

GAYA KEPEMIMPINAN KIAI

DALAM MENGEMBANGKAN MUTU LULUSAN

**(Studi Multisitus Pesantren Walindo Siwalan Pekalongan dan
Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah)**



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh:

ELIS NURSETIALLOH

NIM : 204307010003

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R
PROGRAM DOKTOR STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

2025

**GAYA KEPEMIMPINAN KIAI DALAM
MENGEMBANGKAN MUTU LULUSAN**

**(Studi Multisitus Pesantren Walindo Siwalan Pekalongan dan
Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah)**

DISERTASI

Oleh:

ELIS NURSETIALLOH

NIM : 204307010003

Promotor

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

Co. Promotor

Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

**PROGRAM DOKTOR STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER**

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

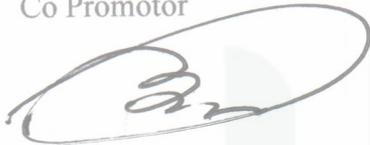
Disertasi dengan judul “**Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Mutu Lulusan (Studi Multisitus Pondok Pesantren Walindo Siwalan Pekalongan dan Pondok Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah)**” yang ditulis oleh **Elis Nursetialloh** NIM : 204307010002 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka 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, 10 Januari 2025
Promotor,



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

Co Promotor



Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

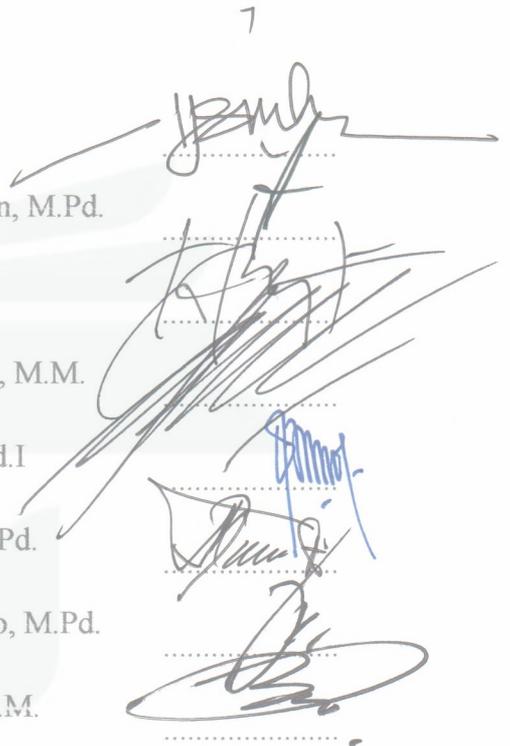
LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “**Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Mutu Lulusan (Studi Multisitus Pondok Pesantren Walindo Siwalan Pekalongan dan Pondok Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah)**” yang ditulis oleh **Elis Nursetialloh** NIM : 204307010002 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.

Dewan Penguji

1. Ketua Sidang : Dr. H. Saihan, M.Pd.I
2. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Mukhamad Ilyasin, M.Pd.
3. Penguji : Prof. Dr. H. Hepni, M.M.
4. Penguji : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
5. Penguji : Dr. Hj. Erma Fatmawati, M.Pd.I
6. Penguji : Dr. Imam Turmudi, M.M., M.Pd.
7. Promotor : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
8. Co Promotor : Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.

7



Jember, 10 Januari 2025

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



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

NIP. 197107272002121003

ABSTRAK

Elis Nursetialloh, 2025, Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Mutu Lulusan (Studi Multisitus Pondok Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pondok Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah). Disertasi Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq Jember. Promotor, Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd, Co Promotor, Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.

Kata Kunci : Gaya, Kepemimpinan, Kiai, Mutu Lulusan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam dan menemukan gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan (Studi Multisitus Pesantren Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah). Hal ini dilakukan karena kedua pesantren tersebut berkembang pesat serta memiliki keunikan dan keunggulan, baik secara fisik maupun akademik, baik bidang keagamaan maupun bidang *life skill*. Penelitian ini menjadi penting agar dapat dijadikan *role model*, *bancmarking*, *networking*, *link and match* dan *recources* bagi pesantren. Apalagi di era disrupsi pondok pesantren perlu terus mengembangkan dirinya agar dapat beradaptasi dengan perkembangan zaman, terlebih kiai sebagai sosok sentralnya.

Penelitian ini memfokuskan pada beberapa pertanyaan, yaitu: *pertama*, bagaimana gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan di Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan. *Kedua*, bagaimana gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang. *Ketiga*, bagaimana persamaan dan perbedaan gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan di Pesantren Walindo Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi-naturalistik dengan menggunakan desain multisitus. Teknik pengumpulan data memakai wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dalam dua tahapan; analisis situs tunggal dan analisis data lintas situs. Keabsahan data diuji dengan uji kredibilitas data, triangulasi, dependibilitas, dan pengukuhan data.

Hasil penelitian ini adalah: *Pertama*, gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan di Pesantren Walindo Siwalan menerapkan gaya kepemimpinan transformatif situasional yang fleksibel dan memberikan perhatian individual kepada santri sesuai kebutuhan mereka. *Kedua*, Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan di Pesantren Al-Istiqomah Batang Jawa Tengah menggunakan pendekatan transformatif situasional yang lebih terstruktur, dengan fokus pada pembinaan akhlak, kedisiplinan, dan keteladanan. *Ketiga*, Persamaan gaya kepemimpinan kiai di kedua pesantren adalah penggunaan pendekatan transformatif situasional yang menekankan pengembangan santri secara holistik. Adapun perbedaannya terletak pada implementasinya, kiai di Walindo Siwalan lebih adaptif dan fleksibel, sedangkan Kiai di Al-Istiqomah Batang lebih terstruktur dan disiplin.

ABSTRACT

Elis Nursetialloh, 2025, *The Leadership Style of Kiai in Enhancing the Quality of Graduates: A Multi-Site Study of Walindo Islamic Boarding School in Siwalan Pekalongan Regency, and Al-Istiqomah Islamic Boarding School in Banyuputih, Batang, Central Java*. Dissertation, Doctoral Program in Islamic Education Management, Postgraduate Program, Universitas Islam Negeri K.H. Achmad Siddiq Jember. Supervisor: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd; Co-Supervisor: Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.

Keywords: Style, Leadership, *Kiai*, Graduate Quality

This study aims to deeply analyze and identify the leadership style of *kiai* in improving graduate quality through a multi-site study of Walindo Islamic Boarding School in Siwalan, Pekalongan Regency and Al-Istiqomah Islamic Boarding School in Banyuputih, Batang, Central Java. These boarding schools were selected due to their rapid development, unique characteristics, and notable achievements in both religious education and life skills. This research is significant as it provides a model for benchmarking, networking, linking and matching, and serves as a resource for Islamic boarding schools. Particularly in the era of disruption, *pesantren* need to continuously evolve to adapt to the changing times, with *kiai* serving as the central figure in this transformation.

This research focuses on the following questions: (1) What is the leadership style of the *kiai* in enhancing graduate quality at Walindo Islamic Boarding School in Siwalan, Pekalongan? (2) What is the leadership style of the *kiai* in enhancing graduate quality at Al-Istiqomah Islamic Boarding School in Banyuputih, Batang? (3) What are the similarities and differences in the leadership styles of the *kiai* at Walindo Islamic Boarding School and Al-Istiqomah Islamic Boarding School?

This study employs a qualitative approach with a phenomenological-naturalistic methodology using a multi-site design. Data collection techniques include in-depth interviews, observations, and documentation. Data analysis is conducted in two stages: single-site analysis and cross-site analysis. The validity of the data is ensured through credibility testing, triangulation, dependability, and data confirmation.

The results of this research are as follows: (1) The leadership style of the *kiai* at Walindo Islamic Boarding School is transformative-situational, characterized by flexibility and individual attention to students based on their needs. (2) The leadership style of the *kiai* at Al-Istiqomah Islamic Boarding School is also transformative-situational but more structured, with an emphasis on character building, discipline, and exemplary behavior. (3) The similarity in the leadership styles of the *kiai* at both boarding schools lies in their use of a transformative-situational approach that emphasizes holistic student development. However, the difference lies in its implementation: the *kiai* at Walindo adopts a more adaptive and flexible approach, while the *kiai* at Al-Istiqomah emphasizes structure and discipline.

ملخص

إليس نورستياالله، 2025، أسلوب القيادة كياهي في تطوير جودة الخريجين (دراسة متعددة المواقع لمعهد واليندو سيوالان ، منطقة بيكالونجان ومعهد الاستقامة، بانيوبوتيه، باتانج، جاوى الوسطى). أطروحة برنامج الدكتوراه في برنامج الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية الحكومية، كياهي أحمد صديق، جمبر. المشرف، الأستاذ الدكتور الحاج محمد حسن الرضى، الماجستير. مشارك المشرف، الأستاذ الدكتور الحاج سفيان الثوري، الماجستير.

الكلمات المفتاحية: الأسلوب، القيادة، كياهي، جودة الخريجين

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أسلوب القيادة لدى كياهي بعمق وإيجاده في تطوير جودة الخريجين (دراسة متعددة المواقع لمعهد واليندو سيوالان ، منطقة بيكالونجان ومعهد الاستقامة، بانيوبوتيه، باتانج، جاوى الوسطى). وقد تم ذلك لأن كلتا المعهدين الإسلاميتين تنموان بسرعة وتتمتعان بتميز ومزايا، سواء من ناحية المادية أو الأكاديمية، أو في المجال الديني أو في مجال المهارات الحياتية. هذه الدراسة مهمة بحيث يمكن استخدامها كنموذج يحتذى به، ومعايير، وشبكات، ورابط ومواءمة وموارد للمعهد. على ذلك، في عصر الاضطراب، تحتاج المعاهد إلى الاستمرار في تطوير نفسها من أجل التكيف مع العولمة، وخاصة كياهي باعتباره الشخصية المركزية.

تركز هذه الدراسة على أسئلة البحث، وهي: *أولاً*، كيف يكون أسلوب القيادة لدى كياهي في تطوير جودة الخريجين لمعهد واليندو سيوالان ، منطقة بيكالونجان. *ثانياً*، كيف يؤثر أسلوب القيادة لدى الكياهي في تطوير جودة الخريجين معهد الاستقامة، بانيوبوتيه، باتانج، جاوى الوسطى. *ثالثاً*، ما هي أوجه التشابه والاختلاف في أسلوب القيادة لدى الكياهي في تطوير جودة الخريجين في معهد الاستقامة، بانيوبوتيه، باتانج، جاوى الوسطى.

تستخدم هذه الدراسة نوعياً او الكيفي بنوع بحث ظاهري طبيعي باستخدام تصميم متعدد المواقع. تستخدم تقنيات جمع البيانات المقابلات المتعمقة والملاحظة والتوثيق. يتم إجراء تحليل البيانات على مرحلتين؛ تحليل موقع واحد وتحليل بيانات عبر المواقع. يتم اختبار صحة البيانات من خلال اختبار مصداقية البيانات والتثليث والموثوقية وتأكيد البيانات.

نتائج هذه الدراسة هي: *أولاً*، يطبق أسلوب القيادة الذي يتبعه الكياهي في تطوير جودة الخريجين لمعهد واليندو سيوالان، منطقة بيكالونجان أسلوب قيادة مرناً تحويلياً-موقفياً ويوفر اهتماماً فردياً بالطلاب وفقاً لاحتياجاتهم. *ثانياً*، يستخدم أسلوب القيادة الذي يتبعه الكياهي في تطوير جودة الخريجين ومعهد الاستقامة، بانيوبوتيه، باتانج، جاوى الوسطى ، نهجاً تحويلياً-موقفياً أكثر هيكلية، مع التركيز على تعزيز الأخلاق والانضباط والسلوك المثالي. *ثالثاً*، يتمثل التشابه في أسلوب القيادة الذي يتبعه الكياهي في كل من المعهدين الداخليين الإسلاميتين في استخدام نهج تحويلي-موقفياً يؤكد على التنمية الشاملة للطلاب. يكمن الاختلاف في تنفيذه، فالكياهي في واليندو سيوالان أكثر قدرة على التكيف والمرونة، بينما الكياهي في مدرسة الاستقامة باتانج، جاوة الوسطى، أكثر هيكلية وانضباطاً.

MOTTO

مَا فِي الْمَقَامِ لِذِي عَقْلٍ وَذِي أَدَبٍ * مِنْ رَاحَةِ فَدَعِ الْأَوْطَانَ وَاعْتَرِبْ

“MERANTAU LAH, ORANG BERILMU DAN BERADAB
TIDAK DIAM BERISTIRAHAT DI KAMPUNG HALAMAN.
TINGGALKAN NEGERIMU DAN HIDUP ASING DI NEGERI ORANG”
(Imam al-Syafi’i)

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

PERSEMBAHAN

Karya Disertasi ini saya persembahkan untuk:

Pertama, kedua orang tua tercinta ayahanda H. Moch. Jalaluddin (almarhum) dan ibunda Hj. Ai Halimah (almarhumah), serta kedua mertua saya ayahanda Rukman (almarhum) dan ibunda Tati, yang tiada henti-hentinya setiap saat mencurahkan do'a restunya kepada peneliti, karena tanpa iringan do'a dan restu yang beliau-beliau panjatkan dan curahkan mustahil peneliti bisa terus berjalan sehingga sampai pada titik ini. Semoga beliau semua senantiasa diberikan rahmat dan ridha Allah Swt. Amiin ya Rabbal 'alamiin.

Kedua, suamiku tercinta Prof. Dr. H. Ade Dedi Rohayana, M.Ag, dan anak-anakku yang kami sayangi, Muhammad Alfian Nurwahibulloh Rohayana, Nadila Risna Nurhasilah (*al-Hafidhah*), dan Ainina Nida Nurrobbaniyah, yang selalu menjadi energi immaterial yang menyebabkan peneliti selalu semangat, selalu termotivasi mengenyampingkan lelah dan kantuk. Semoga Allah Swt senantiasa memberikan keberkahan dalam keluarga kami. Amiin ya Rabbal 'alamiin..

Ketiga, seluruh kakak-kakak dan adik-adik tercinta, beserta keluarga besar peneliti yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu yang selalu memberi do'a restu, perlindungan, arahan dan selaksa energi dan inspirasi sehingga peneliti senantiasa mampu melewati masa-masa sulit fase kehidupan dan penyelesaian *thalabul 'ilmi* ini. Semoga persatuan kita di kehidupan ini abadi sampai akhirat nanti. Amiin ya Rabbal 'alamiin.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Tidak ada kata yang pantas dan layak peneliti ucapkan kecuali puji dan syukur ke hadirat Allah Swt Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang. *Alhamdulillah* atas segala nikmat dan karunia-Nya peneliti dapat menyelesaikan disertasi dengan judul “Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Mutu Lulusan (Studi Multisitus Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah).

Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada baginda Rasulullah, Nabi Muhammad Saw, keluarga beliau, para sahabat dan seluruh umatnya. Beliau telah membimbing umat manusia menuju Agama Islam yang penuh rahmat dan mencerahkan kehidupan.

Sebagai sebuah usaha lahir tentu penelitian ini tidak dapat mencapai fase metamorfosis sempurna meskipun peneliti telah berusaha semaksimal mungkin untuk menyajikan yang terbaik. Pasti banyak kekurangan dalam penelitian ini yang tak lain semata-mata karena keterbatasan peneliti dalam mengeksplorasi segala hal terkait masalah penelitian ini.

Sangat banyak pihak yang terlibat aktif dalam penyelesaian disertasi ini. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang tak terhingga patut peneliti ucapkan kepada semuanya, teriring doa *jazakumullah ahsanal jaza' wa jazakumullah khairan katsira*. Semoga Allah Swt membalas kebaikan beliau semua dengan balasan yang lebih baik. Untuk itu, ucapan terima kasih secara khusus ingin peneliti sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M. CPEM, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) KHAS Jember, para Wakil Rektor, seluruh Tata Usaha dan

Karyawan UIN KHAS Jember, yang telah memberikan pelayanan terbaik dan kemudahan-kemudahan administratif sejak peneliti kuliah sampai penyusunan disertasi ini selesai.

2. Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag, M.M, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) KHAS Jember, dan Dr. Saihan, S.Ag, M.Pd. I, selaku Wakil Direktur Pascasarjana, yang telah memberikan motivasi, petunjuk dan arahan dalam penyelesaian studi program doktoral di kampus kebanggaan ini.
3. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo M.Pd, selaku Ketua Program Studi Doktoral Manajemen Pendidikan Islam sekaligus Promotor, dan Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M selaku Co-Promotor, yang dengan sabar dan telaten memberikan bimbingan, arahan dan masukan dalam penyusunan disertasi ini sehingga layak untuk diujikan.
4. Prof. Dr. M. Arskal Salim, M.Ag, selaku Sekretaris Dirjen Pendis Kementerian Agama RI, yang sudah berkenan menjadi penguji eksternal pada ujian tertutup disertasi, dan Prof. Dr. H. Mukhamad Ilyasin, M.Pd, selaku Direktur Pascasarjana UINSI Samarinda, yang sudah berkenan menjadi penguji eksternal pada ujian terbuka disertasi.
5. Prof. Dr. H. Zaenal Mustakim, M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan, yang telah memberi ijin kuliah, memotivasi, mensupport, dan memberi bantuan beasiswa selama studi di Universitas Islam Negeri (UIN) KHAS Jember.
6. Pengasuh, seluruh jajaran pengurus dan alumni Pesantren Walindo Siwalan Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah, yang telah memberikan sambutan hangat, izin, informasi dan berbagai data dalam rangka penyelesaian penelitian ini.

7. Bapak dan ibu dosen beserta segenap civitas akademika Pascasarjana UIN KHAS Jember yang telah dengan sabar dan ikhlas memberikan pendidikan dan pengajaran, semoga pengabdian dan ilmunya menjadi amal jariyah dan mendapatkan balasan yang lebih baik dari Allah Swt.
8. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana UIN KHAS Jember angkatan 2020, yang senantiasa memberikan motivasi, semangat dan dukungan hingga terselesaikannya disertasi ini, meskipun terlambat dibandingkan dengan teman-teman seperjuangan lainnya.
9. Secara khusus, kepada suami tercinta Prof. Dr. H. Ade Dedi Rohayana, M.Ag yang selalu mendampingi, menyemangati, membimbing, dan mensupport selama kuliah di program doktoral UIN KHAS Jember sampai selesai dalam penulisan disertasi ini. Kepada anak-anakku tersayang, Muhammad Alfiyan Nurwahibulloh Rohayana, Nadila Risna Nurhasilah (*al-Hafidhah*), dan Ainina Nida Nurrobbaniyah, yang menjadi penyemangat dalam menempuh kuliah. Semoga bisa menginspirasi mereka bertiga agar terus mencari ilmu sampai akhir hayat seperti ayah dan ibunya, menjadi anak yang shalih dan shalihah, cerdas serta bermanfaat bagi agama, masyarakat, dan negara.

Semoga disertasi ini bermanfaat bagi penulis secara khusus dan bagi para pembaca secara umum. Amiin ya Rabbal ‘alamiin.

Jember, Maret 2025

Elis Nursetialloh

DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	iv
MOTTO	vii
PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI LATIN - ARAB.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A.Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	21
C.Tujuan Penelitian.....	21
D. Manfaat Penelitian.....	22
E. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian.....	23
F. Definisi Istilah.....	23
G.Sistematika Penulisan.....	26
BAB II KAJIAN PUSTAKA	28
A. Penelitian Terdahulu	28
B. Kajian Teori.....	38
1. Kepemimpinan (<i>Leadership</i>).....	38

2. Pesantren	67
3. Kiai	72
4. Mutu Lulusan	73
C. Kerangka Konseptual	77
BAB III METODE PENELITIAN.....	80
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	80
B. Lokasi Penelitian	81
C. Kehadiran Peneliti	82
D. Data dan Sumber Data Penelitian.....	83
F. Teknik Pengumpulan Data	85
G. Teknik Analisis Data	88
H. Keabsahan Data.....	89
I. Tahapan-Tahapan Penelitian	90
BAB IV PAPARAN DAN ANALISIS DATA.....	93
A. Latar Penelitian	93
1. Situs 1 (PP Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan).....	93
2. Situs II (PP Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah).....	98
B. Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan.....	102
C. Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah	108
D. Persamaan dan Perbedaan Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren Walindo Kabupaten	

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB - INDONESIA

NO.	ARAB	INDONESIA	KETERANGAN	ARAB	INDONESIA	KETERANGAN
1.	أ	Alif	Tidak dilambangkan	ط	T	Te dengan titik di bawah
2.	ب	B	Be	ظ	Z	Zed dengan titik di bawah
3.	ت	T	Te	ع	‘	Koma di atas terbalik
4.	ث	Th	Te Ha	غ	Gh	Ge Ha
5.	ج	J	Je	ف	F	Ef
6.	ح	H	Ha dengan titik di bawah	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 di atas
14.	ص	S	Es dengan titik di bawah	ي	Y	Ya
15.	ض	D	De dengan titik di bawah	–	-	-

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua yang sudah melekat dalam perjalanan kehidupan masyarakat dan bangsa Indonesia sejak ratusan tahun yang lalu. Pesantren telah banyak memberikan kontribusi yang signifikan dalam pembangunan bangsa, sehingga tak mengherankan jika pakar pendidikan seperti Ki Hajar Dewantara dan Dr. Soetomo pernah mencita-citakan model sistem pendidikan pesantren sebagai model pendidikan Nasional. Menurut Ki Hajar Dewantara, pesantren merupakan dasar dan sumber pendidikan nasional, karena sesuai serta selaras dengan jiwa dan kepribadian bangsa Indonesia. Soetomo menganggap bahwa pesantren layak menjadi model pendidikan ala Indonesia, karena di dalam pesantren ada pendidikan karakter yang cocok dengan ideologi kebangsaan.¹

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang *genuine* dan unik di Indonesia. Pada awalnya lembaga ini merupakan rintisan walisongo yang berjasa dalam penyebaran Islam di nusantara terutama di Jawa. Dengan mengusung berbagai materi yang bersentuhan langsung dengan materi keagamaan, pesantren menampilkan diri di tengah masyarakatnya sebagai lembaga yang menyediakan fasilitas pendidikan Islam bagi masyarakat.²

¹Hanun Asrohah, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), hal.185; Lihat pula, Ahmad Baso, *Pesantren Studies*, (Jakarta: Pustaka Afied, 2012), 20

²Babun Suharto, *Pondok Pesantren dan Perubahan Sosial, Studi Transformasi Kepemimpin Kiai Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2018), 61.

Pondok Pesantren merupakan cikal bakal berdirinya lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Kehadiran pertama kali pondok pesantren diperkirakan sejak tiga ratus sampai empat ratus tahun yang silam dan menjangkau hampir semua komunitas Muslim di Indonesia, khususnya di Pulau Jawa.³ Bahkan diyakini jika lembaga pendidikan Islam berupa pesantren sudah eksis sejak zaman Hindu-Budha.⁴ Sebagai lembaga pendidikan non formal, pesantren konsisten mengajarkan dan mengembangkan nilai-nilai ajaran Islam kepada para peserta didiknya atau yang lebih akrab dikenal dengan istilah santri.

Dari perjalanan sejarahnya yang cukup panjang, pesantren telah menjadi sumber inspirasi yang selalu menarik untuk dipelajari dan diamati. Pesantren memiliki signifikansi yang tinggi untuk dikaji dari berbagai perspektif. Dalam dinamika perkembangannya, pesantren tetap eksis, hidup kokoh, *survive*, dan konsisten mengikatkan dirinya sebagai lembaga pendidikan yang mengajarkan serta mengembangkan ilmu dan nilai-nilai keislaman. Realitas ini dapat dilihat ketika pesantren menghadapi berbagai tekanan politik pada saat pemerintah kolonial Belanda menguasai nusantara. Bahkan pada masa pasca kolonial (kemerdekaan), yaitu di saat bangsa Indonesia mendeklarasikan proklamasi kemerdekaannya. Pesantren juga dihadapkan pada suatu tantangan yang cukup

³Imam Syafe'i, "Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter," *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (May 16, 2017): 61–82, <http://www.ejournal.radenintan.ac.id/index.php/tadzkiyyah/article/view/2097>.

⁴Saihan dan Umiarso, *Edukasia*, (Jurnal Penelitian Pendidikan Islam, vol.16 No.2, 2021), 298.

berat dengan adanya ekspansi dari sistem pendidikan umum dan modernisasi serta formalisasi bentuk institusi madrasah.⁵

Konsistensi pesantren dalam menguatkan perannya sebagai lembaga pendidikan Islam yang mampu mengikuti ritme perkembangan zaman dari masa ke masa, kini dihadapkan pada fenomena yang lebih berat, yaitu era disrupsi (*disruption era*). Era disrupsi adalah era di mana teknologi, inovasi, dan perubahan sosial secara signifikan mengganggu atau mengubah industri, bisnis, dan cara hidup manusia secara keseluruhan. Istilah ini sering digunakan dalam konteks ekonomi dan teknologi untuk menjelaskan pergeseran dramatis dalam cara bekerja, berkomunikasi, berbelanja, dan menjalani kehidupan sehari-hari. Era disrupsi ditandai dengan terjadinya perubahan yang sangat cepat dan fundamental dalam kehidupan masyarakat.

Tantangan bagi dunia pesantren di era disrupsi adalah bagaimana menyiapkan para santri yang memiliki daya tahan tinggi (*high survival ability*) untuk tetap eksis dan bertahan di era yang serba inovatif dan kreatif. Para lulusan pesantren harus tetap berkembang, mampu dan siap membuktikan eksistensi dirinya dalam menjalani kehidupan yang terus berubah. Bahkan mereka harus mampu mewarnai kehidupan di era disrupsi yang penuh dengan tantangan dan perubahan yang serba cepat ini.

Arus perubahan yang semakin cepat dan berjalan linier dalam kehidupan masyarakat meniscayakan terbentuknya tata kehidupan sosial dan struktur masyarakat dengan ciri-ciri yang diidentifikasi sebagai antitesis terhadap masyarakat tradisional. Transformasi sosial dan globalisasi dengan

⁵Samsudin, "Tantangan Lembaga Pendidikan Pesantren Di Era Disrupsi," in *Conference on Islamic Studies FAI 2019*, vol. 0, 2020, 221–30, <https://doi.org/10.30659/COIS.V0I0.8063>.

karakteristik modern membuat masyarakat yang dulunya eksklusif menjadi lebih terbuka. Mereka lebih siap menerima perubahan dan semakin mencirikan masyarakat yang terbuka (*the open society*), sehingga berdampak pada perubahan yang membuat semakin tajamnya titik persinggungan dan gesekan. Dinamika kehidupan masyarakat yang terbuka seringkali diwarnai dialektika dan benturan antarsistem nilai dan kultur yang berlainan, termasuk dinamika pendidikan pesantren di Indonesia.

Di antara solusi yang dapat dilakukan oleh pesantren dalam menghadapi tantangan di era disrupsi adalah dengan lebih adaptif dan akomodatif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemajuan zaman. Selain itu, pesantren juga harus memotivasi dan mendorong para santri untuk membiasakan menerapkan kecakapan abad 21 yang bermuatan 4C, yaitu *critical thinking*⁶, *creativity*⁷, *collaboration*⁸, dan *communication*⁹, serta

⁶Keterampilan *critical thinking* menurut Facione (1990) dalam irhami dkk, merupakan cara melakukan interpretasi atas situasi, peristiwa, dan data sekaligus cara menganalisisnya yang mencakup identifikasi hubungan inferensial yang dimaksudkan dan aktual antara pernyataan, pertanyaan, konsep, deskripsi yang dimaksudkan untuk mengungkapkan keyakinan, penilaian, pengalaman, atau pendapat. Selain itu juga kemampuan memberikan penjelasan untuk menyatakan hasil penalaran seseorang untuk membenarkan penalaran tersebut dalam hal pertimbangan pembuktian konseptual. Dikutip dari Firly Irhamni et al., “*Problem Solving: Cara Menumbuhkan Pemikiran Kritis Pada Generasi Z Di Pondok Pesantren Jagad ‘Alimussirry*,” (*Society: Jurnal Pengabdian Dan Pemberdayaan Masyarakat* 3, no. 1 (October 28, 2022): 67–76, <https://doi.org/10.37802/SOCIETY.V3I1,240>).

