilai-nilai moral dalam kehidupan sehari-hari santri.

Selain dari aspek pendidikan karakter, keterlibatan wali santri dan komunitas dalam pengembangan pesantren juga menunjukkan pendekatan teori pengembangan sosial edukasional berbasis komunitas (*community-based socio-educational development*), yang menekankan pentingnya peran komunitas dan dukungan eksternal dalam keberhasilan suatu institusi pendidikan.<sup>226</sup> Dalam konteks ini, peran wali santri yang aktif berkontribusi dalam pengembangan fasilitas dan kegiatan pesantren menunjukkan adanya ikatan kuat antara komunitas dengan pesantren, yang pada gilirannya memperkuat dukungan sosial untuk keberlangsungan program pesantren. Partisipasi komunitas dalam mendukung program-program pesantren, seperti Small Club Literasi di Pondok Pesantren Syarifuddin, juga menekankan pentingnya keterlibatan masyarakat dalam membentuk lingkungan pendidikan yang responsif dan dinamis terhadap perkembangan kebutuhan sosial dan budaya setempat.

---

<sup>226</sup> Hasbi Indra, "Salafiyah Curriculum at Islamic Boarding School in the Globalization Era," *TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society*, Vol. 4, No. 1 (2017), DOI: <http://dx.doi.org/10.15408/tjems.v4i1.4960>

Lebih jauh lagi, proses musyawarah dalam perumusan kebijakan di kedua pesantren mengindikasikan penerapan teori kepemimpinan berbasis deliberasi lokal (local deliberative leadership theory), di mana pengambilan keputusan melibatkan banyak pihak dari komunitas pesantren, termasuk guru, wali santri, dan yayasan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan akuntabilitas, tetapi juga memastikan kebijakan yang dihasilkan relevan dengan kebutuhan lembaga dan mendapatkan dukungan penuh dari semua pihak yang terlibat. Melalui musyawarah ini, pemimpin kiai menciptakan suasana yang demokratis dan kolaboratif, yang memungkinkan terjadinya dialog konstruktif untuk menentukan arah kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan institusi.

Dalam tahap implementasi, sosialisasi kebijakan dan pembagian tugas yang terstruktur di kedua pesantren memberikan penguatan baru pada teori implementasi kebijakan berbasis koordinasi struktural (structural coordination-based policy implementation). Dengan pembagian tugas yang jelas, seluruh pengajar dan staf mendapatkan tanggung jawab yang terperinci sesuai dengan deskripsi pekerjaan masing-masing, sehingga memudahkan proses pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan di pesantren. Sosialisasi yang efektif di Pondok Pesantren Miftahul Midad untuk kegiatan sholat dhuha, misalnya, memastikan pelaksanaan kegiatan ini berjalan secara konsisten dan terpantau dengan baik, yang berfungsi sebagai penjamin keberhasilan implementasi kebijakan.

Temuan akhir dari implementasi kebijakan ini adalah dampak positif terhadap mutu pendidikan dan peningkatan minat santri di kedua pesantren, yang memberikan kontribusi pada teori pendidikan berkelanjutan berbasis kontekstual (*contextual sustainable education theory*). Teori ini menekankan pentingnya keselarasan antara pendidikan formal dan agama untuk menciptakan lulusan yang kompeten dan relevan dengan kebutuhan masa kini.<sup>227</sup> Di Pondok Pesantren Miftahul Midad, misalnya, kegiatan tahfidz dan sholawat berhasil menarik minat santri terhadap pendidikan keagamaan, sementara di Pondok Pesantren Syarifuddin, program pendidikan yang berimbang antara akademik dan agama membantu menciptakan lulusan yang berdaya saing. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai yang responsif terhadap konteks lokal dan fleksibel terhadap tantangan pendidikan modern mampu meningkatkan kualitas lulusan dan menjadikan pendidikan pesantren lebih berkelanjutan serta relevan di era kontemporer.

**C. Model kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.**

Temuan tentang model kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad memperlihatkan bahwa model kepemimpinan kiai memiliki karakteristik khas yang mengintegrasikan nilai karismatik dan keteladanan moral dalam pembentukan budaya pendidikan pesantren. Peran kiai sebagai

---

<sup>227</sup> Ahmad Basori, *Kepemimpinan kiai dalam Pendidikan Pesantren: Kajian Filosofis dan Praktis* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2018).

figur sentral dan pengelola pendidikan, yang sangat aktif dalam setiap aspek manajemen dan kebijakan, mendukung teori kepemimpinan transformasional (Bass, 1985) di mana pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi manajerial, tetapi juga bertindak sebagai penginspirasi dan pemberi arah moral yang kuat bagi para pengikutnya.<sup>228</sup> Kiai di kedua pesantren menunjukkan peran sebagai pemimpin transformasional dengan menekankan integritas nilai agama dan pengawasan langsung dalam pengelolaan pendidikan, sehingga visi pendidikan yang berbasis nilai keislaman dapat diwujudkan secara konsisten dan terpadu.