⁷Keterampilan *creativity* merupakan kemampuan dalam mengadakan hal baru yang sebelumnya belum ada. Keterampilan *creativity* membutuhkan keberanian karena hal yang baru biasanya menimbulkan masalah tersendiri disebabkan ketidaksiapan terhadap hal baru tersebut. Keterampilan ini juga melakukan di luar kebiasaan orang secara jamak. Dikutip dari Jane Piirto, *Creativity for 21st Century Skills: How to Embed Creativity into the Curriculum, Creativity for 21st Century Skills: How to Embed Creativity into the Curriculum*, 2011. Adapun keterampilan inovasi adalah melakukan penambahan nilai baik dari kreatifitas maupun aspek lainnya terhadap segala yang telah ada sebelumnya. Keterampilan inovasi timbul atas keadaan yang membutuhkan atau ingin meningkatkan kemampuan barang yang sudah ada. Keterampilan menginovasi juga identik dengan kemampuan menganalisis, memodifikasi, dan pembaruan. Dikutip Tatiana de Cassia Nakano and Solange Muglia Wechsler, “*Creativity and Innovation: Skills for the 21st Century*,” *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 2018, <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000300002>.

⁸Keterampilan dalam bekerjasama merupakan salah satu kunci dalam mewujudkan proses pembelajaran yang efektif, dan keterampilan ini dibutuhkan dalam dunia kerja. Kolaborasi

kemampuan *higher order thinking skill (HOTS)*¹⁰ dalam memahami dan memecahkan suatu permasalahan.¹¹ Penguasaan keterampilan abad 21 menjadi kecakapan mutlak yang harus dimiliki oleh para santri sebagai generasi muda bangsa khususnya generasi Z atau lebih dikenal *i-Generation*.¹² Di sisi lain, kemajuan teknologi internet dan informasi berpeluang memberi dampak negatif apabila mereka jauh dari nilai-nilai al-Qur'an, bahkan mendegradasi nilai-nilai kearifan lokal (*local wisdom*) sebagai warisan luhur budaya bangsa.¹³

merupakan jenis interaksi sosial dan proses belajar yang spesifik di mana anggota kelompok dapat secara aktif dan konstruktif dalam menyelesaikan permasalahan. Dikutip dari Dabae Lee, Yeol Huh, and Charles M. Reigeluth, "*Collaboration, Intragroup Conflict, and Social Skills in Project-Based Learning*," *Instructional Science*, 2015, <https://doi.org/10.1007/s11251-015-9348-7>.

⁹Keterampilan Komunikasi merupakan sarana untuk memenuhi kebutuhan sosial. Melalui komunikasi seseorang dapat memenuhi kebutuhan akan rasa ingin tahu, kebutuhan aktualisasi diri, dan kebutuhan untuk menyampaikan ide, pemikiran, pengetahuan dan informasi secara timbal balik kepada orang lain. Komunikasi yang berjalan tidak efektif, menyebabkan pelaku komunikasi mengembangkan sikap ketidaksenangan dan menutup diri. Dikutip dari Endang Wahyuni, "Hubungan Self-Efficacy Dan Keterampilan Komunikasi Dengan Kecemasan Berbicara Di Depan Umum," *Jurnal Komunikasi Islam (Journal of Islamic Communication)* 5, no. 1 (June 4, 2015): 51–82, <https://doi.org/10.15642/JKI.2015.5.1>, 51-82.

¹⁰Menurut Resnick, karakteristik keterampilan berpikir tingkat tinggi antara lain; (1) non-algoritmik, (2) cenderung kompleks, (3) cenderung menghasilkan Solusi majemuk, dan (4) melibatkan aplikasi/penerapan beragam kriteria, ketidakpastian, dan regulasi diri. Istilah *higher order thinking skills* dapat digunakan untuk mendeskripsikan aktivitas kognitif yang melampaui tingkat pemahaman dan penerapan berpikir tingkat rendah dalam taksonomi Bloom. Dikutip dari Ega Gradini, "*MENILIKI KONSEP KEMAMPUAN BERPIKIR TINGKAT TINGGI (HIGHER ORDER THINKING SKILLS) DALAM PEMBELAJARAN MATEMATIKA*," *Numeracy* 6, no. 2 (October 31, 2019): 189–203, <https://doi.org/10.46244/NUMERACY.V6I2>, 475.

¹¹Septiana Purwaningrum, "*Santri Produktif: Optimalisasi Peran Santri Di Era Disrupsi*," *Prosiding Nasional* 2 (December 18, 2019): 101–16, <http://prosiding.iainkediri.ac.id/index.php/pascasarjana/article/view/18>.

¹²Hasil Sensus Penduduk 2020 di Indonesia menunjukkan jumlah generasi Z mencapai 75,49 juta jiwa atau setara dengan 27,94 persen dari total seluruh populasi penduduk di Indonesia. Kemudian jumlah penduduk di posisi kedua berasal dari generasi milenial sebanyak 69,38 juta jiwa penduduk atau sebesar 25,87 persen (BPS, 2020). Generasi Z sendiri merujuk pada penduduk yang lahir di periode kurun waktu tahun 1997-2012 atau berusia antara 8 sampai 23 tahun. Sementara generasi milenial adalah mereka yang lahir pada kurun waktu 1981-1996 atau berusia antara 24 sampai 39 tahun (Deloitte, 2021). Para santri yang merupakan generasi Z, akan memasuki dunia kerja secara besar-besaran, mereka ini *digital native* dan memiliki proses berpikir yang berbeda dari generasi sebelumnya, dikutip dari Irhamni, dkk., "*Problem Solving: Cara Menumbuhkan Pemikiran Kritis pada Generasi Z di Pondok Pesantren Jagad 'Alimussirry*", *Jurnal SOCIETY: Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat*. 3, no. 1, (2022): 67 – 76, 68.

¹³Ahmad Sittika, Achmad Junaedi; Kejora, Muhamad Taufik Bintang; Syahid, "Penyuluhan Pendidikan: Membangun Keterampilan Abad 21 Berbasis Al-Qur'an & Kearifan

Secara realistis, kenyataan ini menuntut kiai sebagai pimpinan pesantren lebih inklusif dan akomodatif terhadap perubahan sosial dalam menjalankan kepemimpinannya. Di samping itu, juga diperlukan gaya kepemimpinan kiai yang transformatif dalam penyesuaian sistem pendidikan dari institusi yang dipimpinnya. Hal ini akan mencetak para lulusan pesantren yang memiliki kesiapan mental dalam menyesuaikan diri dengan kondisi sosial yang ada dengan kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya. Para santri tidak hanya memiliki kecakapan akademik di bidang *tafaqquh fi al-din* sebagai fokus kajian utamanya, melainkan juga memiliki kecakapan non akademik berupa keterampilan-keterampilan hidup (*soft skill*). Dengan demikian, para alumni pesantren menjadi lebih siap dalam menghadapi kehidupan sosial yang semakin cepat berkembang dan berubah.

Terkait perlunya pesantren di bawah kepemimpinan kiai terus berbenah dan beradaptasi dengan situasi dan kondisi serta tantangan sosial dapat dikaitkan dengan firman Allah Swt dalam Surat al-Hasyr ayat 18 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَانظُرُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ.

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya

Lokal Bagi Santri I-Generation,” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, no. 3 (2021): 6709–6715, <https://jptam.org/index.php/jptam/issue/view/20>.

untuk hari esok, dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Tersurat dan tersirat dari ayat ini tentang perlunya mempersiapkan diri untuk menghadapi situasi dan kondisi yang akan terjadi pada hari ini maupun hari esok. Kesiapan diri menghadapi berbagai problematika kehidupan, baik dalam urusan kehidupan dunia maupun akhirat, individu maupun komunitas, termasuk lembaga pesantren. Lembaga pesantren harus senantiasa berbenah dan menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan perubahan sosial masyarakat, sehingga tidak ketinggalan zaman. Faktor kepemimpinan kiai menjadi sangat penting dalam berhasil tidaknya proses adaptasi pesantren dengan perkembangan zaman dan perubahan sosial. Hal ini karena kemajuan dan kemunduran pesantren sangat dipengaruhi oleh pemimpinnya, yaitu sosok pengasuh atau kiai.

Islam sebagai rahmat bagi seluruh alam, telah meletakkan persoalan pemimpin dan kepemimpinan sebagai salah satu persoalan pokok dalam ajarannya. Secara global, Allah Swt dan Rasul-Nya sudah membuat pedoman umum tentang pemimpin dan kepemimpinan. Pedoman global ini dalam rangka untuk melahirkan kepemimpinan yang diridhai Allah Swt, yang membawa kemaslahatan, menyelamatkan manusia di dunia dan akhirat.

Menyadari pentingnya hal ini, dengan diinisiasi oleh para ulama dengan melibatkan pemerintah dan legislatif, lahirlah undang-undang nomor 18 tahun 2019 tentang pesantren. Berdasarkan undang-undang tentang pesantren ini, pesantren memiliki tiga fungsi utama, yaitu fungsi pendidikan, fungsi dakwah, dan fungsi pemberdayaan masyarakat. Lahirnya undang-undang yang berpihak

kepada kaum sarungan ini berawal dari sederet keresahan yang dialami oleh kalangan pesantren. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) selama ini belum mengakomodir aspirasi dan kearifan lokal (*local wisdom*) pesantren sebagai lembaga pendidikan yang jumlahnya ribuan.

Undang-undang tentang pesantren muncul tidak secara tiba-tiba. Wacana tentang perlunya undang-undang yang mengatur tentang pesantren telah ada sejak sebelum diterbitkannya Undang-undang Sisdiknas. Hadirnya Undang-undang Sisdiknas yang kemudian diikuti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 juga menempatkan pesantren sebagai bagian dari pendidikan keagamaan Islam jalur pendidikan non formal. Fakta ini menunjukkan bahwa pengakuan tersebut belum secara utuh mengakui praktik pendidikan pesantren yang dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang, dan dari sisi beban belajar sama dengan pendidikan umum jalur pendidikan formal. Belum lagi melihat pesantren selain menyelenggarakan fungsi pendidikan, juga menyelenggarakan fungsi dakwah dan fungsi pemberdayaan masyarakat. Di sini muncul kebutuhan atas suatu peraturan perundang-undangan yang memberikan pengakuan kepada pesantren dalam bentuk pengaturan secara utuh dan komprehensif. Dengan terbitnya undang-undang pesantren nomor 18 tahun 2019, pesantren sudah sejajar dengan lembaga pendidikan formal, bisa memiliki lembaga pendidikan yang diakui oleh pemerintah mulai dari tingkat dasar sampai perguruan tinggi. Dengan lahirnya undang-undang pesantren ini, maka diperlukan gaya kepemimpinan kiai yang lebih transformatif dan fleksibel, sehingga dapat menjawab tantangan zaman dan perubahan sosial.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang berpengaruh positif dan signifikan terhadap orang dan organisasi yang dipimpinnya. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Tonic yang menyatakan bahwa gaya dan pola kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja sekolah, yang lebih besar dibandingkan jika ditransmisikan melalui budaya organisasi sekolah tersebut.¹⁴ Hasil penelitian Andani dan Wibawa menyatakan bahwa kepemimpinan yang inklusif berpengaruh terhadap perilaku inovatif bawahan. Kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived organizational support*, dan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif bawahan.¹⁵

Kepemimpinan merupakan tumpuan keberhasilan manajemen pembelajaran di lembaga pendidikan, termasuk pendidikan di pesantren. Di pesantren, peran kiai atau pengasuh memiliki peran yang sangat signifikan, karena kiai atau pengasuh berperan penting dalam pendirian, pertumbuhan, perkembangan dan pengurusan sebuah pesantren. Kiai merupakan unsur atau elemen yang paling esensial pada pesantren. Sebagai pemimpin pesantren, watak dan keberhasilan pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, karismatik dan wibawa, serta keterampilan dan

¹⁴Tonich, "The Role of Principals' Leadership Abilities in Improving School Performance through the School Culture," *Journal of Social Studies Education Research* 12, no. 1 (2021): 47–75, <https://www.jsser.org/index.php/jsser/article/view/3078>.

¹⁵Ni Wayan Rianita Andani and I Made Artha Wibawa, "PENGARUH KEPEMIMPINAN INKLUSIF TERHADAP PERILAKU INOVATIF KARYAWAN DIMEDIASI OLEH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT," *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 11, no. 2 (February 26, 2022): 210, <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2022.v11.i02.p01>.

kepemimpinan kiai. Dalam konteks ini, pribadi kiai sangat menentukan, hal ini dikarenakan sosok kiai adalah tokoh sentral dalam pesantren.¹⁶

Selain itu, beberapa penelitian tentang kepemimpinan transformatif pada sebuah lembaga pendidikan juga akan mampu mengantarkan lulusannya sesuai dengan harapan dan kompetensi yang telah digariskan. Salah satunya sebagaimana penelitian yang telah dilakukan oleh Primasary dan Syamsudin yang menyatakan sebuah hasil bahwa kepala sekolah di salah satu lembaga pendidikan di Yogyakarta dengan menerapkan pola kepemimpinannya yang transformasional mampu meningkatkan mutu lulusan dari sekolah yang dipimpinnya.¹⁷

Dalam konteks situs penelitian, kajian atau studi penelitian ini akan difokuskan pada dua pesantren yang telah mengalami adaptasi sistem pendidikan. Sistem pendidikan di kedua pesantren ini telah disesuaikan dengan perubahan sosial yang begitu cepat. Bentuk penyesuaian atau adaptasi di kedua pesantren ini hampir memiliki kesamaan. Kesamaan ini sebagai dampak dari kemiripan gaya dan pola kepemimpinan kiai-nya. Kedua pesantren yang dimaksud adalah Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah.

Pesantren Walindo terletak di Jalan Gus Dur Nomor 01, Desa Boyoteluk, Kecamatan Siwalan, Kabupaten Pekalongan, Propinsi Jawa Tengah. Sebelumnya pesantren ini bernama Pesantren Mambaul Falah Walindo Kiai

¹⁶Erma Fatmawati, *Desain Kurikulum Pesantren*, (Yogyakarta: CV Bildung Nusantara, 2024), 268.

¹⁷Amalia Primasary and Syamsudin Syamsudin, "Kepemimpinan Transformasional Dan Instruksional Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu Lulusan (Studi Kasus Di SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta)," *Indonesian Journal of Educational Management and Leadership* 1, no. 2 (August 4, 2023): 135–45, <https://doi.org/10.51214/IJEMAL.V1I2.530>.

Parak Bambu Runcing. Dalam perkembangannya, pada tahun 2016 pesantren ini mengadaptasikan bentuknya menjadi Pendidikan Diniyah Formal (PDF). Pesantren ini di Kabupaten Pekalongan menjadi satu-satunya pesantren yang menyelenggarakan program Pendidikan Diniyah Formal (PDF). Perubahan bentuk adaptasi kelembagaan menjadi Pendidikan Madrasah Diniyah Formal (PDF) ini telah terakomodir dalam regulasi pemerintah berupa Peraturan Menteri Agama (PMA) nomor 13 tahun 2014 Pasal 22 ayat 1 sampai dengan ayat 3. Penamaan satuan Pendidikan Diniyah Formal (PDF) tersebut ditetapkan oleh satuan pendidikan yang bersangkutan, yaitu oleh Pesantren Walindo, yang telah mendapatkan persetujuan dari Kementerian Agama dan penetapannya ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pendidikan Islam.

Hasil dari studi pendahuluan yang penulis lakukan di Pesantren Mambaul Falah Walindo Kecamatan Siwalan Kabupaten Pekalongan ditemukan data bahwa bentuk Pendidikan Diniyah Formal (PDF) terdiri dari dua jenjang Pendidikan, yaitu Madrasah Diniyah Wustha (MDW) dan Madrasah Diniyah Ulya (MDU). Madrasah Diniyah Wustha (MDW) setingkat dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP), sedangkan Madrasah Diniyah Ulya (MDU) setingkat dengan Sekolah Menengah Atas (SMA). Kedua jenjang pendidikan di Pesantren Walindo ini telah memiliki alumni (lulusan).

Menurut pengasuh Pesantren Walindo Kecamatan Siwalan Kabupaten Pekalongan, proses penyesuaian atau adaptasi kelembagaan berupa perubahan status kelembagaan pesantren menjadi Pendidikan Diniyah Formal (PDF) mengalir begitu saja, mengikuti arus, sesuai kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Proses perubahan kelembagaan Pesantren Walindo menjadi

Pendidikan Diniyah Formal (PDF) telah melalui tahapan dan seleksi yang cukup ketat. Proses ini membuktikan bahwa kiai atau pengasuh Pesantren Walindo saat itu, yaitu Bapak K.H. M. Ali Fardani (alm) menerapkan gaya kepemimpinan transformatif dalam memimpin pesantrennya. Sebagai seorang kiai, beliau berupaya adaptif dan akomodatif terhadap arus perkembangan zaman, sehingga pesantren yang dipimpinnya dapat mengikuti dan menyesuaikan dengan kebutuhan zaman dan tuntutan masyarakat.

Dengan sistem pembelajaran Pendidikan Diniyah Formal (PDF), santri belajar ilmu agama berbasis kitab kuning di pagi sampai siang hari. Pelajaran umum hanya yang diwajibkan kurikulum saja, yaitu pendidikan kewarganegaraan, Bahasa Indonesia, matematika, ilmu pengetahuan alam, seni dan budaya. Sore hari digunakan untuk waktu istirahat. Ba'da Maghrib para santri belajar wetonan dan sorogan dengan kiai. Berdasarkan pengamatan peneliti terhadap papan mata pelajaran diketahui bahwa kitab-kitab kuning yang dipakai pada Pendidikan Diniyah Formal (PDF) Madrasah Diniyah Ulya (MDU), untuk ukuran pesantren tradisional tergolong berat. Pada bidang *siyasah* (politik Islam) menggunakan Kitab *al-Ahkam al-Sulthoniyah* karya al-Mawardi; pada bidang ilmu sosial menggunakan Kitab *Muqoddimah* karya Ibn Khaldun; pada bidang tafsir menggunakan Kitab *al-Itqan fi Ulum al-Qur'an* karya Jalaluddin al-Suyuthi; pada bidang hadits menggunakan Kitab *Mabahits fi Ulum al-Hadits* karya Subhi Shalih; serta pada bidang fiqh terdapat Kitab *Subulussalam* karya al-Shan'ani, Kitab *Fathul Muin* karya al-Malibari, dan Kitab *al-Iqna'* karya al-Sarbini.

Selain Pesantren Walindo, yang menjadi situs penelitian berikutnya adalah Pesantren Al-Istiqomah. Pesantren Al-Istiqomah terletak di Desa Luwung RT 01 RW 02, Kecamatan Banyuputih, Kabupaten Batang, Propinsi Jawa Tengah. Sebagaimana halnya dengan Pesantren Walindo Pekalongan, Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah juga merupakan Pesantren Salaf. Pesantren Salaf atau Salafiyah merupakan sebutan bagi pesantren yang mengkaji kitab-kitab kuning (kitab *turats*). Pesantren salaf identik dengan pesantren tradisional (klasik) yang berbeda dengan pesantren modern dalam hal metode pengajaran dan infrastrukturnya. Di Pesantren Salaf, hubungan antara kiai dengan santri cukup dekat secara emosional, karena kiai terjun langsung dalam menangani para santrinya.

Seiring perkembangan zaman, Pesantren Al-Istiqomah beradaptasi dan mengkombinasikan antara sistem pembelajaran pesantren dengan sistem pembelajaran modern. Dalam klasifikasi tipe pesantren di lingkungan Kementerian Agama, pesantren tipe ini disebut sebagai pesantren kombinasi meskipun masih menyelenggarakan Pesantren Salaf. Pendidikan non formal yang diselenggarakan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah adalah pendidikan kesetaraan di bawah Kementerian Agama yang telah resmi terdaftar sebagai salah satu pesantren penyelenggara pendidikan kesetaraan, dan telah terakreditasi B oleh BAN PAUD-PNF dengan SK Penetapan Nomor: 179/BAN PAUD DAN PNF/AKR/2019 pada tanggal 20 November 2019 dengan Sertifikat No.PKBM/32500/0110/11/2019. Dalam pendidikan formal, Pondok Pesantren Al-Istiqomah menyelenggarakan MTs Al-Istiqomah yang telah mendapat Izin Operasional Pendirian MTs melalui

Keputusan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah Nomor 588 Tahun 2021 dengan Piagam Pendirian Madrasah Nomor 3367/Kw.11.2/3/PP.03/05/2021 Tanggal 25 Mei 2021.

Selain itu, Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah juga memiliki Balai Latihan Kerja Komunitas (BLKK) Al-Istiqomah atau sering disebut dengan singkatan BLKK, yang merupakan sarana dan prasarana tempat pelatihan untuk mendapatkan keterampilan atau yang ingin mendalami keahlian di bidangnya masing-masing. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) memberikan bantuan berupa fasilitas gedung BLKK kepada Pesantren Al-Istiqomah. BLKK Al-Istiqomah merupakan BLKK binaan BBPLK Semarang yang menyelenggarakan Kejuruan Teknologi Informasi dan Komunikasi dengan Pelatihan *Junior Graphic Design*.

Secara religious, penelitian tentang gaya kepemimpinan kiai ini penting karena banyak ayat al-Quran dan Hadits Nabi Saw yang menunjukkan betapa pentingnya masalah kepemimpinan. Islam sebagai agama pembawa rahmat bagi seluruh alam telah meletakkan persoalan pemimpin dan kepemimpinan sebagai salah satu persoalan pokok dalam ajarannya. Berikut di antara dasar religious tersebut:

1. Ayat al-Quran:

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

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan Rasul-Nya, serta ulilamri (pemegang kekuasaan) di antara kalian. Jika kalian berbeda pendapat tentang sesuatu, kembalikanlah kepada Allah dan Rasul-Nya jika kalian beriman kepada Allah dan Hari Akhir. Yang demikian itu lebih baik (bagi kalian) dan lebih bagus akibatnya" (Q.S. al- Nisa: 59)

2. Hadits Nabi Saw:

أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ.

Artinya: "Setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) darihal hal yang dipimpinnya. (H.R. Bukhari Muslim)

Secara filosofis penelitian ini penting dilakukan karena Pesantren Walindo dan Pesantren Al-Istiqomah Batang telah melakukan banyak perubahan dan inovasi agar tetap eksis sebagai sebuah pesantren. Perubahan dan inovasi ini disinyalir sebagai dampak dari pola atau gaya kepemimpinan kiai atau pengasuhnya yang situasional transformatif. Hal ini terbukti dengan diperolehnya ijin pendirian lembaga pendidikan formal, setingkat dasar dan menengah di kedua pesantren tersebut, juga perguruan tinggi di Ponpes

Walindo. Selain itu, di kedua pesantren tersebut juga terdapat balai latihan kerja yang menjadi sarana para santri mengasah *life skill*. Beliau berdua, sebagai kiai pengasuh Pesantren Salaf, dengan gaya kepemimpinan yang situasional transformatif telah berhasil memadukan atau mengkombinasikan lembaga pendidikan pesantren dengan lembaga pendidikan formal.

Secara empiris, Pesantren Walindo dan Al-Istiqomah, memiliki kelebihan tersendiri dibandingkan dengan pesantren-pesantren lain yang ada di sekitarnya. Di antaranya adalah dengan suksesnya kedua pesantren tersebut memadukan sistem pembelajaran salaf dan modern. Sistem pembelajaran salaf (kitab *turats*) masih tetap dapat berjalan dengan baik seperti biasanya meskipun sistem pembelajaran formal (modern) dijalankan. Kenyataan ini menjadikan para lulusannya memiliki dua kompetensi sekaligus, yaitu pendidikan formal dan non formal, bahkan ditambah dengan kompetensi soft skill. Hal inilah yang secara empiris menjadi kelebihan dan daya tarik tersendiri dari kedua pesantren.

Secara sosiologis, kedua pesantren telah banyak memberikan kontribusi bagi masyarakat sekitar. Selain itu, kedua pesantren juga sudah cukup lama menyelenggarakan proses pembelajaran formal dan non formal, bahkan sudah memiliki banyak alumni yang berkiprah di berbagai tempat dan institusi. Masyarakat sudah mengenal dengan baik Pesantren Walindo dan Pesantren Al-Istiqomah Batang, sehingga banyak di antara mereka yang memasukkan putra putrinya untuk menimba ilmu di kedua pesantren tersebut.

Secara psikologis, karena kedua pesantren tersebut sudah lama berada di tengah-tengah masyarakat Kabupaten Pekalongan dan Kabupaten Batang

Jawa Tengah, maka tidak heran jika memiliki kedekatan khusus. Keduanya sudah menjadi bagian dari kehidupan sosial mereka, bahkan tidak jarang terjadi interaksi antara masyarakat dengan kedua pesantren tersebut, baik dalam skala besar maupun kecil. Masyarakat sekitar pesantren terlibat dalam berbagai acara yang diselenggarakan oleh pesantren, maupun berupa koordinasi dan konsultasi kepada kiai. Keterlibatan masyarakat dalam acara-acara pesantren dan konsultasi mereka kepada kiai membuktikan bahwa secara psikologis sudah terjadi ikatan batin antara masyarakat dengan pesantren.

Kemudian secara yuridis tentu penelitian tentang pesantren sangat penting dilakukan, karena menjadi bagian tak terpisahkan dari upaya untuk memperkuat dan membuktikan eksistensi dan kebermanfaatan dari undang-undang tentang pesantren. Dukungan yuridis formal undang-undang pesantren harus dibuktikan dengan melakukan penelitian-penelitian seperti ini yang dapat menunjukkan bahwa pesantren selalu berbenah diri untuk mengikuti perkembangan zaman, ilmu pengetahuan dan teknologi. Pesantren tidak ketinggalan zaman sebagaimana yang dituduhkan oleh sebagian pihak.

Menurut Malik Fadjar, terdapat tiga kelemahan pesantren dalam merespon perkembangan zaman. *Pertama*, berkaitan kepemimpinan pesantren yang masih kukuh dengan pola kepemimpinan sentralistik yang berpusat pada seorang kiai; *kedua*, kelemahan di bidang metodologi dalam transformasi keilmuan klasik yang melahirkannya penumpukan keilmuan dan menimbulkan lemahnya kreativitas; dan *ketiga*, terjadinya disorientasi, yakni pesantren kehilangan kemampuan mendefinisikan dan memosisikan dirinya di tengah

realitas sosial yang sekarang ini sedang terjadi perubahan yang demikian cepat.¹⁸

Anggapan Malik Fadjar bahwa pesantren identik dengan lembaga pendidikan yang anti perubahan, konservatif, dan tidak demokratis tidak sepenuhnya benar. Faktanya, dari waktu ke waktu, pesantren terus mengalami penyesuaian-penyesuaian dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi modern.¹⁹ Bahkan di era sekarang banyak pesantren yang mengajarkan *soft skill*, berbagai bidang keterampilan di luar kitab kuning (*turats*) kepada para santrinya. Di antaranya adalah Pesantren Walindo Kecamatan Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Kecamatan Banyuputih Kabupaten Batang Jawa Tengah.

Keberadaan pesantren dirasakan penting oleh masyarakat, yang ditunjukkan dengan tetap eksis meskipun lembaga-lembaga pendidikan formal banyak bermunculan. Pesantren selalu mewarnai kehidupan masyarakat Indonesia, karena mereka merupakan masyarakat yang religious yang haus akan pendidikan keagamaan. Hal ini terbukti dengan semakin berkembangnya pesantren-pesantren yang ada di Indonesia, termasuk Pesantren Walindo dan Pesantren Al-Istiqomah Batang. Kedua pesantren ini semakin maju dan berkembang, baik dari aspek input jumlah santrinya maupun dari aspek fisik sarana pra sarana atau infrastrukturnya.