Pendekatan *uswatun hasanah* atau keteladanan yang ditampilkan oleh kiai juga mendukung teori kepemimpinan kharismatik (Weber, 1947) yang melihat bahwa pemimpin yang kharismatik mampu membangun hubungan emosional yang kuat dengan para pengikutnya. Dalam konteks ini, kiai tidak hanya sebagai pemimpin formal, tetapi juga tokoh yang dihormati karena kedalaman ilmunya dan kedekatan emosionalnya dengan santri dan masyarakat pesantren.<sup>229</sup> Di Pondok Pesantren Syarifuddin, keteladanan yang dicontohkan kiai menumbuhkan kepatuhan santri secara alami tanpa paksaan, sementara di Pondok Pesantren Miftahul Midad, karisma Kiai As'adul Umam Anas menumbuhkan sikap hormat yang mendorong santri untuk mengikuti aturan dengan sukarela. Pendekatan ini meningkatkan motivasi santri untuk

<sup>228</sup> Muhammad Sirojuddin, "Kepemimpinan kiai dalam Mengelola Pendidikan di Pondok Pesantren: Studi Kasus di Pesantren Darussalam Gontor" (Disertasi, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2019).

<sup>229</sup> Eliana Sari, "The Role Of Environmental Management Education in Islamic Boarding Schools in Preventing the Radicalism of Students In Indonesia," *International Journal of Education and Research*, Vol. 4 No. 7, (2016), <https://www.ijern.com/July-2016.php>

belajar dan mengikuti kegiatan keagamaan, menciptakan suasana yang kondusif untuk pendidikan dan pembentukan karakter.

Selain itu, peran kiai sebagai pengarah ibadah dan agen budaya mendukung teori pendidikan berbasis budaya (*Cultural Education Theory*), yang menekankan pentingnya adaptasi nilai-nilai budaya dalam proses pendidikan. Di kedua pesantren, kiai tidak hanya menjadi pengajar dalam pendidikan formal, tetapi juga berfungsi sebagai penjaga nilai-nilai Islam, di mana ibadah seperti shalat berjamaah dan pengaturan penggunaan perangkat elektronik diawasi secara ketat. Langkah ini memungkinkan pesantren untuk menjaga suasana yang sesuai dengan nilai keislaman, menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perkembangan karakter santri.

Sebagai motivator pendidikan, kiai juga memberikan dorongan khusus pada aspek pengembangan potensi santri. Di Pondok Pesantren Syarifuddin, kiai memberikan dorongan bagi santri untuk memenuhi standar hafalan tertentu sebagai syarat kelulusan, yang sejalan dengan teori motivasi pendidikan (*Educational Motivation Theory*). Teori ini menyebutkan bahwa motivasi intrinsik yang diberikan oleh figur otoritatif dalam pendidikan dapat membentuk semangat belajar yang kuat pada peserta didik. Di Pondok Pesantren Miftahul Midad, Kiai As'adul mendorong santri untuk meningkatkan kualitas pendidikan, baik di bidang agama maupun pendidikan formal, dengan pendekatan yang berfokus pada pembentukan kompetensi. Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan holistik yang tidak hanya berfokus

pada kecerdasan intelektual, tetapi juga pengembangan kompetensi spiritual dan moral.<sup>230</sup>

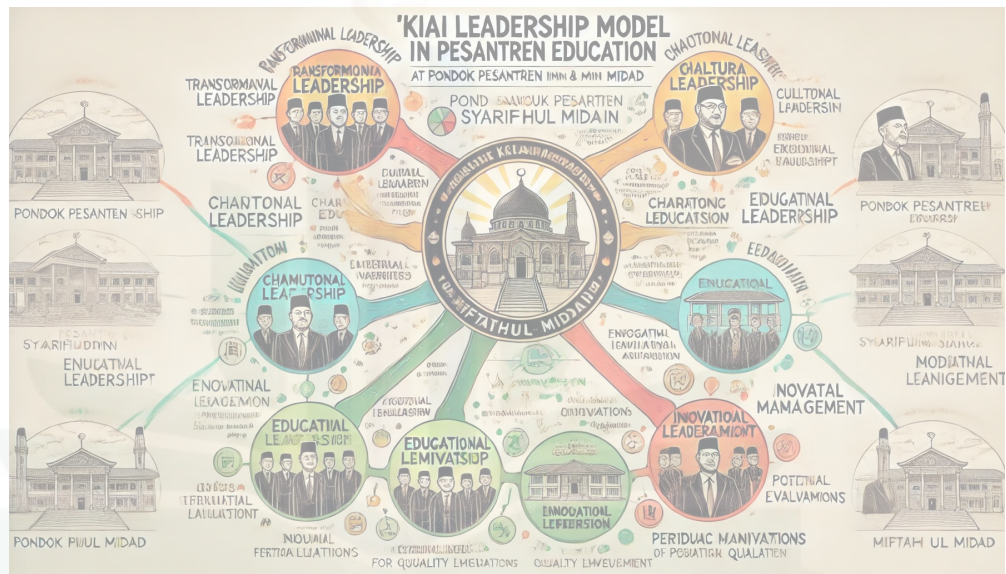
Peran inovatif kiai dalam pengembangan fasilitas dan infrastruktur pendidikan, seperti pembangunan ruang belajar dan perpustakaan, mencerminkan teori kepemimpinan inovatif (*Innovative Leadership Theory*), di mana pemimpin tidak hanya menjalankan tugas rutin, tetapi juga berusaha melakukan terobosan dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui penyediaan fasilitas yang memadai. Di Pondok Pesantren Miftahul Midad, kendala SDM berhasil diatasi melalui kolaborasi dengan pesantren lain dan pelibatan santri berpengalaman, menunjukkan fleksibilitas dan inovasi kiai dalam menghadapi keterbatasan sumber daya.

Selain itu, model manajemen berbasis evaluasi yang diterapkan di kedua pesantren juga menunjukkan adaptasi terhadap prinsip manajemen modern yang menekankan pentingnya evaluasi berkala dalam manajemen pendidikan. Evaluasi program yang dilakukan oleh kiai memungkinkan identifikasi area yang perlu perbaikan, serta penyesuaian kebijakan yang relevan dengan kebutuhan santri dan perkembangan zaman. Pendekatan ini memungkinkan kedua pesantren menjalankan pendidikan yang berkualitas, terarah, dan adaptif terhadap kebutuhan santri. Dengan menerapkan model kepemimpinan yang menggabungkan karisma, keteladanan, dan manajemen modern, kiai di kedua pesantren berhasil menciptakan lingkungan pendidikan yang menekankan kualitas, kedisiplinan, dan nilai moral yang kuat, yang

---

<sup>230</sup> Nurul Huda, "Model Kepemimpinan kiai dan Implikasinya terhadap Pengembangan Pesantren" (Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Islam 5, no. 1, 2020): 45–60.

relevan bagi santri dalam menghadapi tantangan kehidupan modern. Pembahasan diatas bisa dilihat pada gambar mind mapping yang sudah peneliti buat



Gambar 5. 1  
Kiai Leadership Model in Pesantren

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan Hasil dan analisis data serta temuan mengenai Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan budaya pendidikan formal Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang) dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Kebijakan Kiai terhadap Kepemimpinan Budaya Pendidikan Formal

Kebijakan kiai di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang menunjukkan kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis nilai kepesantrenan. Dalam merumuskan kebijakan, kiai menggunakan pendekatan musyawarah yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, seperti ustadz, wali santri, dan komunitas lokal, untuk memastikan kebijakan yang relevan dengan kebutuhan pendidikan formal dan tradisi pesantren. Fokus utama kebijakan adalah menciptakan keseimbangan antara pendidikan agama dan formal, di mana kurikulum nasional diintegrasikan dengan kajian kitab kuning.

Kebijakan ini juga memperhatikan penguatan budaya disiplin melalui keteladanan, baik dari kiai maupun para pendidik. Tantangan seperti keterbatasan sumber daya dan resistensi terhadap perubahan diatasi dengan strategi kolaboratif, termasuk meningkatkan kompetensi

tenaga pendidik dan menyediakan fasilitas yang memadai. Dukungan masyarakat menjadi elemen penting yang memperkuat implementasi kebijakan ini, sehingga mampu meningkatkan legitimasi pesantren sebagai pusat pendidikan yang holistik dan berdaya saing.

b. Implementasi Kebijakan Kepemimpinan Kiai

Implementasi kebijakan kepemimpinan kiai di kedua pesantren berorientasi pada pengembangan budaya pendidikan yang berbasis nilai keislaman moderat (Aswaja) dan penguatan karakter santri melalui praktik keagamaan sehari-hari. Kiai memastikan bahwa integrasi kurikulum berbasis moderatisme dijalankan secara konsisten untuk membentuk santri yang tidak hanya memiliki kecakapan akademik tetapi juga kemampuan menghargai perbedaan dan berpikir kritis.