Dari deskripsi di atas, ada beberapa keunikan pada kedua pesantren salafiyah yang diteliti berkaitan dengan gaya kepemimpinan kiai, yang mendorong penulis melakukan penelitian disertasi ini.

¹⁸Malik Fadjar, *Reorientasi Pendidikan Islam*, 115-116

¹⁹Ahmad Ta'rifin, *Disertasi: Ketahanan Pesantren Salafiyah*, (Jember: 2022), 3.

Pertama, dari segi fleksibilitas kepemimpinan kiai pesantren. Ketika situasi dan kondisi masyarakat yang terus berubah, bahkan perubahan cepat yang tidak terduga sebelumnya, pengasuh Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan, K.H. M. Ali Fardani (alm.) dan pengasuh Pesantren Al-Istiqomah Batang Jawa Tengah, K.H. Ahmad Zaenuri (alm.), telah mampu meresponnya dengan baik dan cepat. Respon yang baik ini ditunjukkan dengan keberhasilan kedua pesantren tersebut memadukan dua model pendidikan, yaitu pendidikan kitab kuning (*turats salaf*) dengan pendidikan formal (sekolah-modern), bahkan ditambah dengan *life skill*, seperti balai latihan kerja (BLK) dan keterampilan-keterampilan lainnya. Kedua model pendidikan ini berjalan dengan baik di kedua pesantren tersebut.

Keberhasilan dalam memadukan model pendidikan kitab kuning (*turats*) dengan pendidikan formal tidak terlepas dari gaya kepemimpinan kiai atau pengasuhnya yang menjalankan kepemimpinan yang mampu mengakomodir berbagai macam perubahan yang terjadi di tengah-tengah masyarakat. Kepemimpinan kiai model ini mampu memberi motivasi dan inspirasi kepada jajaran pengurus pesantren dan para santri untuk terus berbenah diri dan beradaptasi dengan perubahan zaman dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Setelah lulus dari Pesantren Walindo dan Pesantren Al-Istiqomah, para alumni pesantren tersebut menjadi sosok-sosok yang tidak hanya kompeten dan menguasai ilmu-ilmu keislaman atau kitab-kitab kuning, tetapi juga kompeten dan terampil dalam hal *soft skill*.

Kedua, dari segi pengembangan kelembagaan pesantren. Pesantren Walindo dan Pesantren Al-Istiqomah, sejak awal berdirinya akomodatif

terhadap dinamika sosial, politik, dan pendidikan di sekitar pesantren. K.H. M. Ali Fardani dan K.H. Ahmad Zaenuri aktif mengajar di majlis taklim-majlis taklim yang ada di sekitar pesantren. Beliau berdua juga terlibat aktif dalam organisasi-organisasi keagamaan, seperti pengurus Nahdhatul Ulama dan Majelis Ulama Indonesia. Kenal baik dengan tokoh-tokoh keagamaan yang ada di wilayah Pekalongan, Batang, Jawa Tengah, bahkan nasional, dan seringkali mengundang tokoh-tokoh nasional tersebut.

Karena *networking* yang baik dengan berbagai kalangan, ulama, pengusaha, dan pemerintah, perkembangan Pesantren Walindo dan Pesantren Al-Istiqomah sangat pesat, tidak saja dari aspek jumlah santrinya, tetapi juga dari aspek sarana dan prasarana. Pesantren Walindo memiliki dua lokasi pondok yang sangat strategis, karena berada di tengah-tengah pesawahan yang sangat memungkinkan untuk pengembangan pondok ke depannya. Pesantren Walindo memiliki ruang aula untuk ngaji bersama yang sangat besar dan representatif, memiliki gedung dan asrama Ma'had 'Ali yang terpisah dari para santri selain Ma'had 'Ali, suasana yang asri dan tenang karena jauh dari keramaian.

Pada awalnya, Pesantren Al-Istiqomah memiliki santri dua orang, berkembang menjadi tujuh orang, dua puluh orang, dan sekarang memiliki ratusan santri. Pesantren Al-Istiqomah memiliki dua model santri, yaitu santri murni yang tidak mengikuti sekolah formal, dengan santri yang mengikuti sekolah formal. Pesantren Al-Istiqomah memiliki dua lokasi, yaitu lokasi putra dan lokasi putri.

Kedua lokasi tersebut, yaitu lokasi putra dan lokasi putri, hanya terpisah oleh jalan desa, sehingga tidak begitu berjauhan. Di antara keduanya terdapat bangunan masjid yang cukup besar dan representatif untuk mereka beribadah dalam jumlah yang cukup banyak. Berdasarkan pengamatan peneliti gedung-gedung di kedua lokasi tersebut cukup nyaman dan representatif untuk proses pembelajaran. Banyak prestasi yang telah diperoleh para santri Pesantren Al-Istiqomah Batang Jawa Tengah di tingkat daerah maupun nasional. Pesantren yang berlandaskan Ahli Sunnah wal Jama'ah ini memiliki prinsip pembelajaran 'memberikan teori sekaligus praktik', mendidik santri yang memiliki 'bekal imtaq dan iptek'.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan deskripsi konteks penelitian di atas, ada beberapa masalah yang layak diteliti, yaitu:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan Pesantren Walindo Siwalan Pekalongan?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah?
3. Bagaimana persamaan dan perbedaan gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan Pesantren Walindo Siwalan Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada fokus penelitian di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara komprehensif, menganalisis secara mendalam, dan menemukan tentang:

1. Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan Pesantren Walindo Siwalan Pekalongan.
2. Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah.
3. Persamaan dan perbedaan gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan Pesantren Walindo Siwalan Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan kepada tujuan penelitian di atas, terdapat dua manfaat yang bisa diperoleh dari penelitian ini, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis sebagai berikut:

1. Secara teoritis, penelitian ini mengangkat sebuah problem penelitian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan pesantren. Problem yang diangkat ini tentu secara teoritis akan memunculkan sebuah konsep dari gaya kepemimpinan seorang pimpinan institusi, dalam hal ini pesantren, dalam menyiapkan mutu lulusannya yang tidak hanya memiliki kompetensi di bidang *tafaqquh fi al-din* saja melainkan juga di bidang pendidikan formal dan *life skill*. Model dari gaya kepemimpinan kiai sebagai pimpinan lembaga pesantren ini diharapkan

menjadi salah satu konsep yang mampu memperkaya khazanah keilmuan di bidang teori manajemen kepemimpinan pada lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren.

2. Secara praktis, penelitian ini bermaksud memberikan kontribusi nyata dan bersifat teknis terhadap pimpinan pesantren dalam mengembangkan kualitas mutu lulusannya. Harapannya bahwa hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu *role mode* dan *bancmarking*, atau panduan praktis serta teknis para pengasuh pesantren dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinannya untuk mengembangkan kualitas mutu lulusan, unggul dan bermutu tidak hanya di bidang *tafaqquh fi al-din* melainkan juga di bidang pendidikan formal dan *life skill* atau keterampilan hidup.

E. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada ‘gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan pesantren’. Lokus penelitiannya adalah Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Batang Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan jenis dan pendekatan kualitatif-fenomenologis yang bertujuan untuk menggambarkan, memahami, mencerna, menguraikan, memaknai fenomena, dan menemukan ‘gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan pesantren’.

Penelitian ini belum secara sempurna menghasilkan teori metodologis, yaitu teori yang dihasilkan dari telaah hipotesis melainkan menghasilkan teori substantif, yaitu teori yang dikonstruksikan berdasarkan data empiris. Oleh karena itu, proposisi-proposisi yang dinyatakan baru menembus langkah-

langkah hipotesis yang seharusnya memerlukan kajian lebih lanjut. Sebagai dampaknya, hasil penelitian ini hanya berlaku dalam setting sosial masyarakat yang diteliti dan bisa ditransformasikan ke domain lain yang mempunyai kemiripan latar dengan kasus penelitian ini.

F. Definisi Istilah

1. Kepemimpinan secara etimologi berasal dari kata “pemimpin”. Dalam Bahasa Inggris *leader* bentuk kata kerja dari *to lead*, yang berarti memimpin. Pemimpin merupakan bagian dari lambang identitas sebuah organisasi, tanpa adanya pemimpin tidak akan ada sebuah organisasi yang jelas, bahkan bisa dikatakan tidak akan ada organisasi. Organisasi yang terbaik memiliki pemimpin yang terbaik dengan berdasarkan nilai-nilai moral, budaya, keteladanan yang sesuai dengan aturan, kesepakatan, kemampuan, gaya, pendekatan dan perilaku kepemimpinan. Georger R. Terry memberi definisi kepemimpinan sebagai “*Leadeship is the relationship in which one person, or the leade, influence others to work together willingly on relatied taks to attain that which the leader desires,*” (kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin dalam mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin). Meskipun cukup sulit menggeneralisir, pada prinsipnya kepemimpinan (*leadership*) berkenaan dengan seseorang yang mempengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan. Tetapi, bukan

berarti bahwa setiap orang yang mempengaruhi orang lain untuk suatu tujuan disebut pemimpin.²⁰

2. Kiai adalah gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seseorang yang memiliki pemahaman agama yang lebih, atau tokoh agama Islam yang menjadi pemimpin dalam sebuah pesantren. Keberadaan seorang kiai dalam sebuah pesantren adalah ibarat jantung bagi kehidupan manusia. Begitu urgen dan esensialnya kedudukan kiai, karena dialah perintis, pendiri, pengelola, pengasuh, pemimpin, dan terkadang juga pemilik tunggal sebuah pesantren. Itulah sebabnya, banyak pesantren akhirnya bubar, lantaran ditinggal wafat kiainya, di mana dia tidak memiliki keturunan yang dapat meneruskan pesantrennya. Menurut asal-usulnya, perkataan kiai dalam bahasa jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda. *Pertama*, sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap kramat seperti “Kyai Garuda Kencana” dipakai untuk sebutan kereta emas yang ada di Kraton Yogyakarta. *Kedua*, gelar kehormatan untuk orang tua-orang tua pada umumnya. *Ketiga*, gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau yang menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santri. Selain gelar kiai, ia juga disebut dengan orang alim (orang yang mendalam pengetahuan keislamannya).²¹
3. Gaya kepemimpinan (*style of leadership*) merupakan perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan,

²⁰Jaja Jahari dan Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2020), 20-21

²¹Zamahsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 1994), 93

sikap, dan perilaku para anggota dan bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan karakteristik seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau organisasi, sehingga orang lain mau dan mampu bergerak serta meneladani sikap dan watak pribadinya ke arah pencapaian tujuan. Gaya kepemimpinan (*style of leadership*) adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

4. Mutu dalam kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) yaitu, ukuran baik buruk suatu benda; kadar, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb) kualitas. Dengan demikian, mutu sama halnya dengan memiliki kualitas dan bobot. Pendidikan yang bermutu adalah pelaksanaan pendidikan yang dapat menghasilkan tenaga profesional sesuai dengan kebutuhan negara dan bangsa pada saat itu. Dalam berbagai literatur banyak dijelaskan tentang pengertian mutu, di antaranya adalah (*quality*) *is defined as conformance to requirements, not "goodness"*.²² Atau *fitness for use, as judged by the user* (mutu adalah bagaimana sebuah produk atau layanan jasa dapat memenuhi kebutuhan atau harapan pelanggan).²³

G. Sistematika Penulisan

Penelitian disertasi ini terdiri atas enam bab dengan berbagai sub bab yang saling terkait kuat satu dengan lainnya. Hal ini agar permasalahan yang menjadi fokus penelitian bisa terjawab secara tuntas dengan pemaparan sebagai berikut:

²²Vincent K. Omachonu and Joel E. Ross, "Principles of Total Quality," *Journal For Healthcare Quality*, 1994, <https://doi.org/10.1097/01445442-199411000-00012>.

²³Joseph M Juran et al., "Juran ' S Quality Handbook," *Training for Quality*, 1999.

Bab pertama berisi pendahuluan yang menguraikan tentang konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup dan keterbatasan penelitian, definisi istilah, dan sistematika pembahasan.

Bab kedua berisi tentang kajian pustaka, yang terdiri atas penelitian terdahulu, kajian teori (kepemimpinan, pesantren, kiai, dan mutu lulusan), dan kerangka konseptual.

Bab ketiga berisi metode penelitian yang membahas tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan tahapan-tahapan penelitian.

Bab keempat berisi paparan dan analisis data yang membahas tentang latar penelitian, gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan, gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah, serta persamaan dan perbedaan gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan Pesantren Walindo Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah .

Bab kelima pembahasan, yang terdiri atas gaya kepemimpinan kiai di era disrupsi, tantangan dan peluang kepemimpinan kiai di era disrupsi, dan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan pesantren.

Bab keenam penutup, berisikan tentang kesimpulan, implikasi hasil penelitian, dan saran-saran atau rekomendasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan pesantren pada pesantren-pesantren di Indonesia pada umumnya dan di Pekalongan khususnya, sejauh penelusuran peneliti, tidak pernah dilakukan sebelumnya. Namun demikian, penelitian mengenai pesantren dalam konteks mempertahankan identitas dan mengakomodasi modernitas serta kepemimpinan kiai dan otoritas kyai pesantren secara umum telah diteliti oleh beberapa pakar, baik secara individu maupun kolektif, di antaranya Zamakhsyari Dhofier, melalui disertasi yang dibukukan berjudul "*Tradisi Pesantren; Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*". Ia membahas pesantren dari sudut pandang kiai dengan secara detail menjelaskan usaha-usaha kiai dengan apa yang disebutnya sebagai tradisi pesantren.¹ Tetapi karena sifatnya lebih mengedepankan figur kiai dengan tradisi-tradisinya ketimbang unsur-unsur yang lain dalam kaitan pengelolaan dan pemberdayaan pesantren, maka ia, meminjam istilah Pradjarta, terjebak pada gambaran yang statis dan monolitik. Meski demikian, ia telah memberikan sumbangan besar dalam usaha menganatomi kehidupan pesantren yang sangat rumit.²

Tulisan mengenai pesantren, dengan menekankan pembahasan kiai juga diketengahkan oleh Clifford Geertz, seperti tampak dalam judul tulisannya "*The*

¹Zamakhsyarie Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 1994), 94.

²Pradjarta, *Memelihara Umat: Kyai Pesantren-Kyai Langgar di Jawa* (Jogjakarta: LKiS, 1999), 25.

Javanese Kiyayi: The Changing Roles of Cultural Broker". Ia menyebut kiai sebagai penghubung budaya antara pesantren dan "dunia luar". Kiai menyaring, mana unsur budaya yang boleh masuk dan mana yang tidak. Tetapi perkembangan teknologi dan informasi telah membawa kiai pada peran sekunder yang tidak kreatif, sehingga kiai akan mengalami kesenjangan budaya dalam masyarakat sekitarnya. Pelariannya, kiai akan terjun ke dunia politik menjadi politisi.³

Penelitian Geertz dikritik oleh Hiroko Horikoshi mengenai peran kyai (*ajengan*) di Jawa Barat dalam penelitian yang dibukukan berjudul "*Kyai dan Perubahan Sosial*." Menurutnya, kiai bisa berperan kreatif dalam perubahan sosial. Kiai tidaklah berkeinginan meredam akibat perbuatan yang terjadi, tetapi justru memelopori perubahan sosial dengan caranya sendiri. Untuk ini, menurut Horikoshi dibutuhkan kualitas kharismatik.⁴

Nurcholis Madjid dalam buku "*Bilik-bilik Pesantren*" menerangkan tentang pola pergaulan dalam pondok pesantren antara kiai dan santri, di mana hubungan kiai dan santri dibangun atas dasar *top down* dan kharismatik. Menurut Cak Nur, hubungan demikian merupakan tuntutan dari Kitab *Ta'lim al-Muta'allim* karangan Syeikh Zarnuji yang merupakan kitab wajib dalam pesantren salaf. Kemudian, metode pembelajaran kitab dalam berbagai kategori keilmuan (*fiqh*, *tauhid*, *tasawuf*, *nahwu sharaf*) juga dilakukan melalui *sorogan* dan *wetonan*.⁵

Martin van Bruinessen menulis buku "*Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*". Sesuai judulnya, tulisan ini menekankan pembahasan pesantren pada aspek tarekat yang berkembang di

³Clifford Geertz, *The Javanese Kiyayi: The Changing Roles of Cultural Broker*, *Comparative Studies in Society and History*, (ttp.: 1959-1960), 243.

⁴Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1987), 211-236.

⁵Nurcholis Madjid, *Bilik-bilik Pesantren* (Jakarta: Paramadina, 1997), cet. Ke-1, 19-29.

kalangan pesantren dan tradisi dan transmisi keilmuan yang berkembang melalui kitab kuning. Khusus yang terakhir, Bruinessen bahkan mengklasifikasi kitab-kitab kuning yang dipakai di pesantren salaf.⁶

Penelitian berkaitan pembaharuan dan formalisasi pesantren juga banyak dilakukan oleh para peneliti dan akademisi. Kafrawi dalam buku "*Pembaharuan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren*", menilai bahwa untuk memperbaharui pesantren dapat dilakukan melalui dua aspek, yakni merampungkan problem dualisme pendidikan di tanah air antara sekolah umum dan perguruan agama dan reformasi kurikulum dalam rangka memperluas lapangan dan kesempatan kerja bagi para alumninya.⁷

Karel A. Steenbrink dalam buku berjudul "*Pesantren Madrasah Sekolah*" mengungkap perkembangan pesantren, madrasah dan sekolah. Hanya saja pembahasan tentang pesantren lebih sedikit atau tidak mendetail dibanding pembahasan mengenai madrasah dan sekolah. Meski demikian, ia secara apik mendeskripsikan sistem pendidikan pesantren berhadapan dengan sistem pendidikan kolonial Belanda, bagaimana respon lembaga-lembaga pendidikan Islam terhadap sistem pendidikan kolonial dengan melakukan pembaharuan-pembaharuan pendidikan.⁸

Penelitian tentang formalisasi pendidikan disampaikan oleh Ahmad Ta'rifin, dkk. dalam penelitian berjudul "*Formalisasi dan Transformasi Pendidikan Pesantren*". Penelitian ini menyimpulkan bahwa upaya formalisasi pendidikan pesantren yang dilaksanakan pada beberapa pesantren di Kota

⁶Martin van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia* (Bandung: Mizan, 1999), cet. Ke-3, 115, 154, 158.

⁷Kafrawi, *Pembaharuan Sistem Pondok Pesantren* (Jakarta: Cemara Indah, 1982), 71.

⁸Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah* (Jakarta: LP3ES, 1986), cet. Ke-2, 56

Pekalongan dilakukan dengan dua pola. *Pertama*, formalisasi pesantren tanpa diikuti pendirian lembaga pendidikan formal. *Kedua*, formalisasi pesantren yang diikuti dengan pendirian lembaga pendidikan formal seperti MTs dan MA. Pola pertama, berdampak negatif terhadap perkembangan pesantren. Sedangkan pola kedua berpengaruh positif terhadap perkembangan pesantren. Formalisasi pesantren juga berdampak terhadap pergeseran pola kepemimpinan pesantren, dari kepemimpinan individu ke kepemimpinan kolektif; dari model pendidikan tradisional ke model pendidikan persekolahan; dari kurikulum *kitab kuning oriented* ke *kurikulum integrative*; dan dari metode tradisional salaf yang *kyai oriented* (*weton, sorogan*, hapalan, ceramah) ke metode *student oriented* (diskusi, resitasi, *problem solving*, kerja kelompok).⁹

Sofia Villagarcia dalam “*Formalization as A Way of Coordination and Control in A Construction Firm*” menjelaskan bahwa industri konstruksi ditandai dengan banyaknya penggunaan tenaga kerja intensif, penggunaan rendah teknologi, banyak disiplin ilmu yang terlibat. Semua ini membuat lingkungan sangat tidak pasti. Ketidakpastian meningkatkan jumlah informasi yang diproses melebihi kemampuan perusahaan untuk memprosesnya. Cara untuk mengendalikan dan mengelola jumlah informasi yang akan diproses adalah dengan formalisasi yang mewakili aturan dalam organisasi. Menurutnya, desain organisasi adalah faktor penentu keberhasilan implementasi manajemen.¹⁰

Penelitian tentang kepemimpinan dan otoritas dalam bangunan budaya organisasi juga dilakukan oleh para pakar. Philip A. Woods dalam penelitian

⁹Ahmad Ta’rifin, dkk., “Formalisasi dan Transformasi Pendidikan Pesantren” *Jurnal Penelitian* Vol. 5 No. 2 (Mei 2013).

¹⁰Sofia Villagarcia dalam “Formalization as A Way of Coordination and Control in A Construction Firm” *19th Annual Conference, International Group for Lean Construction*, Lima Peru, (July 1-15, 2011).

“*Authority, Power and Distributed Leadership*” menulis bahwa konsep otoritas sosial membantu melakukan praktik pendistribusian kepemimpinan. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan terdistribusi adalah dicirikan oleh banyak otoritas yang dibangun dalam interaksi antar orang.¹¹

George Baker, Robbert Gibbons, dan Kevin J. Murphy dalam “*Informal Authority in Organizations*” yang diterbitkan *Journal of Law, Economics, & Organization* menulis bahwa pada banyak organisasi, bos (atasan) selalu dapat membatalkan keputusan bawahan sehingga wewenang formal hanya ada pada atasan. Meskipun hak keputusan tidak dapat didelegasikan secara resmi, mereka mungkin saja didelegasikan secara informal melalui kontrak relasional yang memaksakan diri. Ia juga menemukan, struktur informasi yang berbeda menghasilkan keputusan yang berbeda bukan hanya karena berbagai informasi dibawa dalam proses pengambilan keputusan, tetapi juga informasi yang berbeda menciptakan godaan yang berbeda untuk mengingkari hubungan kontrak.¹²

Muhammad Ikhsan Ghofur dalam penelitian berjudul “*Negosiasi Otoritas Kepemimpinan Pondok Pesantren Pabelan Masa Kepemimpinan Kyai Hamam Dja'far 1965-1993*” menyimpulkan bahwa dengan adanya perkembangan zaman, pondok pesantren mengalami perubahan sistem di dalamnya dengan adanya birokrasi di pesantren. Birokratisasi pesantren ini tentunya berdampak pada otoritas kyai di mana kepemimpinan berdasarkan keturunan berubah menjadi kualifikasi tertentu. Birokratisasi pesantren tidak menghilangkan otoritas tradisional yang ada. Hal ini dikarenakan di dalam birokrasi Pesantren Pabelan,

¹¹Philip A. Woods “Authority, Power and Distributed Leadership”, *Management in Education*, Vol. 30 (4): (October 2016), 155-160.

¹²George Baker, Robbert Gibbons, dan Kevin J. Murphy dalam “Informal Authority in Organizations” *Journal of Law, Economics, & Organization* Vol 15, No. 1, (1999).

tersebut terdapat beberapa anggota keluarga yang menjabat posisi tertentu, sehingga antara otoritas tradisional dan legal tetap berlaku di dalam pondok pesantren Pabelan. Gabungan antara otoritas tradisional dan otoritas legal sudah menjadi tuntutan untuk keberlangsungan hidup pesantren. Adanya otoritas tradisional disebabkan budaya yang ada di masyarakat, sementara otoritas legal sudah menjadi kebutuhan dari perkembangan zaman.¹³

Rizqi Miftakhudin Fauzi dalam penelitian berjudul “*Otoritas Kyai Dalam Menentukan Karakteristik Model Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi*” menyimpulkan bahwa kyai, dalam tradisi pesantren menjadi sosok sentral. Selain memimpin pesantren, ia juga menjadi sosok yang memiliki otoritas dalam menentukan corak sebuah lembaga. Penelitiannya menyimpulkan, bentuk otoritas kyai di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi berupa pengarahan terhadap keagamaan, sikap politik, pendidikan serta pengajaran. Pengarahan tersebut berupa kebijakan maupun petuah yang selanjutnya dilaksanakan dalam kegiatan-kegiatan kepesantrenan. Karakteristik pondok pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi termasuk dalam karakteristik pondok modern, di mana pondok pesantren tetap mempertahankan model pondok salaf sekaligus menambahkan kurikulum nasional.¹⁴

Penelitian tentang otoritas kepemimpinan kyai juga disampaikan Zainal Arifin dalam penelitian berjudul “*The Authority of Spiritual Leadership at Pesantren Temboro Based on Jamaah Tabligh Ideology.*” Dalam penelitian ini,

¹³Muhammad Ikhsan Ghofur, “Negosiasi Otoritas Kepemimpinan Pondok Pesantren Pabelan Masa Kepemimpinan Kyai Hamam Dja’far 1965-1993” *Jurnal Sosiologi Reflektif*, Volume 11, NO. 2 (April 2017).

¹⁴Rizqi Miftakhudin Fauzi, “Otoritas Kyai Dalam Menentukan Karakteristik Model Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi”, *Jurnal Al-Ijtima'iyyah*, Vol. 4, No. 2 (Juli-Desember 2018).

Zainal Arifin menemukan tiga otoritas kepemimpinan spiritual Pesantren Temboro, yaitu tradisional, karismatik, dan rasional. *Pertama*, otoritas tradisional bersumber pada tiga tradisi, yaitu: (1) pendidikan pesantren, (2) Jamaah Tabligh, dan (3) tarekat Naqsyabandiyah-Khalidiyah. *Kedua*, otoritas kharismatik bersumber pada kualitas spiritual kyai dan diperkuat dengan karomah. *Ketiga*, otoritas rasional bersumber pada usaha rasional kyai dalam membuka madrasah-madrasah formal sebagai bentuk modernisasi lembaga pendidikan Islam.¹⁵

Mardiyah, dalam Disertasi yang dibukukan berjudul “*Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*” menyoroti masalah modernisasi yang diakomodasi dan diadopsi lembaga pesantren menyebabkan pesantren tergeser, penurunan animo masyarakat sehingga mengakibatkan jumlah santri menurun setelah menyesuaikan diri dengan mengadopsi sedikit banyak isi dan metodologi pendidikan umum, hingga keengganan sebagian pesantren terhadap perubahan dan lebih memilih menjaga budaya lama dengan menolak masuknya kebijakan pemerintah melalui Kemenag dan Kemdikbud karena khawatir akan kehilangan karakter budaya organisasi lembaganya yang sudah mapan dan dipercaya masyarakat. Di sini, Mardiyah melihat, dengan kekuasaan dan otoritasnya, figur kyai-lah yang dapat mempertahankan budaya organisasi yang telah dibangun lama di pesantren.¹⁶

Amir Fadhilah, dalam penelitian berjudul “*Struktur dan Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren di Jawa*” menuturkan bahwa dalam perkembangannya, sebagai lembaga pendidikan, pondok pesantren tentu tidak

¹⁵Zainal Arifin “The Authority of Spiritual Leadership at Pesantren Temboro Based on Jamaah Tabligh Ideology”, *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 6, Number 2, (December 2017/1439 P-ISSN : 2301-9166; E-ISSN : 2356-3877)

¹⁶Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Adhya Media Publishing, 2013), 34

terlepas dari pengaruh sistem pendidikan nasional yang merembas ke tengah-tengah komunitas pesantren, bagaimanapun lambat laun pengaruh tersebut lambat laun akan ikut mewarnai khasanah pendidikan pesantren. Aspek yang menarik dalam konteks ini adalah bagaimana kedudukan kyai dalam pondok pesantren dewasa ini apakah terpengaruh imbas modernisasi pendidikan nasional dalam arti apakah pola kepemimpinan kyai dalam pokok pesantren mengalami perubahan? Menurut Amir Fadhilah, kedudukan kyai di pondok pesantren adalah sebagai pemimpin tunggal, memiliki otoritas tinggi dalam menyebarkan dan mengajarkan pengetahuan agama Islam. Tidak ada figur lain yang dapat menandingi kekuasaan kyai kecuali figur kyai yang lebih tinggi kharismanya. Kyai mempunyai posisi yang absolut, menentukan corak kepemimpinan dan perkembangan pondok. Karena itu, mekanisme administrasi pondok pesantren baik yang berkaitan dengan struktur organisasi kepemimpinan maupun arah perkembangan pesantren, tidak lepas dari peranan kyai. Keberadaan struktur dan pola kekuasaan (kepemimpinan) kyai dalam hasanah dunia pesantren tetap berkesinambungan, karena kyai memiliki jaring-jaring sosial yang terikat secara internal (kalangan pesantren) maupun secara eksternal (dengan dunia luar pesantren), meliputi jaringan genealogis, Jaringan ideologis, jaringan intelektual, jaringan teologis. dan jaringan spiritual.¹⁷

Ali Anwar dalam penelitian disertasi yang dibukukan berjudul “*Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*” menemukan fakta bahwa dalam hal-hal tertentu seperti tata tertib santri, keamanan, dan lain-lain diputuskan melalui kepemimpinan kyai secara kolektif di dalam suatu badan yang disebut

¹⁷Amir Fadhilah, “Struktur dan Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren di Jawa”, *Hunafa: Jurnal Studia Islamika*, Vol. 8, No.1, Juni 2011:101-120.