Beragam program pendidikan yang dirancang, seperti pelatihan keterampilan, kegiatan ekstrakurikuler, dan pengajian rutin, mendukung perkembangan akademik dan spiritual santri. Peran komunitas dan wali santri menjadi penopang utama, baik dalam pengembangan sarana maupun pelaksanaan program. Kebijakan berbasis musyawarah dengan para stakeholder memastikan fleksibilitas dalam menghadapi dinamika perubahan. Hasil implementasi ini tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan formal tetapi juga memperkuat keterlibatan santri dalam berbagai kegiatan keagamaan dan sosial, menciptakan generasi santri yang seimbang antara kecerdasan intelektual dan spiritual.

c. Model Kepemimpinan Kiai

Model kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad menunjukkan kombinasi antara pendekatan sentralistik, karismatik, dan partisipatif. Kiai berperan sebagai figur sentral yang menjadi panutan utama dalam segala aspek pendidikan. Kepemimpinan kiai menekankan pada keteladanan moral, di mana tindakan dan nilai-nilai yang dianut menjadi pedoman bagi santri dan komunitas pesantren.

Sebagai agen perubahan, kiai memadukan nilai-nilai tradisional dengan pendekatan modern. Mereka mendorong inovasi dalam pengelolaan pesantren, termasuk pengembangan fasilitas pendidikan, penyusunan kurikulum integratif, dan pelaksanaan manajemen berbasis evaluasi berkala. Pendekatan partisipatif terlihat dari keterlibatan aktif para pendidik, staf, dan wali santri dalam perencanaan program, yang menciptakan lingkungan pembelajaran yang inklusif dan dinamis.

Dengan model kepemimpinan ini, kedua pesantren berhasil menciptakan lingkungan pendidikan yang menanamkan nilai kedisiplinan, membangun kecakapan akademik, serta memperkuat identitas santri sebagai generasi yang religius, toleran, dan siap berkontribusi dalam masyarakat. Model ini menunjukkan keberhasilan kiai dalam mengelola tantangan pendidikan modern tanpa mengorbankan nilai-nilai tradisional pesantren.

## B. Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan penelitian mengenai kepemimpinan kiai dalam mengembangkan pendidikan formal di Pondok Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang, implikasi teoritis dan praktis yang dapat diambil mencakup aspek kepemimpinan kiai yang adaptif dan kolaboratif serta fokus pada pendidikan berbasis nilai-nilai tradisional pesantren.

### a. Implikasi Teoritis

Secara teoritis, model kepemimpinan kiai yang menggabungkan otoritas sentralistik dengan musyawarah melahirkan **teori kepemimpinan budaya yang berbasis keteladanan dan nilai keislaman**. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kiai mampu memposisikan diri sebagai figur sentral yang menginspirasi santri dan tenaga pendidik melalui kepemimpinan karismatik yang menonjolkan keteladanan (*uswatun hasanah*) dalam pengambilan keputusan. Model ini dapat dijadikan acuan dalam teori kepemimpinan pendidikan yang melibatkan unsur keagamaan dan budaya lokal, di mana karakteristik pemimpin yang kuat dalam pemahaman nilai-nilai agama mampu memadukan antara pendidikan formal dan nilai spiritual. Integrasi pendidikan umum dengan nilai tradisional menunjukkan peran kiai dalam merespons dinamika sosial dan kebutuhan masyarakat, menciptakan model kepemimpinan adaptif yang mampu menyeimbangkan tuntutan perubahan dan pelestarian nilai budaya. Hal

ini dapat memperluas teori kepemimpinan dengan memasukkan elemen spiritualitas dan keagamaan sebagai faktor esensial dalam pengembangan organisasi pendidikan berbasis komunitas keagamaan.