Badan Pembina Kesejahteraan Pondok Pesantren Lirboyo (BPK-P2L) yang pada tahun 2006-2007, BPK-P2L dipimpin oleh KH. A. Idris Marzuki, pengasuh pesantren induk dan Pesantren Putri Tahfiz Al-Qur'an. Sedangkan anggotanya beberapa pengasuh pesantren unit yang ada di lingkungan Pesantren Lirboyo.¹⁸

Endang Turmudi dalam penelitian disertasi yang dibukukan berjudul "*Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan*" mengemukakan bahwa dalam tradisi pesantren, kyai adalah figur utama pesantren, yang olehnya sistem pesantren dibangun. Ia adalah orang yang memberi landasan sistem. Di sini, Endang ingin mengatakan bahwa tanpa kiai tidak mungkin sistem pesantren dibangun dan didirikan.¹⁹

Dengan melihat deskripsi penelitian-penelitian terdahulu diketahui bahwa penelitian dengan judul "Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan (studi multisitus pondok pesantren walindo siwalan Pekalongan dan Pondok Pesantren Al_Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah)" ini secara khusus akan membahas secara eksplisit, khusus dan mendalam tentang gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan pondok pesantren. Dengan demikian, sejauh pengamatan peneliti, belum ada satu penelitian atau tulisan pun yang membahas masalah gaya kepemimpinan kiai yang bersifat relevan, aktual dan komprehensif di kawasan Pekalongan dan Batang sebagaimana kajian dalam penelitian ini.

Dari deskripsi di atas dapat ditarik beberapa hal yang menjadi persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Secara umum, persamaannya terletak pada tempat atau obyek kajiannya, yaitu sama-sama

¹⁸Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar bekerjasama dengan IAIT Press, 2011), 68-70.

¹⁹Endang Turmudi, *Perselingkuhan Kyai dan Kekuasaan*, (Yogyakarta: LkiS, 2004), 35.

meneliti tentang pondok pesantren. Semua penelitian terdahulu mengkaji tentang pondok pesantren dari aspek yang berbeda-beda; ada yang mengkaji dari aspek tradisi atau kultur pesantren, peran kiai di masyarakat, pola hubungan atau relasi kiai dan santri, kurikulum pendidikan pesantren, relasi kurikulum pesantren dengan kurikulum nasional, pembaharuan pesantren, otoritas kiai, kiai sebagai sosok sentral di pesantren, formalisasi pesantren, dan hal-hal lain yang dikaji oleh para peneliti dan penulis terdahulu.

Namun demikian, berdasarkan pengamatan peneliti belum ada penelitian yang secara spesifik menjelaskan tentang gaya kepemimpinan kiai dalam pengembangan mutu lulusan, khususnya di Pondok Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pondok Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah. Penelitian-penelitian terdahulu lebih fokus pada sosok sentral pribadi kiai, santri dan pondok pesantren, sedangkan penelitian ini lebih fokus pada gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan pondok pesantren. Oleh karena itu, terdapat perbedaan yang cukup jelas antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini.

Penelitian ini lebih menitikberatkan kepada kajian terhadap gaya kepemimpinan kiai, yang dikaitkan dengan dampaknya terhadap pengembangan mutu lulusan. Dalam penelitian ini ditemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan kiai yang transformatif dapat membawa perkembangan yang sangat signifikan terhadap mutu lulusannya. Kepemimpinan yang transformatif terbukti dapat membawa para lulusan pesantren lebih bermutu, baik dari sisi *tafaqquh fi al-din* maupun *life skill*. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang transformatif, maka kiai dapat mencetak para lulusan pondok pesantren menjadi generasi yang

menguasai ilmu-ilmu keagamaan (*tafquh fi al-din*) dan memiliki mental yang kuat serta skill yang baik setelah lulus dari pondok pesantren.²⁰

B. Kajian Teori

1. Kepemimpinan (*Leadership*)

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati dan sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Masalah kepemimpinan merupakan bagian tak terpisahkan dari sejarah perjalanan hidup manusia, karena mereka terlahir dengan menyandang predikat sebagai pemimpin. Dengan kemampuan akal pikirannya, minimal manusia menjadi pemimpin untuk dirinya sendiri, dan lebih luas lagi menjadi pemimpin untuk orang lain. Eksistensi pemimpin dan aktivitas kepemimpinan merupakan usaha mereka dalam mempertahankan kehidupan, sekaligus mewujudkan kesejahteraan di muka bumi.

Stogdill sebagaimana dikutip Hariri mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan.²¹ Abdul Aziz mengutip dari James A.F. Stoner dan Charles Wankel mengatakan bahwa “*nevertheless, leadership abilities and skill in directing are important factors in managers*

²⁰Dari wawancara peneliti dengan pengasuh pondok pesantren didapatkan jawaban bahwa mengapa beliau menerapkan pola tertentu kepada santrinya dalam mencari perekonomian pesantren, jawaban pengasuh tersebut adalah agar para santri menyadari dan merasakan secara langsung bahwa kehidupan itu berat dan banyak tantangan, serta banyak perilaku yang ditunjukkan oleh masyarakat terhadap mereka, ada yang baik, biasa-biasa saja, dan ada yang tidak baik. Tujuan pengasuh dalam rangka memberikan sebuah pengalaman berharga yang langsung dirasakan para santri agar bermental baja dan tidak pantang menyerah dalam mengarungi kehidupan dengan senantiasa didasari kesabaran dan berbaik sangka (*husnu dhan*) kepada orang lain.

²¹Hasan Hariri, dkk. *Evolusi Pendekatan Teori Kepemimpinan Menuju Kepemimpinan Efektif* (Yogyakarta: Expert, 2017), 2

effectiveness” (kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan yang merupakan faktor penting dalam efektivitas manajer/pemimpin).²²

Menurut Hariri, kepemimpinan secara umum didefinisikan sebagai kemampuan dalam kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya tercipta sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.²³

Inti kepemimpinan, yaitu (1) pemimpin menjadi teladan bagi bawahan untuk melakukan perubahan agar tercipta dan tercapai tujuan organisasi; (2) pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi; (3) adanya peran pemimpin dan pengikut secara bersama-sama dalam melaksanakan tujuan organisasi. Di sini, peran pengikut membantu pemimpin dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya.

Jadi, dalam kepemimpinan itu terdapat hubungan antar-manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pimpinan) dan hubungan kepatuhan-kepatuhan para pengikut/bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Dengan pengaruh kekuatan pemimpinnya maka pengikut secara spontan akan taat kepada pemimpinnya.

Georger R. Terry memberi definisi bahwa “*Leadship is the relationship in which one person, or the leade, influence others to work together willingly on relatied taks to attain that which the leader desires,*” (kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin dalam mempengaruhi

²²Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 81

²³Hasan Hariri, dkk. *Evaluasi Pendekatan Teori Kepemimpinan.....*12

orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin).²⁴

Crainger menegaskan bahwa ada lebih dari 400 definisi tentang *leadership* (kepemimpinan). Dari sekian banyaknya definisi tentang kepemimpinan, ada yang menyebutkan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi aktivitas kelompok. Kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh kesepakatan pada tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya. Di banyak kajian, kepemimpinan telah diidentifikasi dalam hal karakteristik, perilaku, dampak, desain interaksi, koneksi bagian, dan pekerjaan otoritatif.

Kata kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin. Gibson mencirikan kepemimpinan sebagai upaya untuk memanfaatkan dampak sebagaimana adanya dan tidak membatasi dampak untuk mendorong anggotanya mencapai tujuan. Dalam bukunya *Principles of Management*, George mengidentifikasi kepemimpinan sebagai hubungan di mana satu individu, khususnya pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk berpartisipasi dengan sengaja dalam upaya untuk melaksanakan tugas terkait untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan oleh pemimpin.²⁵

Suranta menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi

²⁴Marsudi Wahyu Kisworo, *Spiritual Leaderships 4.0.*, (Jakarta: PT. Adya Berkah Mulia, 2019), 30

²⁵Hasanatul Khalidiyah, Muh. Khusnuridlo, Hepni Zein, Managiere, *Jurnal of Islamic Education Management*, Vol.1, No 2 (2022), 141.

perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan instansi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Instansi pemerintahan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan.

Meskipun cukup sulit menggeneralisir, pada prinsipnya kepemimpinan (*leadership*) berkenaan dengan seseorang yang mempengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan. Tetapi, bukan berarti bahwa setiap orang yang mempengaruhi orang lain untuk suatu tujuan disebut pemimpin.

Kadarusman mengidentifikasi makna kepemimpinan (*leadership*) dibagi tiga, yaitu:

- a. *Self leadership*, yang dimaksud adalah memimpin diri sendiri agar jangan sampai gagal menjalani hidup.
- b. *Team Leadership*, yaitu sebagai memimpin orang lain. Pemimpinnya dikenal dengan istilah *team leader* (pemimpin kelompok) yang memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, menyelami kondisi bawahannya, kesediaannya untuk meleburkan diri dengan tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawab yang dipikulnya, serta memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi.
- c. *Organizational leadership*, dilihat dalam konteks suatu organisasi yang dipimpin oleh *organizational leader* (pemimpin organisasi) yang mampu

memahami nafas bisnis perusahaan yang dipimpinnya, membangun visi dan misi pengembangan bisnisnya, kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk menjadikan perusahaan yang dipimpinnya sebagai pembawa berkah bagi komunitas baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional.

Definisi-definisi tersebut memberi gambaran yang cukup luas dan mendalam tentang kepemimpinan. Beberapa rumusan lain yang dapat ditarik dari definisi di atas adalah:

- a. Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Aktivitas pemimpin antara lain dalam bentuk memberi perintah, membimbing dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.
- c. Aktivitas pemimpin dapat dilukiskan sebagai seni (*art*) dan bukan ilmu (*science*) untuk mengkoordinasi dan memberikan arah kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
- d. Memimpin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial (bukan perseorangan) untuk membuat prakarsa baru, menentukan prosedur, merancang perbuatan dan segenap kreatifitas lain, dan karena itu pulalah tujuan organisasi akan tercapai.
- e. Pimpinan selalu berada dalam situasi sosial, sebab kepemimpinan pada hakikatnya adalah hubungan antara individu dengan individu atau kelompok

dengan individu atau kelompok lain. Individu atau kelompok tertentu disebut pimpinan dan individu atau kelompok lain disebut bawahan.

- f. Pimpinan tidak memisahkan diri dari kelompoknya. Pimpinan bekerja dengan orang lain, bekerja melalui orang lain, atau keduanya.

Dapat juga diartikan bahwa kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut” dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan sumbangan dari seseorang di dalam situasi-situasi kerjasama. Kepemimpinan dan kelompok adalah merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lain. Tak ada kelompok tanpa adanya kepemimpinan, dan sebaliknya kepemimpinan hanya ada dalam situasi interaksi kelompok. ia, harus berada di dalam suatu kelompok. Seseorang tidak dapat dikatakan pemimpin jika ia berada di luar kelompok, ia harus berada dalam suatu kelompok di mana ia memainkan peranan-peranan dan kegiatan-kegiatan kepemimpinan.

Dengan konsep kepemimpinan tersebut, arti kepemimpinan dapat dikemukakan sebagai berikut. *Pertama*, kepemimpinan adalah kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang untuk mencontoh atau mengikutinya, atau memancarkan suatu pengaruh tertentu. *Kedua*, kepemimpinan merupakan esensi dalam berbagai organisasi dan cara seseorang mempengaruhi orang lain. Dalam konteks ini dikemukakan bahwa

kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan-tujuan mereka. *Ketiga*; kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara anggota kelompok, karena itu pemimpin adalah agen perubahan, yaitu orang yang tindakannya mempengaruhi orang lain lebih dari pada tindakan orang lain mempengaruhinya.

Dalam konteks ini dapat disimpulkan bahwa esensi kepemimpinan adalah sebagai suatu proses atau usaha dan keterampilan mempengaruhi orang, kelompok orang, agar dapat bergerak dan berkerja sama dengan maksimal dan sepenuh hati sesuai situasi atau kondisi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Poerwadarminta seperti yang dikutip Babun Suharto²⁶ dalam Bukunya Pondok Pesantren dan Perubahan Sosial mengatakan bahwa secara etimologi kata kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, yang mendapat imbuhan ke- dan akhiran -an, yang berarti aktivitas memimpin. *Leadership* sendiri diartikan dengan “*the ability to be leader*”, kemampuan untuk menjadi pemimpin.

Selanjutnya Babun Suharto mengatakan bahwa mendefinisikan kepemimpinan secara terminologi menurut Andreas Harefa ibarat mengisi sebuah teka-teki silang seukuran dua belas halaman harian KOMPAS dengan ribuan kolom menurun dan mendatar. Begitu banyak kolom yang harus diisi sehingga belum seorangpun yang mampu menjawab semua pertanyaan yang ada. Setiap definisi, yang jumlahnya mungkin sama banyaknya dengan jumlah tulisan mengenai kepemimpinan, memperlihatkan bagian tertentu yang tetap kosong tak

²⁶Babun Suharto, *Pondok Pesantren dan Perubahan Sosial, Studi Transformasi Kepemimpin Kiai Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2018), 48.

terisi. Ia ibarat musik yang tidak mungkin dikurung dalam sebuah nada atau sebuah lukisan yang tidak bisa dipenjarakan oleh satu tafsiran makna.²⁷

Terdapat beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli, sebagai berikut:

1. Menurut G.I.Feman dan E.K.Aylor, *leadership* merupakan sebuah kemampuan dalam membuat aktivitas kelompok dengan tujuan untuk meraih visi organisasi dengan efektivitas maksimal dan Kerjasama di setiap individu.
2. Menurut Ordway Tead, *leadership* adalah perpaduan perangai yang memungkinkan individu memiliki kemampuan khusus untuk mendorong pihak lain agar menyelesaikan tugasnya.²⁸
3. Edward Lyman Munson, kepemimpinan adalah suatu kesanggupan ataupun kemampuan untuk mengatur orang sedemikian rupa agar mencapai hasil yang baik dengan kemungkinan konflik yang kecil dengan terjalannya kerjasama yang baik.
4. Sondang P. Siagian, kepemimpinan adalah suatu keterampilan dan kemampuan seseorang yang telah menduduki jabatan menjadi pemimpin dalam sebuah pekerjaan untuk mempengaruhi tindakan orang lain terutama bawahannya sehingga mampu berpikir dan berperilaku sedemikian rupa dalam mencapai tujuan organisasi.²⁹

Dari ketiga pengertian kepemimpinan dari empat ahli di atas, maka kita dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah keterampilan atau kemampuan

²⁷Babun Suharto, *Pondok Pesantren dan Perubahan Sosial*,....., 49.

²⁸Marsudi Wahyu Kisworo, *Spiritual Leadership 4.0. Membangun Etos Kepemimpinan Unggul Berbasis Spiritual*, Jakarta: PT Adya Berkah Mulia, 2019, 29-30.

²⁹Wendy Sepmady Hutahean, *Teori Kepemimpinan*, ed. Yayuk Umayu, 1st ed. (Malang: Ahlimedia Press, 2021), 2.

seseorang dalam mengatur orang-orang yang ada dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan bersama dari organisasi tersebut.

Kesimpulan di atas senada dengan apa yang disampaikan oleh Warren Bennis dan Burt Nanus, penulis buku *Leaders: The Strategies for Taking Charge* berpendapat teori kepemimpinan adalah kekuatan yang sangat berpengaruh di balik kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan. Seorang pemimpin harus bisa memobilisasi organisasi agar mencapai visi yang telah ditetapkan dan menjadi organisasi yang efektif.³⁰

Selain itu, kepemimpinan juga merupakan interaksi dan proses komunikasi antara orang yang menjadi pemimpin dan orang yang dipimpinnya untuk mengubah dan memberdayakan perilaku yang dipimpinnya memiliki kemampuan untuk memimpin dirinya sendiri dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi.³¹ Dari pengertian yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses interaksi dan komunikasi maka tidak jarang para ahli mengatakan bahwa kepemimpinan adalah bagian dari seni dan keterampilan manajemen dalam memimpin sebuah organisasi.

Sebagai salah satu fungsi manajemen, kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan akan menghadapi berbagai macam faktor seperti: struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan, dan kondisi lingkungan organisasi. Kepemimpinan juga dapat dengan mudah menjadi satu alat penyelesaian yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang menimpa suatu organisasi. Dalam hal ini kepemimpinan dapat

³⁰“HOW GREAT LEADERS INSPIRE ACTION?,” accessed September 17, 2023, <https://id.linkedin.com/pulse/how-great-leaders-inspire-action-sri-wahyuni>.

³¹Widarto, “Kepemimpinan (Leadership); Disampaikan Pada Pelatihan Soft Skills Mahasiswa Fakultas Teknik UNY” (Yogyakarta, 2013), 43

berperan di dalam melindungi beberapa isu pengaturan organisasi yang tidak tepat, seperti: distribusi kekuasaan yang menjadi penghalang tindakan yang efektif, kekurangan berbagai macam sumber, prosedur yang dianggap buruk, dan sebagainya yaitu problem-problem organisasi yang lebih bersifat mendasar.³²

b. Kepemimpinan dalam Islam

Secara etimologi, kepemimpinan dalam Islam sering dimaknai dari arti kata Bahasa Arab *khilafah*, *imamah* dan *imarah* yang bermakna daya memimpin, kualitas memimpin atau tindakan dalam memimpin. Secara terminologi, makna kepemimpinan yang lazim dipakai dalam khazanah Islam adalah seperti *ulil amri*, *imam* dan *malik*.

Ada dua makna *khalifah* yakni: (1) pemimpin (wakil Tuhan) di muka bumi. Perwujudannya dalam bentuk jabatan pemimpin suatu kelompok manusia, daerah atau negara; (2) pengganti pemimpin sebelumnya, seperti istilah “Abu Bakar, Umar, Utsman, dan Ali adalah *khalifah al-rasul* atau *khalifah al-nubuwwah*” yaitu bahwa sahabat Abu Bakar, Umar bin Khattab, Utsman bin Affan, dan Ali bin Abi Thalib adalah pengganti Rasul atau Nabi sebagai pembawa risalah kerasulan dan kenabian.

Ulil amri diartikan oleh al-Maraghi sebagaimana dikutip Moedjiono sebagai pemerintah, ulama, cendekiawan, pemimpin militer atau tokoh masyarakat yang menjadi tumpuan bagi umat menerima kepercayaan atau amanat dari golongan masyarakat.³³ Sedangkan imam atau imamah sering diartikan secara lebih spesifik untuk menyebut pemuka agama, pemimpin keagamaan atau pemimpin spiritual

³²Raudatul Munawaroh et al., “TEORI DAN FUNGSI KEPEMIMPINAN DALAM DUNIA PENDIDIKAN,” *Bunayya : Jurnal Pendidikan Anak* 8, no. 1 (January 19, 2022): 120–28, <https://doi.org/10.22373/BUNAYYA.V8I1.12261>.

³³Imam Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UII Press, 2002),

yang diikuti dan diteladani fatwa atau nasihat-nasihatnya secara patuh oleh pengikut-pengikutnya.³⁴

Perbedaan pengertian kepemimpinan dalam Islam dan kepemimpinan lainnya adalah jika dalam perspektif lain kepemimpinan berfungsi dalam rangka menjalankan aturan-aturan, norma-norma, perilaku dan budaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, maka dalam Islam kepemimpinan difungsikan dalam kerangka menjalankan tugas kekhalifahan manusia agar bumi damai dan tidak rusak.³⁵

Pada Surat al-Baqarah ayat 30 dijelaskan bahwa sebagai khalifah Allah di bumi, manusia harus melestarikan dan mengeksplorasi bumi seisinya untuk kebaikan dalam rangka mencapai ridha-Nya. Kekhalifahan sebagai karunia Tuhan menjadikan manusia bukan sebagai penguasa atau pemilik bumi, tetapi hanyalah wakil Tuhan di bumi-Nya. Dalam perspektif Islam, manusia memiliki dua tugas sebagai khalifah, yaitu menjaga agama (*harasah al-din*) dan menjaga dunia seisinya (*harasah al-dunia*).

Dalam perspektif Islam, setiap orang yang dilahirkan, baik laki-laki maupun perempuan, adalah seorang pemimpin yang akan dimintai pertanggung jawaban atas apa yang dipimpinnya. Nabi Muhammad Saw bersabda:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

³⁴Imam Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*,.....,10

³⁵Q.S. al-Baqarah ayat 30.

أَلَا كُنْتُمْ رَاعٍ وَكُنْتُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: “Ingatlah, kalian semua adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas apa yang dipimpinnya. (H.R. Bukhari Muslim)³⁶

Hadits ini menunjukkan bahwa berdasarkan teori genetis, pemimpin itu tidak dijadikan, diangkat, dibentuk, dan disiapkan, tetapi seseorang terlahir dengan ditakdirkan menjadi pemimpin dalam situasi apapun, baik karena faktor keturunan, pembawaan, atau faktor-faktor lainnya. Dalam perspektif Islam, minimal menjadi pemimpin untuk dirinya sendiri.

c. Teori, Metode, dan Teknik Pendekatan Kepemimpinan

Secara umum, ada beberapa teori tentang kepemimpinan, yakni: (1) Teori kelebihan; teori ini menyatakan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila memiliki kelebihan dari para pengikutnya. (2) Teori sifat; teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin yang baik apabila; ia memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik pula. (3) Teori keturunan; teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin karena keturunan atau ia mendapatkan warisan. (4) Teori kharismatik; yaitu seorang bisa menjadi pemimpin dikarenakan; memiliki kharisma atau ia memiliki daya tarik kewibawaan yang sangat besar. (5) Teori bakat; menyatakan bahwa pemimpin lahir karena bakat yang dimilikinya; dan (6) Teori sosial; menyatakan bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin.

Dalam perkembangannya teori kepemimpinan di atas, oleh para ahli dikaji lebih mendalam di antaranya, mereka sepakat teori kepemimpinan dikelompokkan

³⁶Sayyid Ahmad al-Hasyimi, *Mukhtar al-Ahadits al-Nabawiyah* (Surabaya, Maktabah wa Mathba'ah Ahmad bin Sa'id bin Nabhan wa Auladiah, tt), 130

dalam tiga pendekatan, yaitu: pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional. Ketiganya diuraikan sebagai berikut:

- a. Pendekatan sifat; teori pendekatan sifat ini memusatkan perhatian pada diri para pemimpin itu sendiri, oleh karena itu teori ini lebih dikenal sebagai teori pembawaan. Dalam teori ini disebutkan bahwa pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang menyebabkan ia dapat memimpin para pengikutnya.
- b. Pendekatan perilaku; Pendekatan perilaku mencoba mengoreksi pendekatan sifat. Menurut pendekatan perilaku, pendekatan sifat tidak dapat menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan itu efektif. Oleh karenanya, pendekatan perilaku tidak lagi berdasarkan pada sifat seorang pemimpin melainkan mencoba menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin efektif, seperti bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan, bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas dan sebagainya. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas akan berusaha mendorong bawahannya melaksanakan tugas yang sesuai dengan keinginannya. Jadi pelaksanaan pekerjaan lebih penting dari pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada karyawan lebih melihat karyawan secara manusiawi, sehingga mereka akan selalu memberikan motivasi, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, menciptakan persahabatan dan saling menghormati.
- c. Pendekatan situasional; Banyak penelitian mengindikasikan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin untuk berbagai

kondisi. Oleh karenanya, lahirlah pendekatan situasional. Pendekatan ini didasarkan pada keyakinan bahwa para pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, terutama pada aktifitas pengambilan keputusan, dipengaruhi oleh situasi dan kondisi tertentu. Teori lain tentang kepemimpinan situasional adalah Teori Hersey_Blanchard. Menurut Siagian (2003:139) pada intinya teori ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan (kedewasaan) yang dipimpin. Dua dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam teori ini ialah perilaku seorang pimpinan yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atas-bawahan atau patron-client. Tergantung pada orientasi tugas kepemimpinan dan sifat hubungan atasan dan bawahan yang digunakan, gaya kepemimpinan yang timbul dapat mengambil empat bentuk, yaitu: memberitahukan, menjual, mengajak bawahan berperan serta, dan pendelegasian.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan menurut Bass dan Yuki (2000) menyatakan bahwa meningkatkan kebutuhan-kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi dan mendorong mereka untuk melebihi minat-minatnya sendiri bagi kepentingan organisasi. Perilaku pemimpin yang demikian yang disebut transformasional atau kharismatik.

Kepemimpinan Transaksional lebih terfokus pada kompromi, intrik, dan pengendalian. Pemimpin transaksional juga dianggap lebih konservatif. Lebih lanjut, Bass et.al menyatakan bahwa semua teori kepemimpinan transaksional seperti kepemimpinan otoratik dan demokratik fokus pada cara pengambilan

keputusan apakah direktif atau partisipatif, apakah yang dipimpin fokus pada tugas atau pada hubungan interpersonal maupun perilaku yang dilakukan apakah inisiasi atau konsiderasi. Kepemimpinan Transformasional mulai muncul karena adanya perubahan yang cepat di dunia internasional yang meningkatkan kompetisi antar organisasi, sehingga pola perilaku transaksional dari pemimpin dirasa tidak lagi memadai.

Berdasarkan pendapat Bass, kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pimpinan terhadap pengikut atau bawahan. Pengikut merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan atau pimpinan, dan mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu yang melebihi apa yang diharapkan.

d. Dimensi dan Ciri-Ciri Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sebuah sistem yang melibatkan berbagai komponen pelaksanaan. Paling tidak kepemimpinan meliputi beberapa dimensi, antara lain:

1. Tujuan kepemimpinan
2. Individu yang mempengaruhi kelompok/organisasi/lembaga (pemimpin).
3. Individu-individu yang dipengaruhi, dikoordinasi dan digerakkan (yang dipimpin).
4. Proses interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin dalam rangka mempengaruhi, mengkoordinasikan dan menggerakkan.
5. Situasi berlangsungnya kepemimpinan. Keefektifan dan keberhasilan kepemimpinan bukan hanya tergantung dari kemampuan seorang pemimpin, tetapi juga partisipasi dan komitmen bawahan serta dukungan iklim organisasi

yang kondusif. Tujuan organisasi merupakan pemahaman, kesepakatan dan komitmen untuk dilaksanakan secara bersama, tanpa ada koordinasi antar bagian, terutama melalui pola kepemimpinan yang baik, maka tujuan organisasi tidak akan tercapai secara optimal.

Ciri-ciri kepemimpinan yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Memiliki Intelegensi tinggi (*intelligence*), Seharusnya seorang pemimpin harus mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi dari bawahannya.
2. Kematangan jiwa sosial (*social maturity and breadth*), Pemimpin biasanya memiliki perasaan/ jiwa yang cukup matang dan mempunyai kepentingan serta perhatian yang cukup besar terhadap bawahannya.
3. Motivasi terhadap diri dan hasil (*inner motivation and achievement drives*), Para pemimpin senantiasa ingin membereskan segala sesuatu yang menjadi tugas dan tanggung jawab.
4. Menjaln hubungan kerja manusia (*human relation attitudes*), Pemimpin harus dapat bekerja secara efektif dengan orang lain atau dengan bawahannya.

e. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang mana terdapat banyak teori mengenai kepemimpinan ini, di antaranya adalah sebagai berikut:³⁷

- a) Teori Genetic, yaitu kepemimpinan diartikan sebagai *traits within the individual leader*: Seseorang yang dapat menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan karena dibuat atau di didik untuk itu.

³⁷Munawaroh et al.

- b) Teori Sosial, teori yang memandang kepemimpinan sebagai fungsi kelompok. Menurut teori ini, sukses tidaknya suatu kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau sifat-sifat yang ada pada seseorang, tetapi justru yang lebih penting adalah dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang dipimpinnya.
- c) Teori Situasional, suatu teori yang berpandangan bahwa kepemimpinan sangat bergantung pada situasinya.
- d) Teori Ekologis, suatu teori yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan penggabungan antara bakat alami yang sudah ada sejak dilahirkan dengan pendidikan dan pelatihan yang intens.
- e) Teori Sosio-behavioristik, yaitu teori yang mengatakan bahwa kepemimpinan dilahirkan oleh: (1) bakat, turunan, dan kecerdasan yang alamiah; dan (2) pengalaman dalam kepemimpinan.

Dari teori kepemimpinan di atas, pada dasarnya terdapat tiga macam teori besar (*grand theory*) terkait konsep kepemimpinan. Ketiga *grand theory* tentang kepemimpinan itu adalah sebagai berikut:³⁸

- a) Teori Sifat. Teori ini disebut juga dengan teori genetik karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk, yakni “*leader are born and not made*” (pemimpin dilahirkan bukan dibuat). Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan diidentifikasi berdasarkan atas sifat atau ciri yang dimiliki oleh para pemimpin. Pendekatan ini mengemukakan bahwa ada karakteristik

³⁸Sulthon Syahril, “TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN,” *Ri’ayah: Jurnal Sosial Dan Keagamaan* 4, no. 02 (December 1, 2019): 208–15, <https://e-journal.metrouniv.ac.id/index.php/riayah/article/view/1883>.

tertentu seperti fisik, sosialisasi, dan intelegensi (kecenderungan) yang esensial bagi kepemimpinan yang efektif, yang merupakan kualitas bawaan seseorang. Teori ini memiliki asumsi dasar bahwa kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat, ciri, atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan setiap situasi. Keberhasilan seorang pemimpin diletakkan pada kepribadian pemimpin itu sendiri.

b) Teori Perilaku. Teori ini disebut juga teori sosial karena menganggap pemimpin itu disiapkan, dibuat bukan dilahirkan, yakni "*leader are made and not born*" (pemimpin dibuat bukan dilahirkan). Teori ini berusaha menjelaskan apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan. Menurut teori ini, seseorang bisa belajar dan mengembangkan diri menjadi seorang pemimpin yang efektif, tidak tergantung pada sifat-sifat yang sudah melekat padanya. Jadi seorang pemimpin bukan dilahirkan untuk menjadi pemimpin, namun untuk menjadi seorang pemimpin dapat dipelajari dari apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif ataupun dari pengalaman. Teori ini mengutarakan bahwa pemimpin harus dipandang sebagai hubungan di antara orang-orang, bukan sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam hubungannya dan berinteraksi dengan segenap anggotanya.

c) Teori Lingkungan. Teori ini disebut juga teori ekologis karena memadukan dua teori sebelumnya. Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin merupakan hasil bentukan lingkungan dari waktu, tempat dan keadaan,

dilengkapi dengan memiliki bakat kepemimpinan pada waktu kelahirannya. Kepemimpinan dalam perspektif teori lingkungan mengacu pada pendekatan situasional yang berusaha memberikan model normatif. Teori ini secara garis besar menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat tergantung terhadap situasi dan gaya kepemimpinan yang dipakainya. Untuk situasi yang berbeda, maka dipakai gaya yang berbeda pula. Berdasarkan teori lingkungan, seorang harus mampu mengubah model gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan dan situasi zaman. Oleh karena itu, situasi dan kondisi yang berubah menghendaki gaya dan model kepemimpinan yang berubah. Sebab jika pemimpin tidak melakukan perubahan yang sesuai dengan kebutuhan zaman, kepemimpinannya tidak akan berhasil secara maksimal.

f. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota dan bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan karakteristik seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau organisasi, sehingga orang lain mau dan mampu bergerak serta meneladani sikap dan watak pribadinya ke arah pencapaian tujuan.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Berdasarkan teori gaya kepemimpinan, ada beberapa jenis gaya memimpin yang bisa ditemui saat ini. Macam-macam gaya kepemimpinan ini memiliki nilai plus dan minusnya masing-masing dan penerapannya harus disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang ada. Gaya

kepemimpinan yang sama belum tentu dapat menghasilkan output yang serupa pula apabila diterapkan pada tipe karyawan yang berbeda.

Secara umum, gaya-gaya kepemimpinan (*leadership styles*) itu adalah sebagai berikut:

1) Gaya Kepemimpinan Demokratis.

Gaya kepemimpinan demokratis adalah suatu kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bersedia untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan berbagai cara atau kegiatan yang dapat dilakukan dimana ditentukan bersama antara bawahan dan pimpinan. Gaya tersebut terkadang disebut sebagai gaya kepemimpinan yang terpusat pada anak buah, kepemimpinan dengan adanya kesederajatan, kepemimpinan partisipatif atau konsultatif. Pemimpin yang berkonsultasi kepada anak buahnya dalam merumuskan suatu tindakan putusan bersama.³⁹

Hal ini senada dengan apa yang disampaikan Woods (2004) dalam Laliassa dkk yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin yang demokratis biasanya memandang perannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi. Pemimpin menempatkan dirinya sebagai pengontrol,

³⁹Besse Mattayang, "TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN: SUATU TINJAUAN TEORITIS," *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)* 2, no. 2 (September 17, 2019): 45–52, <https://doi.org/10.35914/JEMMA.V2I2.247>.

pengatur dan pengawas dari organisasi tersebut dengan tidak menghalangi hak-hak bawahannya untuk berpendapat.⁴⁰

2) Gaya Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif memiliki ciri-ciri yaitu pemimpin akan jarang dalam memberikan arahan, pembuat keputusan diserahkan kepada bawahan, dan anggota organisasi tersebut diharapkan bisa menyelesaikan segala permasalahannya sendiri. Gaya kepemimpinan delegatif ini memiliki ciri khas dari perilaku pemimpin didalam melakukan tugasnya sebagai pemimpin. Dengan demikian, maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi adanya karakter pribadinya. Kepemimpinan delegatif merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan untuk bawahannya yang mempunyai kemampuan, agar bisa menjalankan aktivitasnya yang untuk sementara waktu tak bisa dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai macam sebab. Gaya kepemimpinan delegatif ini sangat cocok dilakukan kalau staff yang dimiliki ternyata mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi. Dengan demikian pimpinan tak terlalu banyak dalam memberikan perintah kepada bawahannya, bahkan pemimpin akan lebih banyak dalam memberikandukungan untuk bawahannya.⁴¹

Gaya kepemimpinan delegatif memiliki ciri-ciri antara lain: (1) pemimpin jarang memberikan arahan, pembuat keputusan diserahkan kepada bawahan dan anggota organisasi tersebut yang diharapkan mampu menyelesaikan segala permasalahannya sendiri. Kepemimpinan delegatif merupakan sebuah gaya

⁴⁰Gunawan Laliasa et al., "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara," *SIGMA: Journal of Economic and Business* 1, no. 1 (2018): 42–52, <https://www.journal.stie-66.ac.id/index.php/sigmajeb/article/view/29>.

⁴¹Mattayang, "TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN: SUATU TINJAUAN TEORITIS."

kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan untuk bawahannya yang mempunyai kemampuan agar bisa menjalankan aktivitasnya yang untuk sementara waktu dan tidak bisa dilakukan oleh pimpinan dalam kondisi tertentu. Gaya kepemimpinan delegatif ini sangat cocok dilakukan jika staff yang dimiliki ternyata mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi. Dengan demikian pimpinan tidak terlalu banyak dalam memberikan perintah kepada bawahannya, bahkan pemimpin akan lebih banyak dalam memberikan dukungan untuk bawahannya.⁴²

3) Gaya Kepemimpinan Birokratis

Gaya kepemimpinan birokratis ini dilukiskan dengan pernyataan "memimpin berdasarkan adanya peraturan". Perilaku memimpin yang ditandai dengan adanya keketatan pelaksanaan suatu prosedur yang telah berlaku untuk pemimpin dan anak buahnya. Pemimpin yang birokratis, secara umum akan membuat segala keputusan itu berdasarkan dari aturan yang telah berlaku dan tidak ada lagi fleksibilitas. Segala kegiatan mesti terpusat pada pemimpin dan sedikit saja diberikan kebebasan kepada orang lain dalam berkreasi dan bertindak, itupun tak boleh melepaskan diri dari ketentuan yang sudah berlaku. Adapun beberapa ciri gaya kepemimpinan birokratis ialah Pimpinan akan menentukan segala keputusan yang berhubungan dengan seluruh pekerjaan dan akan memerintahkan semua bawahan untuk bisa melaksanakannya; Pemimpin akan menentukan semua standar tentang bagaimana bawahan akan melakukan tugas;

⁴²Doni Wisnu Prasetya et al., "PENGARUH KEPEMIMPINAN DELEGATIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KABUPATEN JEMBER," *International Journal of Social Science and Business* 1, no. 3 (October 17, 2017): 197–208, <https://doi.org/10.23887/IJSSB.V1I3.11835>.

Adanya sanksi yang sangat jelas kalau seorang bawahan tidak bisa menjalankan tugas sesuai dengan standar kinerja yang sudah ditentukan.⁴³

Lebih lanjut Thoha dalam Pagal dkk menguraikan bahwa beberapa pendekatan yang dilakukan dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan birokratis adalah: (1) penerapan aturan; (2) penataan dan pembagian tugas; (3) pengambilan keputusan yang tepat; (4) pembinaan dan pengembangan personil; dan (5) peningkatan profesionalisme.⁴⁴

4) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya ini memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang ingin diambil dari diri pemimpin sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab akan dipegang oleh pemimpin yang bergaya otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya sekedar melaksanakan tugas yang sudah diberikan. Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya mengarah kepada tugas. Artinya dengan adanya tugas yang telah diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini mesti diproyeksikan dalam bagaimana ia memerintah kepada bawahannya agar mendapatkan kebijaksanaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Di sini bawahan hanyalah menjadi seolah mesin yang hanya sekedar digerakkan sesuai dengan kehendaknya, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tidak pernah sekalipun diperhatikan.⁴⁵

Menurut Herlinda Maya Purnama Sari (2016) dalam Wahyuni dkk Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka

⁴³Mattayang, "TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN: SUATU TINJAUAN TEORITIS."

⁴⁴Muh Yunan Pagala and Arifin Utha, "PENERAPAN KEPEMIMPINAN BIROKRATIS DALAM Mendukung Pencapaian Kinerja Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe Utara," *Publica : Jurnal Administrasi Pembangunan Dan Kebijakan Publik* 13, no. 2 (August 30, 2022): 154–64, <https://journal.uho.ac.id/index.php/publica/article/view/192>.

⁴⁵Mattayang, "TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN: SUATU TINJAUAN TEORITIS."

inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan. Dalam kepemimpinan otokrasi terjadi adanya keketatan dalam pengawasan, sehingga sukar bagi bawahan dalam memuaskan kebutuhan egoistisnya. Dalam tipe kepemimpinan otoriter pemimpin selalu mendikte tentang apa yang harus dikerjakan oleh anggotanya. Inisiatif dan daya fikir anggota sangat dibatasi sehingga mereka tidak diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat mereka.⁴⁶

5) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Gaya kepemimpinan lebih didasarkan pada daya tarik seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk bersama-sama mewujudkan tujuan dalam sebuah organisasi. Bawahan biasanya akan terpesona dengan cara berbicaranya yang mampu membangkitkan semangat. Selain itu, pemimpin dengan memiliki gaya kepribadian ini akan visionaris artinya memiliki jangkauan pemikiran dan sudut pandang yang jauh ke depan, tidak mempertimbangkan sesuatu hanya dalam jangkaun yang cukup pendek saja melainkan jangkauan yang jauh ke depan. Karakter pemimpin dengan gaya ini akan menyukai perubahan yang lebih baik dengan segala tantangannya.⁴⁷

Senada dengan itu, Judge (2008) dalam Dwapatesty mengatakan bahwa terdapat empat karakteristik dari pemimpin karismatik, yaitu: (1) memiliki visi, mampu mengungkapkan visi secara jelas dan gamblang; (2) bersedia mengambil resiko secara personal dan rela berkorban untuk mewujudkan visi tersebut; (3)

⁴⁶Sri Wahyuni et al., "GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER (OTOKRATIS) DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN," *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 2 (January 31, 2022): 123–30, <https://doi.org/10.24252/EDU.V1I2.26148>.

⁴⁷Mattayang, "TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN: SUATU TINJAUAN TEORITIS."

lebih sensitif terhadap kebutuhan bawahannya; dan (4) memiliki perilaku yang luar biasa, tidak konvensional (berlawanan dengan kebiasaan).⁴⁸

6) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan ini merupakan gaya seorang pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional, yaitu: (1) imbalan kontingen, kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian; (2) manajemen berdasar pengecualian (aktif), melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan; (3) manajemen berdasar pengecualian (pasif), mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi; dan (4) *Laissez-faire*, melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.⁴⁹

7) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah tentang mentransformasikan bisnis atau kelompok dengan menginspirasi anggota tim untuk terus meningkatkan standar mereka dan mencapai apa yang mereka tidak pernah berpikir mereka mampu melakukannya. Pemimpin transformasional mengharapkan yang terbaik

⁴⁸Eldasisca Dwapatesty, Nurhizrah Gistituati, and Rusdinal Rusdinal, "Hubungan Gaya Kepemimpinan Karismatik Terhadap Motivasi Kerja Guru," *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN* 3, no. 5 (July 28, 2021): 3000–3006, <https://doi.org/10.31004/EDUKATIF.V3I5.1001>.

⁴⁹Satrijo Budiwibowo, "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA GURU (KARYAWAN) DI KOTA MADIUN," *Premiere Educandum: Jurnal Pendidikan Dasar Dan Pembelajaran* 4, no. 02 (November 15, 2016), <https://doi.org/10.25273/PE.V4I02.312>.

dari timnya dan mendorong mereka secara konsisten hingga pekerjaan, kehidupan, dan bisnis mereka mengalami transformasi atau peningkatan yang signifikan.

Kepemimpinan transformasional adalah tentang menumbuhkan perubahan dalam organisasi dan orang-orang (*transformational leadership is about cultivating change in organizations and people*). Transformasi ini dilakukan dengan memotivasi anggota tim untuk melampaui zona nyaman mereka dan mencapai lebih dari kemampuan yang mereka rasakan. Agar efektif, pemimpin transformasional harus memiliki integritas tingkat tinggi, kecerdasan emosional, visi masa depan yang sama, empati, dan keterampilan komunikasi yang baik.

Gaya kepemimpinan seperti ini sering dikaitkan dengan organisasi yang berorientasi pada pertumbuhan tinggi dan mendobrak batasan dalam inovasi dan produktivitas (*such a style of leadership is often associated with high growth-oriented organizations that push boundaries in innovation and productivity*). Praktisnya, pemimpin seperti itu cenderung memberi karyawan tugas-tugas yang semakin sulit dan tenggat waktu yang semakin ketat seiring berjalannya waktu.

Namun, pemimpin transformasional berisiko kehilangan jejak pembelajaran individu karena beberapa anggota tim mungkin tidak menerima pelatihan dan bimbingan yang tepat untuk melewati tugas-tugas yang menantang. Pada saat yang sama, pemimpin transformasional dapat menghasilkan produktivitas dan keterlibatan yang tinggi melalui kepercayaan dan visi bersama antara pemimpin dan karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional menaruh perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing bawahannya, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para bawahan akan persoalan-persoalan

dengan membantu bawahannya tersebut memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan pemimpin yang seperti ini mampu menggairahkan, membangkitkan dan menginspirasi para bawahannya untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran dan tujuan bersama dalam organisasi. Karakteristik pemimpin transformasional antara lain: (1) memiliki kharisma atau wibawa yang senantiasa memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan; (2) inspiratif dengan mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha dengan menggambarkan maksud penting secara sederhana; (3) stimulan intelektual yang mendorong intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati; dan (4) memperhatikan pertimbangan dan perhatian secara personal dari setiap bawahan, serta melayani karyawan secara pribadi dengan melatih dan menasehati.⁵⁰

Menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, kepemimpinan transformatif (*transformational leaders*) adalah tipe pemimpin yang mengarahkan atau memotivasi para pengikutnya pada tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas anggotanya. *Transformational leadership* atau kepemimpinan transformatif adalah gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin dengan memotivasi dan memberdayakan orang-orang yang menjadi tanggung jawabnya untuk bekerja sama mewujudkan visi dan misi organisasi.

Kepemimpinan transformatif dalam era sekarang bisa menjadi pilihan dan solusi dalam mendorong partisipasi tim untuk menuju sebuah perubahan dalam bentuk terobosan baru atau inovasi. Abraham Maslow, pencetus teori hierarki

⁵⁰Samsul Arifin, Moch. Chotib, dkk, *Al-Ishlah, Jurnal Pendidikan*, Volume 16, 2 (Juni, 2024), 2615

kebutuhan menyebutkan bahwa para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan tingkat tinggi kepada bawahannya. Para bawahan dinaikkan dari diri sehari-hari ke diri yang lebih baik dan terbukti jika manusia di era kini adalah manusia yang memiliki keinginan mengaktualisasikan diri yang berdampak pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri. Oleh karena itu, tak salah kiranya jika pemimpin transformasional bisa juga disebut sebagai pimpinan visioner yang berperan meningkatkan segala sumber daya yang ada, mempercepat laju pembaharuan serta berusaha memberikan respon yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Menurut Muhammad Shaleh Assingily, ada empat dimensi atau komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. **Idealized Influence** (karisma atau pengaruh ideal). Sifat *idealized influence*, memiliki kharisma atau pengaruh ideal, pimpinan dipandang oleh bawahan sebagai sosok teladan, uswah, dan figur yang dipandang mampu memberikan kebijakan terbaik bagi yang dipimpinnya.
2. **Inspirational Motivation** (Motivasi Inspirasional). Sifat *inspirational motivation*, pimpinan menginspirasi dan mendukung anggota untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan madrasah secara khusus dan tujuan seluruh komponen madrasah secara umum, dengan slogan 'bersama, kita bisa capai lebih banyak.
3. **Intellectual Stimulation** (Stimulasi intelektual). Sifat *intellectual stimulation*, pimpinan selau memberikan keluasan kesempatan kepada anggotanya untuk berkreasi dan berpikir kritis bagi kemajuan lembaganya.

4. **Individual Consideration (Konsiderasi Individual).** Sifat *individual consideration*, pimpinan secara individu dipercayai bawahan sebagai tempat berkonsultasi atas polemik pengajaran, bahkan ia dapat bertindak sebagai pelatih para guru dan menasihati mereka guna menunjang proses pendidikan yang lebih baik.

Keempat dimensi kepemimpinan transformasional tersebut, dipahami bahwa 'pisau analisis'nya mengarah pada pandangan makro dan mikro. Proses mempengaruhi antarindividu dalam organisasi pendidikan disebut sebagai pandangan secara mikro, sedangkan upaya mobilisasi kekuatan (kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi) untuk mereformasi dan mentransformasi sistem sosial serta kelembagaan disebut sebagai pandangan makro.⁵¹

Untuk komponen (indikator) yang pertama, kedua kiai di pesantren Walindo Siwalan Pekalongan dan Al-Istiqomah Banyuputih Batang memiliki karisma, sehingga kata-katanya didengar dan ditaati termasuk dalam mengkondisikan pengurus pondok dalam melaksanakan teknis manajerial pesantren. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dapat juga disebut sebagai kepemimpinan karismatik.

Untuk komponen (indikator) kedua, cara kiai memotivasi disampaikan melalui kegiatan tausiyah atau ceramah, dan kisah-kisah penuh hikmah saat menyampaikan *mau'idzhoh* hasanah tersebut. Kiai juga menjadi contoh teladan (*role model*) bagi para santri.

⁵¹Jaja Jahari dan Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Yayasan Darul Hikmah, 2020), 340-341.

Untuk komponen (indikator) ketiga, pembelajaran di kedua pesantren salah satunya menggunakan metode musyawarah, mudzakah, dan bahtsul masail yang memberikan keleluasaan kepada para santri untuk berkreasi dan berpikir kritis.

Untuk komponen (indikator) keempat, dipraktikkan para santri yang selalu berkonsultasi kepada kiai, baik pengurus santri maupun santri. Mereka menganggap kiai sebagai orangtua di pesantren yang selalu terbuka menerima keluhan kesah dari masalah para santri.

2. Pesantren

a. Pengertian

Istilah "pesantren" berasal dari kata pe-"santri"-an, di mana kata "santri" berarti murid dalam bahasa Jawa. Istilah "pondok" berasal dari bahasa Arab "*funduuq*" yang berarti penginapan. Khusus di Aceh, pesantren disebut juga dengan nama "dayah". Menurut laporan Van Bruinessen pesantren tertua di Jawa adalah pesantren Tegalsari yang didirikan tahun 1742, di sini anak-anak muda dari pesisir utara belajar agama Islam.

Pondok pesantren muncul pertama kali di Indonesia pada abad ke-16 M, yakni terdapat di Ampel Denta dalam asuhan Sunan Ampel. Pada waktu itu, beliau mengkader santri-santrinya untuk menyebarkan ajaran Islam ke seluruh pelosok tanah air, bahkan ada yang ditugaskan hingga ke negara-negara tetangga.

Dari murid-murid Sunan Ampel inilah, kemudian menjamur pesantren-pesantren di seluruh penjuru tanah air. Puncaknya adalah pada awal pertengahan abad ke-19 serta awal abad ke-20, yaitu pada masa Syekh Kholil Bangkalan. Dari tangan dingin beliau munculah kiai-kiai besar Nusantara yang kemudian dapat menetaskan kiai-kiai besar lainnya. Puncaknya, pada waktu itu hampir di setiap

kota kecamatan hingga di setiap desa berdiri satu pesantren atau bahkan lebih. Dalam perjalanannya, muncul pengklasifikasian pesantren di Indonesia berdasarkan sistem atau jenis lembaga pendidikan yang diadakannya.⁵²

Namun hasil survey Belanda 1819, dalam Van Bruinessen lembaga yang mirip pesantren hanya ditemukan di Priangan, Pekalongan, Rembang, Kedu, Madiun, dan Surabaya (Bruinessen, 1995). Dari hasil penelusuran sejarah pula, ditemukan sejumlah bukti kuat yang menunjukkan bahwa cikal-bakal pendirian pesantren pada periode awal ini terdapat di daerah-daerah sepanjang pantai utara Jawa, seperti Giri (Gresik), Ampel Denta (Surabaya), Bonang (Tuban) Kudus, Lasem, Cirebon, dan sebagainya.⁵³

Secara garis besar, karakter utama pesantren adalah, (1) Pesantren didirikan sebagai bagian dan atas dukungan masyarakatnya sendiri, (2) Pesantren dalam penyelenggaraan pendidikannya menerapkan kesetaraan dan kesederhanaan santrinya, tidak membedakan status dan tingkat kekayaan orang tuanya, (3) Pesantren mengembangkan misi ‘menghilangkan kebodohan’ khususnya *tafaquh fi al-din* dan mensyiarkan agama Islam.⁵⁴

b. Tipologi Pesantren

Secara umum tipologi pesantren dapat dibagi atas dua jenis, yaitu pesantren salafiyah (tradisional) dan pesantren khalafiyah (modern). Kategori pesantren salafiyah adalah yang dikategorikan sebagai pesantren yang hanya mengajarkan

⁵²Ahmad Muhakamurrohman, Al-Azhar Kairo, and Madinat Nasr, “PESANTREN: SANTRI, KIAI, DAN TRADISI,” *IBDA` : Jurnal Kajian Islam Dan Budaya* 12, no. 2 (January 1, 2014): 109–18, <https://doi.org/10.24090/IBDA.V12I2.440>.

⁵³Imam Syafe’i, “PONDOK PESANTREN: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter,” *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (May 16, 2017): 61–82, <https://doi.org/10.24042/ATJPI.V8I1.2097>.

⁵⁴Erma Fatmawati, *Desain Kurikulum Pesantren*, (Yogyakarta: CV Bildung Nusantara, 2024), 23-24.

pengetahuan keagamaan dan lembaga pendidikan madrasah, sedangkan pesantren khalafiyah adalah yang dikategorikan sebagai pesantren modern yang selain mengajarkan pengetahuan keagamaan dan madrasah, juga mengajarkan keterampilan praktis.⁵⁵

1) Pesantren Salafiyah (Tradisional)

Pesantren salafiyah adalah bentuk pesantren yang sesuai dengan asal mulanya pesantren itu ada, dalam sistem pendidikannya belum bersentuhan dengan sistem pembelajaran modern. Pesantren salafiyah (tradisional) masih tetap mempertahankan bentuk aslinya dengan semata-mata mengajarkan kitab-kitab berbahasa Arab yang ditulis oleh para ulama abad Pertengahan (kitab kuning). Pola pengajarannya dengan menerapkan sistem *halaqah* (kelompok pengajian) yang dilaksanakan di masjid atau surau. Kurikulumnya tergantung sepenuhnya kepada kiai pengasuh pondoknya. Santrinya ada yang menetap di dalam pondok (santri mukim) dan ada yang tidak menetap di dalam pondok (santri kalong).⁵⁶

Pembelajaran ilmu-ilmu agama Islam dilakukan secara individu atau kelompok dengan konsentrasi pada kitab-kitab klasik berbahasa Arab. Penjenjangan tidak didasarkan pada waktu, tetapi berdasarkan tamatnya kitab yang dipelajari. Dengan selesainya kitab tertentu, santri dapat naik jenjang dengan mempelajari kitab yang tingkat kesukarannya lebih tinggi demikian seterusnya. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip pendidikan modern yang dikenal dengan sistem belajar tuntas.⁵⁷

2) Pesantren Khalafiyah (Modern)

⁵⁵Erma Fatmawati, *Desain Kurikulum Pesantren*,.....,25-26.

⁵⁶Nia Indah Purnamasari, "Konstruksi Sistem Pendidikan Pesantren Tradisional Di Era Global; Paradoks Dan Relevansi," *EL-BANAT: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam* 6, no. 2 (December 29, 2016): 73–91, <https://doi.org/10.54180/ELBANAT.2016.6.2.73-91>.

⁵⁷Erma Fatmawati, *Desain Kurikulum Pesantren*,.....,30.

Khalaf berarti “kemudian” atau “belakang” atau “modern”. Pesantren khalafiyah berarti pondok pesantren yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan dengan pendekatan modern, melalui satuan pendidikan formal, baik madrasah (MI, MTS, MA atau MAK), maupun sekolah/kampus. Pesantren khalaf menerima hal-hal baru yang dinilai baik di samping tetap mempertahankan tradisi lama yang baik. Pesantren jenis ini mengajarkan pelajaran umum di madrasah dengan sistem klasikal dan membuka sekolah/kampus umum di lingkungan pesantren. Dengan alasan itu, maka masyarakatnya menyebutnya dengan pesantren modern atau khalafiyah.⁵⁸

Pada tahun 1970-an, sebagian kelompok menginginkan supaya pesantren memberikan pelajaran umum bagi para santrinya. Keinginan ini melahirkan perbedaan pendapat di kalangan para pengamat dan pemerhati pondok pesantren. Sebagian kelompok berpendapat bahwa pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang khas dan unik harus mempertahankan ketradisionalannya. Namun kelompok lain menginginkan agar pondok pesantren mulai mengadopsi elemen-elemen budaya dan pendidikan dari luar. Kelompok yang menginginkan adanya pengadopsian sistem pendidikan dari luar pesantren inilah yang kemudian menjadi cikal bakal munculnya pesantren modern.