b. Implikasi Praktis

Dalam praktik, kepemimpinan kiai yang fokus pada integrasi pendidikan formal dan agama menghadirkan model pengelolaan pendidikan yang efektif bagi pesantren di era modern. Pendekatan kiai yang adaptif dengan memadukan kebutuhan masyarakat dan pengembangan fasilitas pendidikan menunjukkan bahwa pesantren dapat menjadi lembaga yang tidak hanya menekankan aspek spiritual, tetapi juga kompetitif dalam aspek akademik. Penerapan proses musyawarah dalam perumusan kebijakan memastikan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, termasuk guru, santri, wali santri, dan komunitas sekitar, yang memperkuat hubungan pesantren dengan masyarakat. Dengan memfasilitasi pendidikan formal yang diakui pemerintah, pesantren tidak hanya memberikan nilai tambah bagi santri dari segi spiritual, tetapi juga membuka peluang bagi mereka untuk berkompetisi di dunia kerja atau melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Praktik keteladanan yang ditunjukkan kiai, serta penguatan karakter santri melalui pendidikan moderat, dapat diadopsi oleh lembaga pendidikan lain yang ingin menekankan pengembangan karakter tanpa mengesampingkan pencapaian akademik.

Secara keseluruhan, pendekatan kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad membuktikan bahwa lembaga pendidikan berbasis pesantren dapat beradaptasi dengan tantangan modernisasi pendidikan melalui integrasi nilai tradisional dan sistem pendidikan formal yang komprehensif. Hal ini menjadikan pesantren sebagai model pendidikan alternatif yang berlandaskan nilai agama sekaligus responsif terhadap kebutuhan kontemporer.

### C. Saran-Saran

Berdasarkan keseluruhan temuan dan kesimpulan penelitian, terdapat beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi peningkatan mutu pendidikan madrasah di Indonesia.

1. para praktisi pendidikan diharapkan memperhatikan teori-teori yang dikembangkan dalam penelitian ini sebagai bahan rujukan untuk memperkaya pengelolaan mutu pendidikan berbasis madrasah, terutama pada aspek yang belum dibahas dalam penelitian sebelumnya
2. lembaga madrasah di Kabupaten Lumajang khususnya, disarankan untuk menerapkan manajemen pengelolaan yang baik dengan melibatkan semua komponen madrasah secara aktif dalam rangka meningkatkan tanggung jawab bersama terhadap mutu pendidikan.
3. pengelola madrasah diharapkan terus berupaya meningkatkan mutu melalui program-program yang sistematis dan terukur dengan

melibatkan stakeholders.

4. Program peningkatan mutu pendidikan madrasah harus difokuskan pada kegiatan pelatihan, pengembangan, dan pendekatan yang religius, komunikatif, konstruktif, serta berbasis pada nilai akhlakul karimah.
5. Pemerintah, baik di tingkat kabupaten maupun provinsi, diharapkan melakukan pembinaan, penilaian, dan kontrol secara berkelanjutan agar madrasah dikelola dengan manajemen yang benar, transparan, dan akuntabel, sehingga kualitas penyelenggaraan madrasah semakin baik.
6. Pemerintah juga diharapkan mengembangkan kemandirian madrasah, baik yang negeri maupun yang berada di bawah yayasan, agar madrasah dapat berinovasi tanpa terlalu bergantung pada pemerintah.
7. Bagi peneliti di masa mendatang, disarankan untuk melanjutkan penelitian dalam bidang manajemen pendidikan islam untuk mengungkap masalah-masalah madrasah yang dinilai masih rendah mutunya di mata masyarakat, agar dapat ditemukan solusi yang tepat.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Abu, 2001, Ilmu Pendidikan, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arifin, Imron dan Muhammad Slamet, 2010. Kepemimpinan kiai Dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren, Yogyakarta, Aditya Mdia.
- Basrowi dan Suwandi, 2009, Memahami Penelitian Kualitatif, (Jakarta, Rineka Cipta.
- Bugin, Burhan, 2007, Penelitian Kualitatif, Jakarta, Kencana Prenada Media Group.
- Bungin, Burhan, 2001, Metodologi Penelitian Kualitatif, Jakarta, RajaGrafindo Persada.
- Creswell, John W. 2013, Research dan Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Danim, Sudarwan dan Suparno, 2009, Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah, Jakarta, Rineka Cipta.
- Danim, Sudarwan, 2006, Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik, Jakarta, Bumi Aksara.
- Daulay, Haidar P, 2009, Sejarah pertumbuhan dan pembaruan pendidikan islam di indonesia Jakarta: Kencana.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom dalam Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. Perilaku dan Budaya Organisasi. Bandung: PT Refika Aditama.
- Denzin, Norman K. dan Yvonna S. Lincoln, 2011, Handbook Of Qualitatif Research 1, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Efendi, Nur, Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren, Yogyakarta, Teras, 2014.
- Fatmawati, Erma, 2018, "Integration of Islamic Boarding School and University: Typology Study and Curriculum of University Student Islamic Boarding School" International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS), Vol. 5, No. 10, <https://www.ijmas.org/vol-5-no-10-2018>
- Hadori, 2010, Pengembangan sistem pendidikan pondok pesantren dalam mencetak santri profesional, Jakarta: Rineka Cipta.