Pondok pesantren modern adalah kelanjutan dari sistem pendidikan pondok pesantren salafiyah, di mana kemunculannya bertujuan untuk beradaptasi dengan tuntutan zaman yang ada. Pesantren modern berupaya memadukan sistem tradisional dengan sistem modern yang berkembang di tengah masyarakat. Selain itu, pesantren modern lebih terbuka untuk mempelajari kitab-kitab kontemporer

⁵⁸Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholish Madjid terhadap Pendidikan Islam Tradisional* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), 70.

disamping kitab/kitab klasik. Salah satu hal yang menjadi ciri khas pondok modern adalah bahasa yang digunakan oleh elemen pondok pesantren modern kebanyakan menggunakan bahasa Arab dan bahasa Inggris sebagai upaya menjawab tantangan zaman yang akan dilaluinya.⁵⁹

Selain dua tipe pesantren di atas, muncul juga pesantren tipe ketiga, yaitu pesantren campuran (kombinasi). Sebagian besar yang ada sekarang adalah pondok pesantren yang berada di antara rentang dua pengertian di atas. Sebagian pondok pesantren yang mengaku atau menamakan diri salafiyah, pada umumnya juga menyelenggarakan secara klasikal dan berjenjang, walaupun tidak dengan nama madrasah atau sekolah/kampus. Demikian juga pesantren khalafiyah yang pada umumnya juga menyelenggarakan pendidikan dengan pendekatan pengajian kitab klasik, karena sistem ngaji kitab itulah yang selama ini diakui sebagai salah satu identitas pondok pesantren.⁶⁰

c. Komponen Pesantren

Menurut Zamakhsyari Dhofier sebagaimana dikutip oleh Syafe'i, terdapat beberapa elemen pesantren yang membedakannya dengan lembaga lain, yaitu; (a) pondok tempat menginap para santri, (b) santri atau peserta didik, (c) masjid atau sarana ibadah dan pusat kegiatan pesantren, (d) kiai, tokoh atau sebutan seseorang yang memiliki kelebihan dari sisi agama, dan kharisma yang dimilikinya, (e) kitab kuning sebagai referensi pokok dalam kajian keislaman.⁶¹

⁵⁹Soffan Rizqi, Rifqi Muntaqo, and Rahmat Lutfi Guefera, "PENDIDIKAN PESANTREN DAN PERKEMBANGANNYA," *PARAMUROBI: JURNAL PENDIDIKAN AGAMA ISLAM* 4, no. 1 (June 10, 2021): 16–30, <https://doi.org/10.32699/PARAMUROBI.V4I1.1689>.

⁶⁰Erma Fatmawati, *Desain Kurikulum Pesantren*,...,30-31.

⁶¹ Syafe'i, "PONDOK PESANTREN: *Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter*," May 16, 2017.

3. Kiai

a. Pengertian

Kiai adalah gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seseorang yang memiliki pemahaman agama yang lebih, atau tokoh agama Islam yang menjadi pemimpin dalam sebuah pondok pesantren. Keberadaan seorang kiai dalam sebuah pesantren adalah ibarat jantung bagi kehidupan manusia. Begitu urgen dan esensialnya kedudukan kiai, karena dialah perintis, pendiri, pengelola, pengasuh, pemimpin, dan terkadang juga pemilik tunggal sebuah pesantren. Itulah sebabnya, banyak pesantren akhirnya bubar, lantaran ditinggal wafat kiainya, di mana dia tidak memiliki keturunan yang dapat meneruskan pesantrennya.

Menurut asal-usulnya perkataan kyai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda: *pertama*, sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap kramat seperti “Kyai Garuda Kencana” dipakai untuk sebutan kereta emas yang ada di Kraton Yogyakarta; *kedua*, gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya; dan *ketiga*, gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau yang menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santri. Selain gelar kiai, ia juga disebut dengan orang alim (orang yang mendalam pengetahuan keislamannya)⁶²

b. Ciri-ciri Kiai

Menurut Munawar Fuad Noeh, ciri-ciri kiai di antaranya adalah: (a) tekun beribadah, yang wajib dan yang sunnah; (b) zuhud, melepaskan diri dari ukuran dan kepentingan materi duniawi; (c) memiliki ilmu akhirat, ilmu agama dalam

⁶²Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: Lp3Es, 2011), 35.

kadar yang cukup (d) mengerti kemaslahatan masyarakat, peka terhadap kepentingan umum; dan (e) mengabdikan seluruh ilmunya untuk Allah Swt, niat yang benar dalam berilmu dan beramal.

c. Karakteristik Kepemimpinan Kiai

Kedudukan Kiai salah satu unsur terpenting dalam pondok pesantren. Kiai merupakan sosok paling berperan. Dalam diri kiai terdapat beberapa kemampuan, di antaranya adalah: sebagai perancang (arsitektur), pendiri dan pengembang (*developer*), dan sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola (*leader and manager*) pesantren. Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati dan sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Karakteristik kepemimpinan Kiai yang efektif menurut Dubin dalam, yaitu mampu memenuhi tiga hal, ialah (a) *create an atmosphere conducive for student learning* (menciptakan iklim yang kondusif bagi murid untuk belajar); (b) *teacher involvement and growth* (para guru terlibat dan bertumbuh); (c) *community support and high expectations* (seluruh masyarakat memberikan dukungan dan menaruh harapan yang tinggi).⁶³

4. Mutu Lulusan

a. Pengertian

Dalam berbagai literature banyak dijelaskan tentang pengertian mutu. Di antaranya adalah, bahwa mutu (*quality*) is defined as conformance to requirements, not "goodness".⁶⁴ Juga diartikan *fitness for use, as judged by the*

⁶³Zuhri, "Kepemimpinan Visioner Kiai Dalam Mengimplementasikan Visi Di Pondok Pesantren," *Bidayatuna* 1, no. 2 (2018): 109–42, file:///C:/Users/User/Downloads/admin,+Journal+manager,+325-99Z_Article+Text-694-1-2-0190311.pdf.

⁶⁴Vincent K. Omachonu and Joel E. Ross, "Principles of Total Quality," *Journal For Healthcare Quality*, 1994, <https://doi.org/10.1097/01445442-199411000-00012>.

user. Bahwa mutu adalah bagaimana sebuah produk atau layanan jasa dapat memenuhi kebutuhan atau harapan pelanggan.⁶⁵ Lebih lanjut Lestari dan Rahmawati mengatakan bahwa mutu adalah kualitas di masa depan dengan mengukur karakteristik pengguna yang bertujuan untuk menciptakan produk sehingga dapat memberikan nilai kepada pengguna yang telah membayar dengan sejumlah harga.⁶⁶ Dengan demikian mutu akan dapat diukur dari kepuasan pelanggan atau *customer satisfaction*.⁶⁷

Mutu lulusan adalah sebuah komponen utama yang menjadi target dari suatu lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuan pendidikan dari lembaga tersebut baik formal maupun normal termasuk dalam hal ini ada pesantren. Maju mundurnya sebuah lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas dari mutu lulusan lembaga itu sendiri. Hal itu bisa tercapai manakala unsur komponen pendidikan dikelola tanpa adanya perencanaan yang matang. Sehingga untuk mencapai lulusan yang baik sesuai kompetensi yang dimiliki peserta didik diperlukan adanya sebuah manajemen yang baik.⁶⁸ Mutu lulusan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu mutu lulusan yang bersifat akademis maupun mutu lulusan yang bersifat non akademis.⁶⁹

Pesantren memiliki kontribusi besar terhadap upaya menyiapkan lulusan yang memiliki kemampuan merespon kompetisi global, termasuk dalam bidang

⁶⁵Joseph M Juran et al., "Juran ' S Quality Handbook," *Training for Quality*, 1999.

⁶⁶Hana Lestari and Ima Rahmawati, "Commitment to Teacher's Work and Authentic Leadership in the Industrial Revolution Era 4.0," 2020, <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.143>.

⁶⁷Imam Makruf, Endah Tejaningsih, and Mudofir, "The Manajemen Pengembangan Mutu Lulusan Madrasah Berbasis Pesantren Tasawuf," *Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Thariqah*, 2022, [https://doi.org/10.25299/al-thariqah.2022.vol7\(1\).9096](https://doi.org/10.25299/al-thariqah.2022.vol7(1).9096).

⁶⁸ A Akbar et al., "Manajemen Sekolah Berbasis Pesantren Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan," *Jurnal Pendidikan ...*, 2023.

⁶⁹W H Oktriany, R Triastuti, and Y S Prajoko, "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Menggunakan Diagram Ishikawa Di SMA Negeri 1 Suruh," ... *Nasional Pendidikan Ekonomi ...*, 2015.

ekonomi, sosial, budaya dan pendidikan. Kompetisi global mendorong kebutuhan untuk menentukan standar lulusan yang ingin dicapai lebih tinggi. Beberapa penelitian sebelumnya telah menjelaskan bahwa kemampuan manajerial pimpinan sekolah akan mampu meningkatkan kinerja guru dan hal itu berarti secara tidak langsung akan meningkatkan kualitas pendidikan. Mutu lulusan juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajerial pimpinan pondok pesantren atau Kiai. Kemampuan pimpinan pondok pesantren dalam mengelola pendidikan akan membawa kepada peningkatan kualitas dan mutu lulusan pesantren yang dipimpinya.⁷⁰

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan termasuk mutu lulusan pesantren sangat tergantung pada kepemimpinan pimpinan lembaganya dalam hal ini adalah Kiai.⁷¹ Menurut Novrizal (2020) dalam Hamidah dkk, terdapat empat indikator yang menentukan mutu lulusan, yaitu guru, kurikulum, kepemimpinan dan manajemen.⁷²

b. Desain Mutu Lulusan

Menurut Dian Nafi' dalam Siswanto, secara umum ada dua teori umum yang berkembang tentang pencapaian mutu pendidikan. *Pertama*, teori yang mengatakan bahwa pencapaian mutu pendidikan sangat ditentukan oleh faktor input. Dalam hal ini faktor input meliputi kurikulum, perencanaan dan evaluasi, ketenagaan, kesiswaan, sarana dan fasilitas, iklim sekolah, dan hubungan sekolah

⁷⁰Syafaruddin Syafaruddin, Muhammad Rifa'i, and Demu Wira Brutu, "MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU LULUSAN," *Refleksi Edukatika : Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 2022, <https://doi.org/10.24176/re.v12i2.6639>.

⁷¹Samsul Rizal Lindayani, Yusroni. Zulkarnain, "PENINGKATAN MUTU LULUSAN SMAN PURWODADI MELALUI STRATEGI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH | Lindayani | Annizom," *Annizom*, 2019.

⁷²Hana Lestari, Hilyatul Hamidah, and Ima Rahmawati, "Gaya Kepemimpinan Entrepreneurship Kepala Sekolah Terhadap Mutu Lulusan," *Jurnal Dirosah Islamiyah*, 2022, <https://doi.org/10.47467/jdi.v4i3.2016>.

dengan masyarakat. *Kedua*, teori yang menekankan pada proses pengelolaan kelembagaan (manajemen), proses pengelolaan program, proses pengambilan keputusan, proses pembelajaran, dan proses monitoring evaluasi.⁷³

Dalam mendesain sistem pendidikannya termasuk merencanakan mutu lulusannya, pesantren harus menggunakan beberapa pertimbangan, antara lain: apakah sistem pendidikan pesantren hanya bertujuan menghasilkan ulama, keterampilan khusus apa yang dibutuhkan dan perlu dipersiapkan santri untuk menjadi pelaksana pembangunan di masyarakat, apakah pesantren menyediakan lulusan yang memiliki kebebasan dalam menentukan masa depannya, apakah sistem pendidikan pesantren berbeda dengan sistem pendidikan umum, dapatkah pesantren menyediakan program keahlian untuk semua tingkatan santri, dan dapatkah pesantren mempersiapkan santri menjadi orang yang berwiraswasta atau mempersiapkan mereka untuk masuk dalam pasaran kerja. Beberapa pertimbangan ini, menuntut pesantren untuk meneguhkan diri sebagai lembaga pendidikan yang senantiasa berorientasi pada mutu. Pesantren harus terus-menerus melahirkan gagasan konstruktif dalam membingkai manajemen pesantren untuk melakukan perbaikan mutu pendidikannya. Hal ini mengindikasikan bahwa pesantren perlu melakukan upaya-upaya strategis pengembangan desain mutu pendidikannya.

Dari penjelasan di atas, maka kita dapat menyimpulkan bahwa mutu lulusan dapat ditentukan oleh output dan outcome. Makna output terbagi menjadi dua macam: *hard skills* dan *soft skills*. *Hard skills* juga dibagi dua bentuk yaitu

⁷³Siswanto Siswanto, "DESAIN MUTU PENDIDIKAN PESANTREN," KARSA: Jurnal Sosial Dan Budaya Keislaman, 2016, <https://doi.org/10.19105/karsa.v23i2.726>; Siswanto, "Desain Mutu Pendidikan Pesantren [The Quality Design in Islamic Boarding School]," KARSA: Jurnal Sosial Dan Budaya Keislaman, 2015.

academic skills (kecakapan akademik) dan *vocational skills* (kecakapan vokasional), sedangkan *soft skills; personal skills* (kecakapan kepribadian) dan *social skills* (kecakapan sosial). Sedangkan *outcome* adalah *social achievement* (prestasi kemasyarakatan).⁷⁴ Dengan demikian, mutu lulusan pesantren tidak hanya diarahkan pada penguasaan ilmu-ilmu agama saja (*tafquh fi al-din*) tetapi juga beberapa keterampilan hidup setelah mereka tinggal di lingkungan masyarakatnya masing-masing baik berupa *vocational skills* maupun *personal skills* dan *social skills*.

C. Kerangka Konseptual

Dari beberapa deskripsi teori di atas, maka untuk membangun konsep yang menjadi fokus kajian ini maka kerangka konseptual dari kajian penelitian ini berawal dari gaya kepemimpinan kiai pondok pesantren di era disrupsi, di mana perubahan yang terjadi pada era ini sangat cepat dan mampu meruntuhkan tatanan kehidupan lama yang sudah kurang relevan.

Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas bahwa gaya kepemimpinan kiai pesantren dapat berpengaruh terhadap mutu lulusannya, sehingga diperlukan langkah-langkah strategis dan inovatif untuk mengantisipasi hal ini. Dikaitkan dengan mutu lulusan di era disrupsi, maka gaya kepemimpinan kiai sangat relevan untuk membawa perkembangan mutu lulusan pesantren.. Terkait mutu lulusan ini fokus kajian diarahkan kepada dua aspek, yaitu output dan outcome. Output terbagi menjadi dua macam: *hard skills* dan *soft skills*. *Hard skills* juga dibagi menjadi dua bentuk, yaitu *academic skills* yaitu kecakapan akademik yang berupa penguasaan lulusan terhadap ilmu-ilmu agama (*tafaquh fi al-din*) dan *vocational*

⁷⁴M Kharis Fadillah, "Manajemen Mutu Pendidikan Islam Di Pesantren," *Al-Ta'dib*, 2015.

skills yaitu kecakapan vokasional berupa keterampilan hidup. Sedangkan *soft skills* dibagi menjadi dua yaitu *personal skills* yaitu kecakapan kepribadian berupa *attitude* atau terhadap diri sendiri, dan *social skills* yaitu kecakapan sosial berupa *attitude* terhadap orang lain. *Outcome* adalah *social achievement* yaitu prestasi kemasyarakatan yang berupa kebermaknaan lulusan dalam lingkungan sosialnya.

Kualitas lulusan pesantren sangat ditentukan oleh kualitas kiai. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa lulusan-lulusan pesantren yang dipimpin oleh kiai yang berkualitas, mampu melahirkan lulusan-lulusan pesantren yang berkualitas. Sangat jarang ditemukan alumni pesantren berkualitas lahir dari pesantren yang sosok kainya tidak dikenal sebagai sosok berkualitas. Dalam perkembangannya, kualitas kiai tergantung kepada aspek kepemimpinannya. Artinya, seorang ‘alim belum tentu memiliki santri yang ‘alim kalau dalam kepemimpinannya di pesantren tidak menunjukkan kepemimpinan yang profesional. Realitasnya tidak jarang ditemukan pesantren berkualitas yang dipimpin oleh kiai yang sebenarnya dari aspek ke’alimannya tidak sebaik kiai yang lain yang ada di daerah tersebut.

Di antara faktor utama dalam mengembangkan kualitas mutu lulusan pesantren adalah kepemimpinan kiai pesantren. Kepemimpinan kiai pesantren menjadi penentu apakah para santri setelah lulusan dari pesantren akan memiliki kemampuan yang diharapkan atau tidak. Di era sekarang, kualitas alumni pesantren tidak semata-mata tergantung kepada kualitas santri, tetapi juga tergantung kepada ikhtiyar dan upaya kiai dalam memimpin pesantren agar mampu mendorong santrinya menjadi santri yang betul-betul diharapkan oleh masyarakat. Oleh karenanya, berbicara tentang kualitas mutu lulusan pesantren, maka semua itu ditentukan salah satunya oleh gaya kepemimpinan kiai dalam

memimpin pesantren. Untuk memudahkan bacaan terkait kerangka konseptual ini, berikut penulis sampaikan dalam bentuk gambar.

Tabel 2. 1
Kerangka Konseptual



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan ini digunakan untuk memotret mengenai gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah. Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini dengan mempertimbangkan bahwa objek yang dikaji dalam penelitian ini adalah makna dari suatu tindakan atau apa yang berada di balik tindakan seseorang atau peristiwa.¹ Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada eksplorasi mendalam dan penemuan gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan di dua pesantren yang memiliki karakteristik dan konteks unik, yaitu Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah.

Pendekatan kajian yang digunakan dalam penelitian ini adalah adalah fenomenologis-naturalistik. Pendekatan fenomenologis memiliki arti seorang peneliti mengkaji dan memberikan pemaknaan terhadap peristiwa dalam kaitannya dengan orang dan dalam situasi tertentu melalui teori. Sedangkan pendekatan naturalistik maksudnya adalah seorang peneliti menemukan pemaknaan (*meaning*) dari setiap fenomena, sehingga diharapkan dapat menemukan *local wisdom* (kearifan lokal), *traditional wisdom* (kearifan tradisi),

¹Lihat Sanapiah Ismail, *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*, (Malang: YA3, 1990), 2

dan *moral value* (nilai moral). Pemaknaan terhadap data hanya dapat dilakukan apabila diperoleh kedalaman atas fakta yang diperoleh.²

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan desain studi multi-situs (*multi-sites study*). Studi multi-situs memberikan wawasan yang lebih kaya karena memungkinkan analisis lintas situs, yang relevan untuk menggali pola-pola umum maupun perbedaan spesifik dalam konteks masing-masing pesantren.³ Studi multi-situs memungkinkan peneliti untuk membandingkan temuan dari dua lokasi guna memahami persamaan dan perbedaan gaya kepemimpinan, faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan, serta dampaknya terhadap mutu lulusan di bidang pemahaman ilmu-ilmu keislaman (*tafaqquh fi al-din*) dan keterampilan hidup (*life skill*). Desain penelitian ini dipilih karena subjek pada situs penelitian memiliki karakteristik yang sama, yaitu ada kesamaan gaya kepemimpinan yang dimiliki kiai sebagai pemimpin Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dengan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah. Tujuan utama penelitian kualitatif dengan pendekatan multi situs adalah mencermati adanya persamaan yang dianut oleh kedua subjek yang diteliti.⁴

B. Lokasi Penelitian

Pesantren yang diteliti adalah Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah.

²Robert C. Bogdan and Sari Knopp Biklen, *Qualitative Reasearch for Educaton: An Introduction to Theory and Methods*, (Bostn: Alin and Bacon Inc., 1998), 31. Lihat Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosdakarya, 2001), cet. Ke- 14, 9.

³Robert K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018).

⁴La Ode Hasiara, *Penelitian Multi Kasus Dan Multi Situs*, Cv Irdh, 2018.

Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan menjadi lokasi penelitian karena merupakan satu-satunya pesantren di Kabupaten Pekalongan yang menyelenggarakan pendidikan diniyah formal (PDF) jenjang diniyah wustha (MDW) dan jenjang diniyah ‘ulya (MDU). Jenjang diniyah wustha (MDW) setingkat dengan sekolah menengah pertama (SMP/MTS), sedangkan tingkat diniyah ‘ulya (MDU) setingkat dengan sekolah menengah atas (SMA/MA). Kehadiran pendidikan diniyah formal (PDF) menarik diteliti dalam konteks kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan.

Alasan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah dijadikan lokasi penelitian, karena secara organisasi dan kelembagaan, pesantren ini telah bertransformasi dari pesantren salafiyah menjadi Pesantren yang mengadaptasi pendidikan formal. Sebagaimana Pesantren Walindo Pekalongan, di Pesantren Al-Istiqomah Batang juga berdiri sekolah formal setingkat SMP, yaitu Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Istiqomah. Selain itu, di Pesantren Al-Istiqomah Batang juga menyelenggarakan pendidikan non-formal, berupa pendidikan kesetaraan atau setara dengan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM).

C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti mewajibkan diri untuk terjun langsung ke lapangan dalam penggalian data, baik di Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan maupun di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah. Hal ini dilakukan karena peneliti merupakan instrumen utama penelitian dalam pengumpulan data pada penelitian ini. Sebagai instrumen utama penelitian dalam pengumpulan data di lapangan, kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif ini

merupakan suatu keharusan. Selanjutnya peneliti mengumpulkan data-data baik primer maupun sekunder. Yang menjadi sumber data primer adalah kiai, keluarga dekat kiai, pengurus atau pengelola pesantren, dan para santri di Pesantren Walindo Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Batang. Sumber data sekunder didapatkan peneliti dari penelusuran terhadap berbagai dokumen dan informasi yang mendukung dan menguatkan hasil temuan peneliti pada sumber data primer.

Peneliti hadir di pesantren-pesantren tersebut dalam rangka menggali data terkait gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menyampaikan maksud dan tujuan peneliti untuk melakukan penelitian, yaitu dengan dimintai kesediaan untuk wawancara secara lisan kepada pihak-pihak yang diperlukan dalam penelitian ini. Peneliti juga menyampaikan surat izin penelitian dari Pascasarjana UIN KHAS Jember kepada pihak Pesantren Walindo Siwalan Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Batang Jawa tengah.
2. Membuat indikator penelitian dan menyiapkan media dan alat pendukung lapangan, seperti pedoman observasi, pedoman wawancara, dan HP yang akan difungsikan sebagai kamera dan alat rekam.
3. Melakukan observasi lanjutan, wawancara, dan dokumentasi terkait gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan.

D. Data dan Sumber Data Penelitian

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan masalah penelitian, yakni gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu

lulusan di Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah.

Sebagaimana telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya, yang menjadi sumber data pada penelitian ini secara umum ada dua, yaitu (1) manusia (*human*), dalam hal ini adalah kiai di Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah, keluarga atau kerabat dekat kiai, para ustadz, pengurus dan pengelola pesantren, serta para santri, dan (2) dokumen, tulisan, foto, gambar, benda-benda, dan berbagai materi audio-visual yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kiai di kedua pesantren yang sedang diteliti.

Dalam penelitian ini sumber datanya ada dua, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk kata-kata atau lisan (verbal) dan perilaku subjek (informan) berkaitan dengan gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan di Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah. Sumber data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data,⁵ yaitu kiai, kerabat kiai, pengurus, ustadz, santri, dan alumni Pesantren Walindo dan Pesantren Al-Istiqomah. Penentuan sumber data penelitian dilakukan secara *purposif*. Untuk mendapatkan data dari sumber data primer di atas, peneliti melakukan observasi dan wawancara mendalam.

Sumber data sekunder yaitu sumber data yang berupa hasil kajian melalui dokumentasi atau tulisan, dan materi-materi audio-visual (rekaman, fotografi, dan lainnya) mengenai gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan.

⁵Husain Umar, *Metode riset Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), 56.

Peneliti melakukan kajian melalui dokumen pada Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah, serta berbagai kajian tentang kegiatan-kegiatan pesantren yang dapat diakses melalui internet. Kemudian untuk keperluan triangulasi data, selain menghimpun data dari kiai dan pengurus pesantren, peneliti juga menghimpun data dari alumni pesantren.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang dilakukan dalam pengumpulan data antara lain: *pertama*, studi lapangan (kondisi faktual/empiris) untuk mendapatkan data primer langsung dari sumbernya.⁶ Dalam hal ini sumber data primernya adalah kiai pengasuh pesantren, ustadz/guru, dan santri, sehingga bisa diketahui realitas sosial gaya kepemimpinan kiai di kedua pesantren yang diteliti; *kedua*, studi literatur atau kepustakaan. Peneliti akan mengumpulkan data-data sekunder yang diperlukan, yang terdiri dari karya-karya yang ditulis oleh para intelektual dan pakar pendidikan dalam buku maupun laporan-laporan jurnalistik.⁷ Tentu karya-karya yang berkaitan dengan tema penelitian, yaitu gaya kepemimpinan kiai dengan segala macam jenis gayanya, dan mutu lulusan pesantren di lingkungan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah.

⁶Muhammad Rijal Fadli, "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif," *HUMANIKA*, 2021, <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>.

⁷Sugiyono, "Sugiyono, *Metode Penelitian Dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015)"

Untuk memperoleh data secara integratif, peneliti menggunakan tiga teknik, yakni: wawancara mendalam (*indept interview*), observasi (*observation*), dan studi dokumentasi (*documentation*).

1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik utama dalam penelitian kualitatif. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur (*standardized interview*), di mana peneliti telah menyiapkan daftar wawancara untuk ditanyakan lebih lanjut kepada para narasumber. Selain itu, masih mungkin wawancara tidak terstruktur (*unstandardized interview*) akan peneliti lakukan jika peneliti melihat di lapangan suatu temuan baru yang sebelumnya belum masuk dalam daftar list wawancara terstruktur.

2. Observasi

Selain menggunakan teknik wawancara, teknik lain yang peneliti lakukan berikutnya dalam penggalian data adalah teknik observasi. Observasi adalah pengamatan dan pencatatan terhadap perilaku-perilaku individu dan fenomena yang diselidiki⁸ di lokasi penelitian⁹. Teknik ini dilakukan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang mungkin belum menggambarkan situasi yang dikehendaki sesuai dengan fokus penelitian ini. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik observasi pasif (*passive observation*). Jadi peneliti hadir di tempat kegiatan suyek penelitian tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.¹⁰ Observasi yang dilakukan melalui tiga tahap: (1) observasi deskriptif untuk mengetahui gambaran umum; (2) observasi

⁸Sutrisno Hadi, *Metodologi Research II* (Yogyakarta: Ando Offset, 2010), 136.

⁹John W. Cresell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Ter. Achmad Fawaid. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), Edisi Ketiga, 267.

¹⁰Sugiyono, *Penelitian Kombinasi (Mix.Method)* (Bandung: Alfabeta, 2014), cet. Ke-5, 311.

terfokus untuk menemukan kategori-kategori; dan (3) observasi selektif untuk mencari perbedaan di antara kategori-kategori.

Data yang diperoleh dari observasi adalah data yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan pesantren. Dalam hal-hal tertentu peneliti juga menggunakan teknik observasi aktif, disesuaikan dengan kebutuhan di lapangan. Dalam observasi di lingkungan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah, peneliti menggunakan buku catatan, alat perekam, kamera dan video untuk mencatat hal-hal penting dalam penelitian serta mengabadikan momen yang relevan dengan fokus penelitian, yakni tentang gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan di kedua pesantren tersebut di atas.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan, dan kebijakan. Dokumen berupa gambar seperti foto, gambar hidup, sketsa, bagan, dan lain-lain.

Dokumen yang dikumpulkan dalam penelitian ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah. Dokumen tulisan berupa sejarah pendiri atau pengasuh Pesantren Walindo dan Pesantren Al-Istiqomah, serta berbagai catatan kegiatan. Dokumen gambar berupa foto kegiatan kiai, santri dan alumni pesantren dalam menjalankan

aktivitas. Data hasil dokumentasi kemudian dibuat catatan lapangan (*field note*) untuk selanjutnya ditafsirkan dan dianalisis.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan prosedur teknik analisis model interaktif dengan menempuh tiga langkah yang terjadi secara bersamaan menurut Miles, Huberman, dan Saldana:¹¹

1. Kondensasi data

Kondensasi data merupakan upaya pemadatan data. Teknik ini dilakukan untuk menyederhanakan, memilih, dan memfokuskan data mentah dari wawancara, observasi, dan dokumen yang relevan dengan fokus penelitian. Data dari kedua pesantren dikelompokkan berdasarkan tema utama, yaitu gaya kepemimpinan kiai, mutu lulusan di bidang *tafaqquh fi al-din*, dan *life skill*. Langkah ini bertujuan untuk mengidentifikasi atau mengetahui pola-pola kunci dan menghilangkan informasi yang tidak relevan, untuk dipilih data-data yang betul-betul berkaitan dan relevan saja dengan fokus penelitian.

2. Penyajian data

Penyajian data yang dimaksud adalah penyampaian data baik berupa data naratif, seperti kutipan langsung dan kutipan tidak langsung, maupun data visual seperti halnya cuplikan video atau gambar yang menjadi hasil temuan di lapangan. Data yang disajikan ini tentu adalah data yang telah direduksi atau dipilih dan dipilah sebelumnya pada tahapan pertama sebagai penguat kebenaran (*valid*) data yang disampaikan.

¹¹Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014).

3. Penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*).

Yang dimaksud penarikan kesimpulan adalah generalisasi dari data yang ditampilkan baik berupa kutipan langsung atau tidak langsung, gambar dan foto yang ditampilkan, maupun hasil rekaman observasi yang dilakukan dengan memberikan keterangan atau informasi-informasi yang diperoleh, keteraturan pola, penjelasan-penjelasan, dan alur sebab akibat yang terjadi. Dari kegiatan ini akan dibuat simpulan-simpulan yang sifatnya masih terbuka, umum, kemudian menuju ke yang spesifik/rinci.

G. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data merupakan hal yang penting dalam penelitian kualitatif. Pengecekan keabsahan data bertujuan untuk mengukur apakah data yang diperoleh di lapangan valid atau tidak, benar atau salah. Hal ini dilakukan setelah dilakukan analisis data, maka langkah selanjutnya peneliti akan melakukan uji keabsahan data.

Teknis dari uji keabsahan data pada penelitian kualitatif sebagaimana penelitian yang peneliti lakukan ini meliputi uji kredibilitas (validitas internal) melalui teknik triangulasi, yakni pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian ada triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu, uji transferabilitas (validitas eksternal) dengan memberikan uraian secara rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya, dependabilitas (uji reliabilitas) dengan cara mengaudit

keseluruhan proses penelitian dan uji konfirmabilitas (obyektivitas) dengan cara menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan.¹²

H. Tahapan-Tahapan Penelitian

Penelitian ini dibagi ke dalam tiga tahapan, yaitu:

1. Tahapan Persiapan Orientasi

a. Menyusun rancangan penelitian

Penelitian ini berawal dari fenomena yang terjadi di Kabupaten Pekalongan, Kabupaten Batang Jawa Tengah, dan beberapa daerah lain, mengapa ada pesantren yang eksis dan berkesinambungan hingga sekarang ini, tetapi ada juga beberapa pesantren yang mundur dan bubar di Tengah jalan. Sebelumnya di tahun 2016, peneliti mencatat setidaknya ada tiga pesantren yang bubar di wilayah Pekalongan. Dari sini kemudian peneliti memberikan beberapa asumsi mengenai kemunduran dan bubarnya pesantren-pesantren tersebut. Di antara yang mengemuka adalah berkaitan dengan gaya kepemimpinan kiai, sebagai pengasuh sekaligus pendiri pesantren, dalam mengembangkan mutu lulusan pesantren. Dari sinilah kemudian peneliti tertarik untuk meneliti gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan pesantren.

b. Memilih lokasi penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah Pondok Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pondok Pesantren Al-

¹²Arnild Augina Mekarisce, "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif Di Bidang Kesehatan Masyarakat," *JURNAL ILMIAH KESEHATAN MASYARAKAT : Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat*, 2020, <https://doi.org/10.52022/jikm.v12i3.102>.

Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah. Pemilihan kedua lokasi pesantren dilakukan dengan alasan, meskipun kedua pesantren sama karakteristiknya, yakni pesantren salafiyah, tetapi terdapat perbedaan pada model implementasi gaya kepemimpinan kiai.

c. Menjajaki Lokasi penelitian

Menjajaki dan sosialisasi diri peneliti dengan pesantren yang akan diteliti dilakukan untuk menciptakan kenyamanan antara peneliti dan warga pesantren, sekaligus untuk mengetahui lebih dalam bahwa warga pesantren dan partisipan penelitian tidak merasa terganggu. Penjajagan awal telah dilakukan peneliti ke Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah sebelum menulis proposal penelitian. Pertemuan berjalan informal, santai dengan tetap menjaga kesopanan. Terjadi dialog kekeluargaan antara peneliti dengan pengasuh pesantren. Pada kesempatan ini peneliti menyampaikan izin penelitian kepada pengasuh pesantren. Penjajagan secara kekeluargaan ini menjadi modal peneliti yang melakukan penelitian antara 2023-2024.

2. Tahapan Studi Eksplorasi Umum

Pada tahapan studi eksplorasi umum ini peneliti melakukan kegiatan sebagai berikut:

- a. Konsultasi dan wawancara, mengurus perizinan kepada pihak pesantren;
- b. Pengamatan secara umum pada objek penelitian yang nantinya dilanjutkan pada proses wawancara dan observasi;

- c. Menyiapkan instrumen penelitian berupa media pencatat dan perekam berupa alat tulis dan HP;
- d. Menentukan kembali fokus penelitian;
- e. Diskusi dan seminar kecil dengan pembimbing untuk mendapatkan masukan dari mereka;
- f. Konsultasi secara intens dengan pembimbing dalam rangka memperoleh legitimasi untuk kelanjutan penelitian.

Tahapan ini dilakukan peneliti selama kurun waktu awal penajagan Oktober 2023 hingga akhir Desember 2024.

3. Tahapan Eksplorasi Terfokus

Pada tahapan eksplorasi terfokus ini, peneliti melakukan beberapa hal, yaitu:

- a. Pengumpulan data secara menyeluruh dari sumber data di lapangan untuk membuat kerangka konseptual terkait dengan tema penelitian.
- b. Analisis data yang dilakukan oleh peneliti.
- c. Pengecekan hasil penelitian oleh pembimbing.
- d. Menarasikan data-data yang diperoleh dari lapangan hingga menjadi laporan penelitian yang siap diuji.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB IV

PAPARAN DAN ANALISIS DATA

Pada bab ini akan dipaparkan secara berurutan paparan data dan temuan penelitian. Paparan data diuraikan berdasarkan masing-masing kasus di situs penelitian, yaitu A. Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan, B. Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah, dan C. Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah. Paparan data di setiap situs penelitian diuraikan secara berurutan: 1. Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan, 2. Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah, 3. Persamaan dan perbedaan gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah.

A. Latar Penelitian

1. Situs I (Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan)

Secara keseluruhan, mutu lulusan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan di bidang *tafaqquh fi al-din* sangat baik, dengan penguasaan ilmu agama yang mendalam dan pembinaan akhlak yang kuat. Di bidang *life skill*, lulusan juga menunjukkan kemampuan yang baik dalam manajemen diri, keterampilan sosial, dan keterampilan praktis, meskipun ada ruang untuk peningkatan terutama dalam penggunaan teknologi modern. Pesantren ini berhasil mencetak generasi yang tidak hanya paham agama, tetapi juga siap menghadapi

tantangan kehidupan sehari-hari. Berikut rincian penjelasan dari mutu lulusan baik di bidang *tafaqquh fi al-din* maupun di bidang *life skill*.

Mutu lulusan di bidang penguasaan ilmu agama (*tafaqquh fi al-din*) di Pesantren Walindo Kabupaten Pekalongan ditopang oleh adanya kurikulum pengajaran yang terus dikembangkan dalam rangka membekali para santri dengan materi-materi keagamaan yang komprehensif berbasis kitab kuning (*turats*). Pengembangan kurikulum di pesantren, dilakukan dengan cara musyawarah bersama antara kiai pimpinan pesantren dan seluruh dewan ustadz. Dengan cara seperti ini, diperoleh ketentuan-ketentuan kurikulum berdasarkan evaluasi tahun pelajaran sebelumnya, kondisi perkembangan pesantren, kebutuhan masyarakat, karakteristik santri, dan potensi yang dimiliki pesantren. Dari ketentuan tersebut kemudian ditetapkan menjadi mata pelajaran yang akan diajarkan, guru pengampu, alokasi waktu, serta jadwal kegiatan pembelajaran. Yang paling membedakan adalah struktur kurikulumnya, 75% bahkan bisa dikatakan 80% berupa mata pelajaran agama, meliputi Fiqh-Ushul Fiqh, Tafsir-Ilmu Tafsir, Hadits-Ilmu Hadits, dan Bahasa Arab. Hal ini sesuai dengan tujuan institusional yang bersifat internal pesantren, yaitu tujuan umum bahwa pelaksanaan kurikulum pendidikan diniyah formal (PDF) di Pesantren Walindo memiliki tujuan mencetak peserta didik menjadi generasi yang ahli agama (*mutafaqqih fi al-din*). Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Kiai Ibudadullah yang mengatakan bahwa “*secara umum sesuai PMA nomor 13 tahun 2014, tujuan umum Pesantren Walindo adalah mencetak santri mutafaqqih fi al-din, beradab dan mampu membaca kitab kuning*”.

Berdasarkan dokumentasi struktur kurikulum pendidikan diniyah formal (PDF) Pesantren Walindo, mata pelajaran keagamaan Islam yang diajarkan meliputi Al-Qur'an, Tafsir, Ilmu Tafsir, Hadist, Ilmu Hadits, Tauhid, Fiqh, Ushul Fiqh, Akhlaq-Tasawuf, Tarikh, Bahasa Arab, Nahwu-Sharf, Balaghah, Ilmu Kalam, Ilmu Arudh, Ilmu Mantiq, Ilmu Falak.

Implementasi kurikulum keagamaan tersebut di atas dilakukan secara terintegrasi dalam kegiatan keseharian santri, dimulai pukul 03.00 WIB sampai pukul 22.00 WIB. Secara khusus kegiatan pembelajaran pendidikan diniyah formal (PDF) dimulai pukul 08.00 WIB sampai pukul 14.30.

“Santri sangat terbiasa dengan jam belajar yang padat, namun mereka mampu mengikuti dengan baik. Mata pelajaran agama menjadi prioritas utama, terutama fiqh, tafsir, dan bahasa Arab yang merupakan dasar pemahaman agama,” kata salah seorang pengajar, Ustadz Ibudadullah (wawancara, 2024).

Beberapa prestasi yang telah dicapai oleh santri Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan, di antaranya adalah juara II hafalan Kitab Imrithi musabaqoh kitab kuning tingkat Jawa tengah tahun 2017, juara III cabang akhlak dalam musabaqah qiraatil kutub (MQK) tingkat Jawa Tengah tahun 2018, dan juara I hadroh putri pekan olah raga dan seni antar pesantren tingkat Jawa Tengah tahun 2019.

Santri menunjukkan kemampuan berbahasa Arab yang cukup baik, yang merupakan bahasa utama dalam pengajaran ilmu-ilmu agama. Mereka mampu membaca dan memahami teks-teks klasik serta berkomunikasi secara sederhana dalam Bahasa Arab.

“Saya bisa berbicara dalam bahasa Arab dengan cukup lancar, meskipun kadang masih banyak yang harus dipelajari, terutama dalam tafsir dan hadits,” ujar seorang santri, Pesantren Walindo (wawancara, 2024).

Lulusan aktif terlibat dalam kegiatan keagamaan baik di lingkungan pesantren maupun di masyarakat. Mereka sering menjadi imam, penceramah, dan pengajar di majelis ta’lim lokal.

“Setiap akhir pekan, beberapa alumni datang ke pesantren untuk memberi ceramah di majelis ta’lim sekitar. Ini menunjukkan bahwa mereka benar-benar siap untuk membimbing umat,” ungkap seorang ustadz di Pesantren Walindo (wawancara, 2024).

Pendidikan akhlak yang diterapkan di pesantren ini menghasilkan lulusan yang memiliki etika dan perilaku yang baik. Mereka dikenal sebagai individu yang sopan, jujur, dan disiplin.

“Saya merasa sangat terdidik dalam hal akhlak, karena di pesantren saya belajar bagaimana menghormati orang tua, guru, dan menjaga hubungan baik dengan sesama,” jelas salah seorang santriwati Pesantren Walindo (wawancara, 2024).

Data mengenai *life skill* dikumpulkan melalui kuesioner yang diberikan kepada alumni dan observasi kegiatan ekstrakurikuler di pesantren.

Lulusan memiliki keterampilan manajemen diri yang baik, seperti disiplin waktu, kemampuan menyelesaikan tugas, dan kemandirian. Mereka terlatih dalam mengatur waktu antara belajar, beribadah, dan beristirahat.

“Kami diajarkan untuk disiplin sejak dini. Setiap kegiatan sudah ada jadwalnya, mulai dari tahajud hingga belajar. Itu membuat saya mampu

mengatur waktu dengan lebih baik setelah lulus,” ungkap seorang alumni Pesantren Walindo (wawancara, 2024).

Lulusan menunjukkan kemampuan komunikasi yang baik, baik secara lisan maupun tulisan. Mereka mampu bekerja dalam kelompok dan menunjukkan kemampuan kepemimpinan dalam berbagai kegiatan.

“Saya sering menjadi ketua dalam kegiatan kelompok di pesantren, dan itu melatih saya untuk menjadi pemimpin yang lebih baik,” kata seorang alumni Pesantren Walindo (wawancara, 2024).

Program keterampilan hidup di Pesantren Walindo mencakup pelatihan kewirausahaan. Beberapa lulusan mampu memulai usaha kecil-kecilan, seperti berdagang atau membuka jasa layanan, yang menunjukkan kemampuan mereka dalam mempraktikkan ilmu yang didapat.

“Beberapa teman saya memulai usaha kecil, seperti berjualan makanan atau membuka jasa pengetikan, foto copy, dan lain-lain. Ini menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya mengajarkan ilmu agama, tetapi juga keterampilan hidup,” ungkap seorang alumni Pesantren Walindo (wawancara, 2024).

Meski tidak semua lulusan mahir dalam teknologi, namun pesantren telah mulai mengintegrasikan pelajaran teknologi dasar. Beberapa lulusan mampu menggunakan komputer dan internet untuk mencari informasi dan berkomunikasi.

“Saya belajar menggunakan komputer dan internet di pesantren. Meskipun dasar, itu sangat membantu saya dalam melanjutkan studi dan pekerjaan,” ujar seorang alumni (wawancara, 2024).

Pesantren menyediakan pelatihan keterampilan praktis, seperti bertani, memasak, dan kerajinan tangan. Lulusan yang terlibat dalam kegiatan ini menunjukkan keterampilan praktis yang baik dan mampu mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari.

“Kami tidak hanya belajar agama, tetapi juga keterampilan hidup. Beberapa teman saya membuka usaha kerajinan tangan, sementara saya membuka warung kecil,” ungkap seorang alumni (wawancara, 2024).

2. Situs II (Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jateng)

Mutu lulusan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah di bidang *tafaqquh fi al-din* sangat baik, dengan penguasaan ilmu agama yang mendalam dan akhlak yang terpuji. Di bidang *life skill*, lulusan juga menunjukkan keterampilan yang memadai dalam manajemen diri, keterampilan sosial, dan keterampilan praktis. Meski ada ruang untuk peningkatan dalam penggunaan teknologi, secara keseluruhan, pesantren ini berhasil mencetak generasi yang siap menghadapi tantangan kehidupan modern dengan bekal agama yang kuat dan keterampilan hidup yang baik.

Lulusan Pesantren Al-Istiqomah menunjukkan penguasaan yang baik dalam ilmu-ilmu dasar agama seperti fiqh, aqidah, tafsir, dan hadits. Mereka mampu memahami dan mengajarkan konsep-konsep agama dengan baik, serta menjawab pertanyaan-pertanyaan agama dengan tepat.

“Kami selalu mengutamakan pemahaman yang mendalam terhadap ilmu agama seperti fiqh dan tafsir. Lulusan kami tidak hanya terampil dalam hal teori, tetapi juga mampu mengaplikasikan pengetahuan agama dalam

kehidupan sehari-hari,” ungkap pengasuh Pondok Pesantren Al-Istiqomah dalam wawancara. *“Setiap santri diharapkan bisa menjawab berbagai pertanyaan agama dengan penuh keyakinan dan pemahaman.”*

Kemampuan berbahasa Arab lulusan cukup memadai, yang merupakan kunci dalam mempelajari dan memahami literatur Islam klasik. Lulusan dapat membaca dan memahami teks-teks agama dalam Bahasa Arab, serta mampu berkomunikasi sederhana.

Menurut Pengelola Pesantren, *“Keterampilan berbahasa Arab menjadi pondasi utama bagi santri untuk mendalami ilmu agama. Kami berusaha memberikan pelajaran Bahasa Arab yang intensif agar lulusan dapat mengakses literatur agama dalam bahasa aslinya.”* Hasil observasi menunjukkan bahwa para santri dapat memahami teks-teks klasik dalam bahasa Arab, meski kemampuan berbicara masih dalam tahap pengembangan.

Lulusan aktif dalam kegiatan keagamaan baik di pesantren maupun di masyarakat. Mereka sering menjadi imam, penceramah, dan pengajar di lingkungan mereka, menunjukkan aplikasi praktis dari ilmu yang mereka peroleh di pesantren.

Sebagai contoh, *“Lulusan kami sering diminta menjadi imam shalat atau penceramah dalam acara-acara keagamaan di masyarakat sekitar pesantren. Ini merupakan bukti bahwa mereka siap menghadapi tanggung jawab sosial dengan ilmu agama yang mereka peroleh di pesantren,”* kata seorang ustadz yang juga mengajar di pesantren tersebut.

Pesantren Al-Istiqomah memberikan perhatian besar pada pendidikan akhlak. Lulusan dikenal memiliki akhlak yang baik, sopan santun, kejujuran, dan kedisiplinan yang tinggi.

Santri Pesantren Al-Istiqomah menunjukkan bahwa pembinaan akhlak sangat terasa dalam kehidupan mereka.

“Kami dididik untuk selalu jujur dan disiplin dalam setiap tindakan, baik di dalam pesantren maupun di luar pesantren. Hal ini sangat membentuk karakter kami dalam menghadapi tantangan kehidupan,” ungkap seorang santri Pesantren Al-Istiqomah.

Lulusan memiliki keterampilan manajemen diri yang baik, seperti kedisiplinan, kemandirian, dan kemampuan mengatur waktu. Mereka terlatih dalam menyeimbangkan antara belajar, beribadah, dan kegiatan sehari-hari.

Keterampilan manajemen diri ini sangat mendalam dalam kehidupan sehari-hari santri. *“Kami sering diberikan tugas untuk mengatur jadwal kegiatan pribadi, mulai dari waktu belajar hingga beribadah. Ini membantu kami menjaga keseimbangan antara kehidupan akademik dan spiritual,”* kata seorang santri. Hasil observasi juga menunjukkan adanya rutinitas yang terstruktur yang mengajarkan santri untuk lebih disiplin.

Kemampuan komunikasi lulusan sangat baik, baik dalam konteks formal maupun informal. Mereka mampu bekerja sama dalam tim dan menunjukkan kepemimpinan dalam berbagai kegiatan sosial dan keagamaan.

“Santri kami dilatih untuk aktif dalam kegiatan sosial. Mereka sering kali menjadi pemimpin dalam acara keagamaan dan sosial di pesantren dan juga di luar pesantren,” jelas seorang pengasuh. Santri menunjukkan

kemampuan kepemimpinan yang baik, baik dalam acara keagamaan maupun kegiatan sosial lainnya.

Pesantren memberikan pelatihan kewirausahaan yang cukup komprehensif. Beberapa lulusan telah berhasil memulai usaha kecil dan menunjukkan kemampuan dalam bidang kewirausahaan, seperti berdagang dan jasa.

“Kami mengajarkan santri untuk tidak hanya bergantung pada pekerjaan tetap, tetapi juga membuka usaha kecil yang dapat membantu ekonomi mereka,” ungkap pengelola pesantren. Salah satu lulusan berhasil memulai usaha kuliner dan kini memiliki usaha yang berkembang.

Dalam hal teknologi, lulusan menunjukkan pemahaman dasar yang baik. Pesantren mulai mengintegrasikan teknologi dalam kurikulum, meski belum sepenuhnya optimal. Beberapa lulusan dapat menggunakan komputer dan internet untuk kegiatan pembelajaran dan komunikasi.

Meskipun teknologi masih dalam tahap pengembangan, *“Pesantren kami mulai memperkenalkan penggunaan komputer dan internet dalam kegiatan belajar. Walaupun belum sepenuhnya maksimal, kami berusaha untuk menyesuaikan dengan perkembangan zaman,”* kata seorang ustadz yang mengajarkan teknologi informasi di pesantren.

Lulusan dilatih dalam berbagai keterampilan praktis seperti pertanian, peternakan, dan kerajinan tangan. Keterampilan ini memungkinkan mereka untuk mandiri dan berkontribusi secara ekonomi dalam masyarakat.

“Kami mengajarkan keterampilan praktis seperti bertani dan membuat kerajinan tangan yang dapat langsung digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari,” ujar pengelola pesantren.

Beberapa lulusan berhasil dan sukses menggunakan keterampilan ini untuk mandiri secara ekonomi, bahkan beberapa di antaranya membuka usaha terkait pertanian dan kerajinan tangan di desa mereka.

A. Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Mutu Lulusan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan

Kepemimpinan kiai dalam pesantren merupakan faktor utama dan penting yang mempengaruhi mutu lulusan. Kiai tidak hanya bertanggung jawab atas aspek pendidikan agama (*tafaqquh fi al-din*), tetapi juga memainkan peran sentral dalam membentuk karakter dan keterampilan santri yang siap menghadapi tantangan zaman dan kehidupan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kiai sangat mempengaruhi dinamika pesantren, baik dalam aspek spiritual, sosial, maupun akademik. Gaya kepemimpinan kiai yang transformatif-situasional dengan implementasi yang fleksibel memungkinkan pesantren untuk terus berkembang sesuai dengan kebutuhan zaman dan tuntutan kehidupan. Di samping tetap mempertahankan nilai-nilai agama yang kuat, tidak tercerabut dari tujuan awalnya, yaitu *tafaqquh fi al-din*.

Kiai Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan menerapkan gaya kepemimpinan yang situasional-transformatif. Gaya kepemimpinan ini diterapkan dengan implementasi yang fleksibel dan adaptif terhadap situasi yang berkembang. Kiai Pesantren Walindo Siwalan Pekalongan memanfaatkan prinsip-prinsip kepemimpinan situasional-transformatif yang sangat responsif terhadap kebutuhan masing-masing santri. Pendekatan yang adaptif ini memungkinkan kiai untuk memberikan bimbingan yang sesuai dengan kebutuhan individu, sekaligus

memperhatikan dinamika sosial dan kultural yang ada di masyarakat sekitar pesantren.

Menurut hasil wawancara dengan Bu Nyai Mahmudah dan Pak Kiai Faisal, sebagai pengasuh Pesantren Walindo Siwalan, *“Kami selalu menyesuaikan pendekatan kami dengan kebutuhan santri. Setiap santri memiliki potensi yang berbeda, dan kami berusaha untuk mengarahkan mereka sesuai dengan potensi terbaik mereka.”* Hal ini menunjukkan bahwa Bu Nyai dan Pak Kiai mengutamakan pendekatan yang sangat personal dan berbasis pada potensi individu setiap santri, yang merupakan ciri khas dari kepemimpinan situasional.

Selain itu, Kiai Pesantren Walindo Siwalan Pekalongan juga sangat berfokus pada pengembangan karakter intelektual santri. Pendekatan transformatif yang diterapkan mendorong santri untuk tidak hanya belajar secara pasif, tetapi juga aktif berpikir kritis dan mendalam mengenai isu-isu keagamaan dan kehidupan sehari-hari. Dalam wawancara lebih lanjut dengan salah seorang ustadz yang mengajar di pesantren tersebut, *“Kiai sering mengajak kami untuk berdiskusi tentang tantangan-tantangan dalam memahami Islam di tengah modernitas. Hal ini sangat menginspirasi kami untuk melihat Islam dalam perspektif yang lebih luas dan kritis.”*

Tampak dari hasil penelitian di atas bahwa Pengasuh Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan, yaitu K.H. Muhammad Fardani (alm) yang diteruskan oleh K.H. Faisal Abdullah dan Bu Nyai Mahmudah (al-Hafidhah) menjalankan gaya kepemimpinan situasional-transformatif. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis terhadap komponen-komponen, dimensi atau indikator dari pendekatan kepemimpinan situasional dan gaya kepemimpinan transformatif.

Kepemimpinan situasional adalah sebuah model kepemimpinan yang menggunakan pendekatan situasional. Artinya, suatu teori kepemimpinan yang berpandangan bahwa kepemimpinan sangat bergantung kepada situasi. Kalau dilihat dari perspektif kepemimpinan situasional ini, sangat tepat apabila kepemimpinan Kiai Pesantren Walindo dalam mengembangkan mutu lulusan menggunakan pendekatan kepemimpinan situasional.

Kemudian jika dianalisis dengan menggunakan empat dimensi atau empat indikator kepemimpinan transformasional, maka tepat juga kalau kepemimpinan Kiai Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dalam mengembangkan mutu lulusan, menjalankan gaya kepemimpinan transformatif.

Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan Kiai Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dalam mengembangkan mutu lulusan, menjalankan dan mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional-transformatif. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Indikator pertama dari gaya kepemimpinan transformasional adalah *idealized influence* (karisma atau pengaruh ideal). Sifat *idealized influence*, memiliki karisma atau pengaruh ideal, pimpinan dipandang oleh bawahan sebagai sosok teladan, uswah, dan figur yang dipandang mampu memberikan kebijakan terbaik bagi yang dipimpinnya. Pada indikator ini, Kiai Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan memiliki karisma, sehingga kata-katanya didengar dan ditaati termasuk dalam mengkondisikan pengurus pondok dalam melaksanakan teknis manajerial pesantren. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dapat juga disebut sebagai kepemimpinan karismatik. Artinya, pemimpin yang menjalankan kepemimpinan transformasional pasti

memiliki karisma, dan begitu sebaliknya, kepemimpinan karismatik pasti transformatif dalam kepemimpinannya. Apa yang ditampilkan oleh Kiai Pengasuh Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan mengkonfirmasi analisis ini. Artinya, Kiai Pesantren Walindo memiliki karisma yang tinggi di depan pengurus pondok dan para santrinya, sehingga apa yang disampaikannya, baik dalam persoalan keagamaan maupun *soft skill* senantiasa dijadikan pegangan dan pedoman serta arah oleh seluruh warga pesantren.