- Hamdan, H., 2017, "Pengembangan Kurikulum Pendidikan Diniyah Tingkat Wustha Di Kalimantan Selatan", Disertasi Universitas Islam Negeri (UIN) Antasari,
- Handoko, T. Hani, 2013, Manajemen, Yogyakarta, BPFE.
- Harris, Philip r. 1998, The New Work Culture. Amherst: hrd press.
- Harrison, R. dan G.R. Carrol, 1991. Keeping The Faith: A Model of Cultural Transmission in Forma Organizations, Administrative Science Quartely, Desember.
- Hidayat, Yayat dalam Komariah, Aan & Triatna, Chepi. 2006. Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif. Bandung: Bumi Aksara.
- Hoy, Wayne K. dan Cecil G. Miskel, 2014, Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Indra, Hasbi, 2017, "Salafiyah Curriculum at Islamic Boarding School in the Globalization Era," TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society, Vol. 4, No. 1, DOI: <http://dx.doi.org/10.15408/tjems.v4i1.4960>
- Iskandar, 2009, Metodologi Penelitian Kualitatif, Jakarta, Gaung Persada (GP Press).
- James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert JB, 1996, Manajemen, Jakarta, Indeks Gramedia Grup.
- Kantun, Agusti, Sri, Sukidin, 2019, "The Role of Islamic Boarding School on the Economic Empowerment of the Society (a Case Study at Islamic Boarding School Salafiyah Syafi'iyah Banyuputih Situbondo)", International Journal of Research in Humanities and Social Studies, Vol. 6, No. 3, <https://www.ijrhss.org/v6-i3>
- Kasiram, 2010, Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif, Malang, UIN Malik Press.
- Lukens, Ronald Alan, Jihad Ala Pesantren di Mata Antropologi Amerika, Jakarta, Gema Media.
- Luthans, Fred, 2011, Organizational Behavior An Evidence-Based Approach Published by McGraw-Hill/Irwin, Avenue of the Americas, New York.
- Maanen, J. Van dan E.H. Schein, 1977. Career Development, In J.R. Hackman dan J.L. Suttle (ed) Improving Life ant Work, Santa Monica, CA: Goodyear.

- Mardiyah, 2015. Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi, Yogyakarta, Aditya Media.
- Moleong, Lexy J. 2005, Metodologi Penelitian Kualitatif (Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Noorhaidi, 2010, "The Failure of the Transnational Campaign Wahhabi Islam and the Salafi Madrasa in Post-9/11 Indonesia". South East Asia Research, Vol. 18 No. 4, DOI: doi.org/10.5367/sear.2010.0015
- Northouse, Peter G., 2003, Kepemimpinan Teori dan Praktik. Jakarta, Indeks.
- Nurmayani, 2017. "Implementasi Kurikulum Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah Medan Sumatera Utara". Disertasi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
- Othman, Azam dan Ali Masum, 2017, "Professional Development and Teacher Self-Efficacy: Learning from Indonesian Modern Islamic Boarding Schools" Educational Process: International Journal, Vol. 6, No. 2, DOI: 10.22521/edupij.2017.62.1
- Parsons, Waine, Public Policy, 2006, Pengantar Teori dan Praktek Analisis Kebijakan, ter tri Wibowo Budi Santoso, Jakarta:Kencan Persada Media Group.
- Prabowo, Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo, 2009, Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan sekolah/Madrasah Jakarta, Prenada Media Group.
- Rahardjo, Dawam (editor), Pergulatan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah, Jakarta,P3M, 1983.
- Rahardjo, Dawam, 1983, Pesantren danpembaharuan, Jakarta: LP3ES.
- Rahman, Noor, Dalam Mulyadi, 2010. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu, UIN Maliki Press, Malang.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2014, Essentials of Organizational Behavior (Copyright by Pearson Education, Inc. All rights reserved. Manufactured in the United States of America.
- Robbins, Stephen P. Timothy A. Judge. 2015, Perilaku Oragnisasi, (Jakarta, Salemba Empat,
- Rose, Susan, Nigel Spinks dan Ana Isabel Canhoto, 2015, Case study research design. Journal, Management Research: Applying the Principles ©.

- Salusu, 1996, Pengambilan keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit, Jakarta, Gramedia.
- Sari, Eliana, 2016, "The Role Of Environmental Management Education in Islamic Boarding Schools in Preventing the Radicalism of Students In Indonesia," International Journal of Education and Research, Vol. 4 No. 7, <https://www.ijern.com/July-2016.php>
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah, 2014, Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung, Alfabeta.
- Soetopo, Hendyat, 2012, Perilaku Organisasi, Bandung, PT Remaja Rosdakarya.
- Subarsono, 2015, Analisa Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi, Yogyakarta: Pustaka Pelajar,
- Sugiono, 2009, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Bandung, Alfabeta.
- Suharto, Babun, Managing Transitions, Tantangan dan Peluang PTAI di Abad Informasi, Jember, STAIN Jember Press, 2014.
- Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnurdilo, 2005, Manajemen Pondok Pesantren, Jakarta: Diva Pustaka.
- Suryosubroto, 2010, Beberapa aspek dasar-dasar kependidikan, Jakarta: Rineka Cipta.
- Syafaruddin, 2008. Efektivitas Kebijakan Pendidikan, Jakarta: Rineka Cipta.
- Tobrini, 2010, The Spiritual Leadership, Malang, UMM. Press.
- Veithzal Rivai Zainal, Muliana Darmansyah Hadad, Mansyur Ramly, 2003, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Jakarta, RajaGrafindo Persada.
- Vroom, Victor H. and Philip W. Yetton, 1973 Leadership and Decision Making (Copyright, University of Pittsburgh Press AU rights reserved FetTer and Simons, Inc., London.
- Wahab, Sholichin Abdul, 1991, Analisis Kebijakan: dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjoetomo, 1997, Perguruan Tinggi Pesantren, Pendidikan alternatif Masa Depan Jakarta, Gema Insani Press.
- Wibowo, 2010. Budaya Organisasi (Jakarta, PT Raja Garfindo Persada.

- Wibowo, 2013. Budaya Organisasi (Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang), Jakarta : Rajawali Pers.
- Widodo, Djoko, 2007, Analisi kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik, Malang: Bayu Media.
- Winarno, Budi, 2002, Teori Dan Proses Kebijakan Public, Yogyakarta: Medi Presindo.
- Yukl, Gary, 2015, Kepemimpinan Dalam Organisasi, Jakarta, Indeks.
- Zainal, Veithzal Rivai, Muliana Darmansyah Hadad, Mansyur Ramly, 2003, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Jakarta, RajaGrafindo Persada.
- Zamroni, 2000, Paradigma Pendidikan Masa Depan, Yogyakarta: BIGRAF Publishing.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER



Pondok Pesantren  
**Miftahul Midad**

miftahulmidad@gmail.com



miftahulmidad



082143706920 / 085696257938

NSPP : 510035080065

Sekretariat :

Jalan Musi Nomor 17 Sumberejo - Sukodono  
- Lumajang Telp. (0334) 893491

## SURAT KETERANGAN

Nomor: 064/ PP.MM /XII /2024

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : KH. AS'ADUL UMAM ANAS

Jabatan : Pengasuh

Instansi : Pondok Pesantren Miftahul Midad Sumberejo Sukodono Lumajang

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : HASANUDIN

NIM : 22330701026

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri KHAS Jember

Judul Desertasi : Kepemimpinan Kyai Dalam Pengembangan Budaya Pendidikan Formal di Pesantren (Studi Di Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo Lumajang Dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang)

Telah selesai melakukan penelitian di Pondok Pesantren Miftahul Midad terhitung mulai tanggal 20 Agustus 2024 s/d 30 November 2024 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan Desertasi, dan yang bersangkutan telah melakukan

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Lumajang,

11 Desember 2024 Pengasuh,



مؤسسة الشيخ شريف الدين الإسلامية

# YAYASAN KYAI SYARIFUDDIN WONOREJO LUMAJANG

SK. MENTERI HUKUM DAN HAM R.I., NOMOR AHU.0000453.AH.01.05 Th. 2024, tanggal 23 Maret 2024

Sekretariat: Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Ds. Wonorejo Kec. Kedungjajang Kab. Lumajang Jawa Timur, Call Centre: 081259981818, email: yayasankyaisyarifuddin@gmail.com, website: syarifuddin.net

## SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Nomor: 258/1.03/R/IAIS/XII/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dr. KH. Abdul Wadud Nafis, Lc., M.E.I.  
Tempat/Tgl Lahir : Sampang, 06 Juli 1969  
Jabatan : Ketua  
Instansi : Yayasan Kyai Syarifuddin  
Alamat : Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Rt. 15 Rw. 06 Desa  
Wonorejo Kec. Kedungjajang Kab. Lumajang

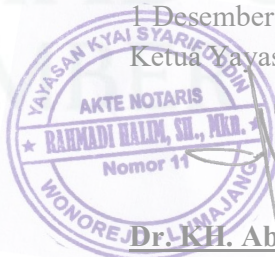
Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Hasanudin  
NIM : 22330701026  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri KHAS Jember  
Judul : Kepemimpinan Kyai dalam pengembangan budaya  
Pendidikan Formal di Pesantren (Studi di Pondok  
Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo Lumajang dan  
Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang)

Telah selesai melakukan penelitian di Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo Lumajang terhitung mulai tanggal 10 September s/d 20 Oktober 2024 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan Desertasi, dan yang bersangkutan telah melakukan penelitian dengan baik.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk di gunakan seperlunya. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Lumajang,  
1 Desember 2024  
Ketua Yayasan Kyai Syarifuddin



Dr. KH. Abd. Wadud Nafis, Lc., M.E.I  
NIY. 19690706 98 2 001







## BIODATA SINGKAT PENULIS



Hasanudin alias Abdul Rofik lahir di Lumajang, 02 Januari 1971, putra ketiga dari Pasangan Bapak Mardilagi dan Ibu Sukamah. Saat ini domisili diJalan PB Sudirman 40 A Tempeh Lumajang. Sehari hari bekerja sebagai ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Kesibukan utamanya sebagai Kepala Seksi Pendidikan Madrasah.

Pendidikan Formal diawali di SDN Babakan 01 tahun 1984, kemudian melanjutkan ke MTsN Lumajang dan lulus tahun 1987. Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) dijalani di Jember lulus pada tahun 1990, kemudian melanjutkan studi S1 di kota yang sama pada Fakultas Tarbiyah Jember Institute Agama Islam Negeri Sunan Ampel, lulus pada tahun 1995. Program Pascasarjana Magister Pendidikan Islam ditempuh di Universitas Sunan Giri Surabaya lulus pada tahun 2005. Meneyelesaikan studi pascasarjana program doctor Manajemen Pendidikan Islam di UIN KHAS Jember dan InsyaAllah lulus pada tahun 2025.

Menikah pada tanggal 20 Januari 2000 dengan seorang wanita bernama Siti Martiyah. Kemudian dikaruniai tiga orang buah hati Ahmad Nur Shodiqin (20 Oktober 2000), Maulana Arif Birri Walid (14 April 2006), dan Santi Rahmatur Ramadhani (16 Agustus 2012).

Karir ASNnya diawali pada tahun 1998 sebagai guru MIN Tanggul Wetan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember, kemudian pada tahun 2007 Mutasi ke MAN Lumajang. Selanjutnya pada tahun 2012 diangkat menjadi Kepala MAN Lumajang selama 2 periode (8 tahun). Pada tanggal 28 September 2020 diberi amanah menjadi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sampai dengan sekarang.

Dalam dunia Pendidikan, perjuangan dan pengabdian, pada tahun 2005 mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Syarifudin Lumajang. Berbagai hal dan proses dilakukan di kampus ini baik ketika menjadi Ketua Program Studi PAI sebagai Wakil Rektor 3 Institut Agama Islam Syarifiudin maupun sebagai Sekretaris Senat pada Universitas Islam Syarifudin. Disamping itu pada tahun 2024 mengemban amanah sebagai Ketua LP Maarif PCNU Kabupaten Lumajang masa khidmat 2024 - 2029. Sebagai warga masyarakat dan pribadi juga berpartisipasi aktif dalam mengelola Yayasan Pendidikan dan Sosial Nurul Kalam Tempeh Lumajang yang di dalamnya terdapat unit Pendidikan TK, MI, MTS, MA dan TPQ serta Madin. Cita-cita besarnya dalam pengembangan pendidikan adalah membangun peradaban islam dunia yang Rahmatan lil'Alamin dengan prinsip hidup "Sunyi dalam Keramaian, Ramai dalam Kesunyian"