2. Indikator kedua dari gaya kepemimpinan transformasional adalah *inspirational motivation* (motivasi inspirasional). Sifat *inspirational motivation*, pimpinan menginspirasi, memotivasi dan mendukung anggota untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan madrasah secara khusus dan tujuan seluruh komponen madrasah secara umum, dengan slogan ‘bersama kita bisa capai lebih banyak’. Pada indikator kedua ini, gaya kepemimpinan Kiai Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dalam mengembangkan mutu lulusan, mengkonfirmasi. Untuk komponen atau indikator kedua ini, cara kiai memotivasi disampaikan melalui tausiyah dan kisah-kisah penuh hikmah saat menyampaikan ceramah dan *mau'idzoh hasanah*, selain sosok kiai menjadi *role model* atau contoh teladan bagi para santrinya.
3. Indikator ketiga dari gaya kepemimpinan transformasional adalah *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Sifat *intellectual stimulation*, pimpinan selalu memberikan keluasan kesempatan kepada anggotanya untuk berkreasi dan berpikir kritis bagi kemajuan lembaganya. Untuk komponen atau indikator ketiga, pembelajaran di Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan salah satunya menggunakan metode musyawarah dan *bahtsul masail* yang

memberikan keleluasaan kepada para santri untuk berkreasi dan berpikir kritis. Kiai berusaha untuk selalu menstimulasi santri agar berpikir kritis dan mendalam dalam mempelajari ilmu agama. Pendekatan ini tidak hanya terfokus pada pengajaran teori agama, tetapi juga pada pengembangan pemahaman kritis terhadap aplikasi ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari. “*Kami mendorong santri untuk memiliki wawasan yang luas tentang ilmu agama, serta tidak takut bertanya dan berpikir kritis,*” kata kiai saat diwawancara. Selain itu, kiai juga menerapkan stimulasi intelektual dengan mengadakan diskusi-diskusi yang mendalam mengenai topik-topik keagamaan yang kompleks. Diskusi ini bertujuan untuk mengasah pemikiran kritis dan analitis santri. Seorang santri yang ikut serta dalam diskusi tersebut mengatakan, “*Diskusi-diskusi yang diadakan oleh kiai membuat saya lebih memahami konsep-konsep agama dengan cara yang lebih aplikatif dan relevan dengan kehidupan sehari-hari.*” Dengan demikian, maka indikator ketiga juga terkonfirmasi oleh gaya kepemimpinan Kiai Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dalam mengembangkan mutu lulusan.

4. Indikator keempat dari gaya kepemimpinan transformasional adalah *individual consideration* (pertimbangan individual). Sifat *individual consideration*, pimpinan secara individu dipercayai bawahan sebagai tempat berkonsultasi mengenai berbagai problem yang dihadapi, bahkan ia dapat bertindak sebagai pelatih para guru dan menasihati mereka guna menunjang proses pendidikan yang lebih baik. Untuk komponen atau indikator keempat dipraktikkan para santri yang selalu berkonsultasi kepada kiai baik pengurus maupun santri. Kiai dianggap sebagai orangtua di pesantren yang selalu terbuka menerima keluh

kesah dari masalah para santrinya. Pendekatan individual sangat terlihat dalam cara kiai memberikan perhatian kepada para santri. Kiai memahami bahwa setiap santri memiliki karakteristik dan kebutuhan yang berbeda. *“Kami tidak hanya melihat mereka sebagai kelompok, tetapi lebih memperhatikan perkembangan pribadi setiap santri, untuk mengarahkan mereka mencapai potensi terbaik mereka,”* ungkap kiai. Hal ini juga tercermin dalam cara kiai menyesuaikan program pendidikan berdasarkan kondisi dan latar belakang santri. Hasil observasi di pesantren menunjukkan bahwa kiai lebih banyak mengadakan pendekatan personal kepada santri yang membutuhkan perhatian ekstra, terutama dalam hal pembinaan karakter dan perkembangan akademik. Salah satu santri yang sempat mendapatkan bimbingan intensif menjelaskan, *“Kiai sering memberikan nasihat pribadi yang sangat berguna bagi perkembangan diri saya, baik dalam hal keagamaan maupun dalam kehidupan sosial saya.”* Dengan pendekatan ini, kiai di Pondok Pesantren Walindo Siwalan Pekalongan berhasil menciptakan lingkungan belajar yang mendukung pengembangan intelektual dan karakter santri, serta menjaga mutu lulusan yang siap untuk berkontribusi dalam masyarakat. Dengan demikian, gaya kepemimpinan Kiai Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan juga mengkonfirmasi indikator keempat ini.

Selain perspektif mikro di atas, dalam perspektif makro, gaya kepemimpinan Kiai Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dalam mengembangkan mutu lulusan, tampak juga terkonfirmasi. Upaya mobilisasi dari kiai, berupa kekuatan *networking*, pemerintahan/kekuasaan, keahlian dan kekuasaan referensi, untuk mereformasi dan mentransformasi Pesantren Walindo

agar menjadi pesantren yang dapat mengakomodir perkembangan zaman dan tuntutan kebutuhan masyarakat, sehingga mutu para alumninya lebih berkualitas, yang tidak hanya dibekali pendidikan kitab kuning (*turats*) tetapi juga dibekali dengan *life skill*.

Tabel 4.1

**Indikator
Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Indikator	Gaya Kepemimpinan Kiai Pesantren Walindo
<i>Idealized influence</i> (karisma atau pengaruh ideal)	Kiai memiliki karisma dan pengaruh di depan pengurus pesantren dan para santri
<i>Inspirational motivation</i> (motivasi inspirasional).	Kiai memotivasi para santri ketika ceramah atau tausiyah, menjadi <i>role model</i> para santri
<i>Intellectual stimulation</i> (stimulasi intelektual)	Pembelajaran menggunakan metode musyawarah dan <i>bahtsul masail</i> yang memberikan stimulus dan keleluasaan kepada para santri untuk berkreasi dan berpikir kritis
<i>Individual consideration</i> (pertimbangan individual)	Kiai dianggap sebagai orangtua di pesantren, tempat konsultasi dan keluh kesah para santri

C. Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Mutu Lulusan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah

Gaya kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang memainkan peran krusial dalam menjaga dan meningkatkan mutu lulusan.

Dalam pengelolaan pesantren, Kiai Pesantren Al-Istiqomah mengadopsi pendekatan kepemimpinan situasional dengan gaya kepemimpinan transformatif. Artinya, dalam menjalankan kepemimpinan di pesantren, Kiai Pesantren Al-Istiqomah menerapkan gaya kepemimpinan situasional-transformatif. Gaya kepemimpinan ini memungkinkan pesantren menjaga keseimbangan antara kedisiplinan yang ketat dan pengembangan karakter santri. Pendekatan ini berfokus pada menciptakan lingkungan yang terstruktur, namun tetap memberikan ruang bagi pembentukan karakter dan pemahaman agama yang mendalam. Dalam penelitian ini, peneliti mengeksplorasi bagaimana kedua model kepemimpinan ini diterapkan di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Kabupaten Batang Jawa Tengah, serta dampaknya terhadap mutu lulusan.

a. Kepemimpinan Situasional

Kiai Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih terstruktur dan disiplin. Hal ini tercermin dalam kebijakan yang menekankan pada penerapan aturan yang ketat dalam kehidupan sehari-hari santri. Pendekatan ini bertujuan untuk membentuk karakter santri yang disiplin, bertanggung jawab, dan taat pada aturan. Menurut wawancara dengan seorang pengasuh pesantren, *“Kedisiplinan adalah nilai utama yang kami pegang. Kami meyakini bahwa santri yang disiplin dalam hal-hal kecil akan memiliki kebiasaan baik yang membantu mereka dalam kehidupan ke depan.”* Pendekatan yang menekankan kedisiplinan ini juga tercermin dalam kegiatan rutin pesantren, seperti jadwal harian yang sangat terstruktur, mulai dari waktu salat berjamaah hingga waktu belajar yang ditentukan dengan ketat.

Dari hasil observasi yang dilakukan di pesantren, ditemukan bahwa setiap kegiatan santri dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Misalnya, setelah salat subuh, santri menjalani program belajar tahsin al-Qur'an yang dilanjutkan dengan kajian kitab kuning (*turats*). Semua kegiatan ini dilaksanakan dengan ketelitian dan ketepatan waktu yang tinggi, yang mencerminkan pentingnya disiplin dalam pola pengajaran di pesantren ini. Kedisiplinan ini juga diperkuat oleh penerapan aturan yang jelas, seperti kewajiban untuk mengenakan pakaian yang sesuai, menjaga kebersihan lingkungan, dan mengikuti kegiatan yang telah dijadwalkan.

Seorang santri yang telah lulus dari pesantren tersebut menambahkan, *“Disiplin adalah hal pertama yang kami pelajari di sini. Kami diajarkan untuk selalu tepat waktu, menjaga kebersihan, dan selalu bertanggung jawab atas tugas-tugas kami.”* Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan disiplin di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang telah berhasil membentuk karakter santri yang mandiri dan bertanggung jawab.

b. Kepemimpinan Transformatif

Pendekatan kepemimpinan yang diimplementasikan oleh Kiai Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah adalah kepemimpinan situasional yang menekankan pada aspek kedisiplinan. Selain itu, kiai di Pesantren Al-Istiqomah Batang juga menerapkan gaya kepemimpinan transformatif yang lebih fokus pada perubahan positif dan pemberdayaan santri. Kiai di Pesantren Al-Istiqomah Batang mendorong santri untuk tidak hanya fokus pada sisi pembelajaran ilmu-ilmu keislaman, tetapi juga pada *life skill* (pengembangan diri) mereka melalui inspirasi dan motivasi yang diberikan oleh kiai.

1) Karisma dan Pengaruh

Kiai di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah memiliki wibawa dan karisma serta menjadi teladan yang kuat bagi santri, baik dalam aspek agama maupun kehidupan sehari-hari. Salah satu aspek penting dalam kepemimpinan transformatif ini adalah kewibawaan, karismatik kiai, kemampuan kiai untuk menunjukkan akhlak yang baik, serta kiai menjadi panutan dalam hal kedisiplinan, kesabaran, dan kejujuran. Semua ini terlihat dalam kebiasaan kiai yang selalu hadir di tengah santri, baik dalam kegiatan keagamaan maupun dalam acara-acara sosial yang melibatkan pesantren. Karena karisma dan pengaruh kiai ini, maka para santri terdorong untuk mengikuti dan meniru apa yang diperintahkan kiai. Kiai menjadi sosok yang sangat berpengaruh terhadap pertumbuhan dan perkembangan mereka di pesantren, baik dari aspek keilmuan (akademik) maupun aspek kinerja (performa).

Seorang santri senior menuturkan, *“Kiai adalah panutan kami. Kami selalu melihat bagaimana beliau bersikap, bagaimana beliau mengatur waktu, dan bagaimana beliau menghadapi tantangan hidup dengan kesabaran. Itu sangat menginspirasi kami.”* Dalam wawancara dengan kiai, beliau mengungkapkan, *“Saya selalu berusaha untuk memberikan contoh dalam kehidupan sehari-hari. Bagi saya, kata-kata itu penting, tetapi tindakan yang lebih penting.”*

2) Motivasi Inspiratif

Gaya kepemimpinan transformatif juga mencakup elemen motivasi yang diberikan oleh kiai melalui tausiah, ceramah, nasihat, dan kajian ilmiah. Kiai menggunakan berbagai kesempatan yang ada untuk memberikan nasihat yang

menginspirasi santri agar lebih semangat dalam belajar dan memperbaiki diri. Ceramah dan tausiah yang disampaikan kiai seringkali lebih fokus pada pentingnya memiliki tujuan hidup yang jelas, bekerja keras untuk mencapai cita-cita, serta selalu bersikap positif.

Dalam wawancara dengan seorang santri, ia mengatakan, *“Ceramah yang disampaikan kiai selalu memberikan motivasi bagi kami. Beliau sering mengatakan bahwa sukses itu dimulai dengan usaha keras dan tidak mudah menyerah. Ini menjadi motivasi terbesar bagi saya untuk terus berjuang.”*

Hasil observasi menunjukkan bahwa selain kegiatan pembelajaran, banyak santri yang berkumpul di ruang terbuka atau musholla untuk mendengarkan ceramah dan tausiah kiai setelah waktu magrib. Ceramah dan tausiah tersebut seringkali membahas topik-topik praktis yang sangat relevan dengan kehidupan sehari-hari santri, memotivasi, menginspirasi serta memberikan wawasan yang dapat memperkuat keimanan dan perjuangan hidup mereka.

3) Pembinaan Akhlak

Kiai di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah juga sangat menekankan pembinaan akhlak. Pembinaan akhlak sebagai pembinaan karakter santri menjadi inti dari pendidikan di pesantren ini. Pendidikan karakter di Pesantren Al-Istiqomah Batang fokus pada pengajaran nilai-nilai agama yang menjunjung tinggi akhlak mulia, seperti kejujuran, kedisiplinan, dan tanggung jawab. Dalam wawancara dengan seorang guru pesantren, ia menyatakan, *“Kami sangat menekankan pada pembinaan akhlak. Semua santri kami ajarkan untuk tidak hanya pintar dalam hal ilmu agama, tetapi juga memiliki akhlak yang baik dalam kehidupan sehari-hari.”*

Kegiatan-kegiatan dalam rangka pembinaan akhlak seperti melalui teladan kiai, kajian tentang adab, serta pelatihan kepemimpinan dan pengajaran tentang nilai-nilai sosial, sangat membantu santri dalam membentuk kepribadian yang lebih baik. Seorang alumni yang kini bekerja di sebuah lembaga sosial mengatakan, *“Apa yang saya pelajari di pesantren mengenai akhlak dan kepemimpinan sangat berpengaruh dalam pekerjaan saya sekarang. Saya selalu berusaha menjaga sikap yang baik terhadap orang lain.”*

Kepemimpinan Kiai di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah mampu menggabungkan dua model kepemimpinan yang sangat penting dan mendasar, yaitu kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformatif. Kepemimpinan situasional yang menekankan pada aspek disiplin dan kedisiplinan yang ketat, sedangkan kepemimpinan transformatif lebih fokus pada pembentukan karakter dan motivasi santri. Kedua model ini saling melengkapi dan menyempurnakan dalam mengembangkan mutu lulusan pesantren. Para alumni pesantren tidak hanya memiliki pengetahuan tentang ilmu-ilmu keislaman yang baik, tetapi juga memiliki karakter yang kuat, kedisiplinan, dan kemampuan untuk mengatasi tantangan hidup. Penerapan gaya kepemimpinan model ini, yaitu kepemimpinan situasional-transformatif, terbukti berhasil dan mampu membentuk santri yang siap menghadapi kehidupan nyata. Dengan bekal pengetahuan agama yang luas dan kuat, serta *life skill* (keterampilan hidup) yang memadai, para alumni pesantren mampu menjawab tuntutan masyarakat dan tantangan zaman. Mereka selalu siap dan terampil dalam berbagai event kehidupan yang diperlukan oleh masyarakat yang ada di sekitarnya. Bahkan, lebih jauh dari itu mereka

mampu memberikan solusi bagi problematika kehidupan yang terjadi di tengah-tengah masyarakat.

Tabel 4.2

Indikator

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Gaya Kepemimpinan Kiai Pesantren Al-Istiqomah
<i>Idealized influence</i> (karisma atau pengaruh ideal)	Kiai selalu hadir di tengah santri, baik dalam kegiatan keagamaan maupun dalam acara-acara sosial yang melibatkan pesantren
<i>Inspirational motivation</i> (motivasi inspirasional).	Motivasi yang diberikan oleh kiai melalui ceramah, nasihat, dan kajian ilmiah
<i>Intellectual stimulation</i> (stimulasi intelektual)	Dalam ceramah seringkali membahas topik-topik praktis yang sangat relevan dengan kehidupan sehari-hari santri, serta memberikan wawasan yang memperkuat keimanan mereka.
<i>Individual consideration</i> (pertimbangan individual)	Pembinaan karakter santri menjadi inti dari pendidikan di pesantren Al-Istiqomah

C. Persamaan dan Perbedaan Gaya Kepemimpinan Kiai Pesantren Walindo Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Batang Jawa Tengah

Gaya kepemimpinan kiai memegang peranan yang sangat penting dalam menjaga kualitas pendidikan dan pembentukan karakter santri di pesantren. Kedua pesantren yang menjadi fokus penelitian ini, yaitu Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Kabupaten Batang Jawa Tengah. Masing-masing dari kedua pesantren ini memiliki

pendekatan kepemimpinan yang khas dalam mengelola proses pendidikan dan pembinaan santri. Meskipun terdapat perbedaan dalam metode dan penekanan dalam kepemimpinan, kedua kiai di pesantren ini tetap menunjukkan dedikasi yang besar dalam menjamin dan memastikan mutu lulusan yang berkualitas, baik dari segi pengetahuan agama atau ilmu-ilmu keislaman, maupun dari segi pembentukan karakter (*character building*).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, berikut ini adalah persamaan dan perbedaan gaya kepemimpinan kiai di kedua pesantren tersebut.

1. Persamaan Gaya Kepemimpinan Kiai di Pesantren Walindo Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Batang Jawa Tengah

a. Kepemimpinan yang Bersifat Transformatif

Kedua kiai di Pesantren Walindo Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Kabupaten Batang Jawa Tengah menerapkan gaya kepemimpinan transformatif yang lebih fokus pada pemberdayaan santri. Kiai di kedua pesantren ini berusaha untuk menjadi teladan yang baik dalam aspek agama dan kehidupan sehari-hari. Kepemimpinan ini tidak hanya mengarah pada penyampaian ilmu agama yang mendalam, tetapi juga pada pengembangan karakter dan kepribadian santri. Santri betul-betul dididik secara maksimal terkait penguasaan ilmu-ilmu keislaman, *life skill* (keterampilan hidup), dan pembinaan karakter (*character building*). Seperti yang dikemukakan oleh salah seorang santri di Pesantren Walindo, "*Kiai tidak hanya mengajarkan ilmu agama, tetapi juga memberi kami contoh bagaimana menjadi pribadi yang baik dalam kehidupan sehari-hari.*" Selain itu, Pesantren Walindo

Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Kabupaten Batang Jawa Tengah memenuhi empat indikator kepemimpinan transformatif, yaitu *idealized influence* (karismatik atau berpengaruh), *inspirational motivation* (menginspirasi dan memotivasi), *intellectual stimulation* (menstimulasi intelektual), dan *individual consideration* (mempertimbangkan aspek individu). Oleh karena itu, transformatif dalam menjalankan kepemimpinan menjadi salah satu persamaan dari kedua pesantren ini.

b. Fokus pada Pembinaan Karakter dan Akhlak

Pendidikan di Pesantren Walindo Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Batang Jawa Tengah lebih fokus pada aspek pembinaan akhlak dan keterampilan santri (*character and capacity building*). Hal ini terlihat dalam cara kiai menekankan pentingnya karakter dan akhlak dalam pendidikan. Di Pesantren Walindo Kabupaten Pekalongan, kiai memberikan perhatian secara individual kepada santri yang membutuhkan bimbingan lebih dalam pembentukan karakter, sementara di Pondok Pesantren Al-Istiqomah Batang Jawa Tengah, pembinaan akhlak menjadi prioritas utama dalam mendidik santri. Sebagai contoh, seorang alumni dari Pesantren Al-Istiqomah mengatakan, "*Saya banyak belajar tentang akhlak dan tanggung jawab di pesantren ini. Itu sangat berguna dalam kehidupan saya sekarang.*" Begitu juga di Pesantren Walindo Kabupaten Pekalongan, salah satu santri yang sempat mendapatkan bimbingan intensif menjelaskan, "*Kiai sering memberikan nasihat pribadi yang sangat berguna bagi perkembangan diri saya, baik dalam hal keagamaan maupun dalam*

kehidupan sosial saya.” Fokus pada pembinaan karakter dan akhlak menjadi salah satu persamaan dari kedua pesantren ini.

c. Pemberian Motivasi yang Menginspirasi

Kiai di Pesantren Walindo Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah, tidak hanya memberikan pengajaran yang berbasis teori, tetapi juga memberikan motivasi yang menginspirasi santri untuk menjadi pribadi yang lebih baik. Kiai di Pesantren Walindo Kabupaten Pekalongan memberikan motivasi intelektual untuk mendorong santri berpikir kritis dan mendalam dalam memahami agama, sedangkan kiai di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah memberikan motivasi yang lebih praktis melalui ceramah dan nasihat yang dapat membangkitkan semangat untuk berprestasi. Seperti yang diungkapkan oleh seorang santri Pesantren Al-Istiqomah, "*Ceramah dan nasihat yang disampaikan kiai memberi saya motivasi untuk terus belajar dan berusaha menjadi lebih baik.*" Pemberian motivasi yang memberikan inspirasi juga menjadi salah satu persamaan dari kedua pesantren ini.

2. Perbedaan Gaya Kepemimpinan Kiai di Pesantren Walindo Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Batang Jawa Tengah

a. Pendekatan terhadap Kedisiplinan

Salah satu perbedaan mencolok antara kedua pesantren ini adalah pendekatan kiai terhadap kedisiplinan. Pada Pesantren Walindo Kabupaten Pekalongan, kiai lebih fleksibel dan adaptif dalam menerapkan aturan kedisiplinan. Pendekatan ini memberi ruang bagi santri untuk berkembang

sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing. Kiai di Pesantren Walindo Kabupaten Pekalongan memberikan kebebasan kepada santri yang sudah mampu mandiri, dan memberikan bimbingan intensif hanya kepada santri yang memerlukan. Kemandirian santri lebih ditekankan sejauh tidak keluar dari koridor ketentuan yang ada di pesantren, sehingga dalam batas tertentu santri lebih bisa berinovasi dan berkreasi. Perhatian dan bimbingan penuh kiai diberikan hanya kepada santri yang memang sangat membutuhkan. Ini adalah ciri khas dari pesantren salaf (tradisional). Pesantren Walindo mengkombinasikan pola asuh model pendekatan pesantren salaf dengan pola asuh model pendekatan modern. Hal ini berbeda dengan pendekatan kiai di Pesantren Al-Istiqomah Batang Jawa Tengah, yang sangat menekankan kedisiplinan yang ketat dan terstruktur. Semua kegiatan sudah diatur dengan jelas oleh pesantren, sejak bangun tidur sampai tidur lagi. Semua santri diharuskan untuk mengikuti semua jadwal yang sudah ditetapkan secara ketat dan terstruktur oleh pesantren. Mereka diajak untuk menjalani keseharian di pesantren dengan betul-betul mengikuti jadwal yang sudah dibuat pesantren. Kegiatan-kegiatan mereka harus disesuaikan dengan jadwal yang sudah dibuat secara terstruktur dan ketat oleh pesantren. Pola asuh di Pesantren Al-Istiqomah Batang Jawa Tengah lebih mendekati pola asuh model pendekatan pesantren modern. Jadwal kegiatan yang terstruktur dan ketat merupakan ciri khas pesantren modern yang lebih bersifat formal. Salah seorang guru di Pesantren Al-Istiqomah Batang Jawa Tengah mengatakan, "*disiplin sangat penting di sini. Kami memiliki aturan yang harus diikuti dengan tegas.*"

b. Fleksibilitas vs. Struktur yang Ketat

Gaya kepemimpinan di Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan lebih menekankan pada aspek fleksibilitas dan adaptasi terhadap kondisi santri dan pesantren. Santri diberi kesempatan untuk mengatur waktu mereka sendiri secara mandiri, sehingga memungkinkan bagi mereka untuk mengeksplorasi minat dan bakat mereka lebih leluasa. Dengan fleksibilitas ini, santri lebih bebas dan mampu mengeksplor kemampuan pengetahuan keagamaan dan skill-nya. Sebagaimana umumnya pesantren salaf (tradisional), kemampuan santri lebih diserahkan kepada para santri untuk mengeksplornya, kiai hanya membimbing dan mendidik dalam batas-batas tertentu saja. Santri bisa memperdalam ilmu agamanya kepada siapa saja yang ada di pesantren, misalnya kepada seniornya, temannya, bahkan bisa belajar secara otodidak dengan memahami kitab-kitab kuning secara mandiri. Kemandirian santri dalam belajar menjadi ciri khas pesantren dengan pendekatan seperti ini. Pendekatan seperti ini memberi peluang penuh kepada santri untuk mempelajari dan memperdalam ilmu agamanya di pesantren sesuai dengan gaya dan bakatnya masing-masing. Hal ini berbeda dengan Pesantren Al-Istiqomah Batang Jawa Tengah, yang lebih mengutamakan struktur yang jelas, dengan aturan yang ketat dan kedisiplinan yang harus diikuti santri setiap saat. Jadwal kegiatan harian santri sangat terstruktur, mulai dari salat berjamaah hingga waktu belajar yang ditentukan dengan jelas dan tegas. Pendekatan seperti ini menjadikan santri lebih teratur, tertib dan disiplin. Mereka dilatih untuk menjadi orang-orang yang sangat disiplin,

teratur dan tertib. Pola asuh seperti ini membuat mereka jauh lebih siap dalam memasuki lembaga-lembaga formal yang menuntut kedisiplinan dan keteraturan. Aspek kedisiplinan dan ketertiban menjadi fokus perhatian Pesantren Al-Istiqomah Batang Jawa Tengah, sehingga para santri di kemudian hari setelah bergaul dengan masyarakat bahkan dengan dunia kerja tidak terkaget-kaget mengikuti jadwal kegiatan yang padat dan memerlukan kedisiplinan. Santri dilatih untuk menjadi pribadi-pribadi yang disiplin, tertib, teratur, dan menghargai jadwal kegiatan yang sudah ditetapkan bersama.

c. Pendekatan terhadap Individualitas Santri

Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan lebih memperhatikan aspek individualitas santri. Artinya, santri diberi ruang yang seluas-luasnya untuk mengembangkan kemampuan agama dan skill nya sesuai dengan bakat masing-masing. Pesantren tidak mendekati santri dengan pola asuh yang seragam, tetapi lebih ditekankan kepada individu masing-masing. Setiap santri diberi kebebasan untuk memperdalam ilmu agama sesuai dengan minat mereka, karena bakat mereka tentu berbeda-beda. Ada yang minat dan berbakat dalam bidang qiroat misalnya, bidang tahfidz Quran, bidang tafsir, bidang fiqh, dan lain sebagainya. Kiai memberikan perhatian khusus pada kebutuhan dan potensi setiap santri dan berusaha untuk mengembangkan kekuatan pribadi mereka masing-masing, sebagaimana terlihat dalam bagaimana kiai memberi ruang bagi santri untuk mengembangkan minat dan bakat masing-masing. Hal ini berbeda dengan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah,

meskipun perhatian terhadap akhlak dan disiplin diberikan dengan sangat baik, pendekatannya lebih bersifat kolektif dan lebih terfokus pada pembentukan pribadi santri yang seragam dan memiliki karakter yang kuat sesuai dengan ajaran agama. Pesantren tidak memberi kebebasan kepada santri secara individu, tetapi secara kolektif seluruh santri diajak untuk mengikuti aturan-aturan dan kegiatan-kegiatan yang sudah ditetapkan pesantren. Aspek kebersamaan dan kolektivitas lebih dikedepankan daripada aspek individualitas. Seluruh santri diupayakan untuk seragam dalam segala hal, termasuk dalam kegiatan dan kemampuan dalam memahami ilmu agama dan memiliki *soft skill*. Pesantren menggunakan pola asuh kebersamaan dan perhatian secara kolektif terhadap seluruh santri.

Tabel 4.3.

Persamaan Gaya Kepemimpinan Kiai

Aspek	Pesantren Walindo Pekalongan	Pesantren Al-Istiqomah Batang
Gaya Kepemimpinan	Situasional-Transformatif,	Situasional-Transformatif,
Fokus Pembinaan	Fokus pada pembinaan karakter dan akhlak	Fokus pada pembinaan karakter dan akhlak
Pemberian Motivasi	Memotivasi dan mendorong santri berpikir kritis dan mendalam dalam memahami agama	Memotivasi dan mendorong santri berpikir kritis dan mendalam dalam memahami agama

Tabel 4.4.
Perbedaan Gaya Kepemimpinan Kiai

Aspek	Pesantren Walindo Pekalongan	Pesantren Al-Istiqomah Batang
Gaya Kepemimpinan	Fleksibel, Adaptif	Terstruktur, Ketat
Pendekatan terhadap Disiplin	Fleksibel dan adaptif, menyesuaikan dengan kondisi santri	Kedisiplinan ketat dan terstruktur, aturan yang harus diikuti
Fokus Pembinaan Karakter	Karakter dan akhlak, dengan perhatian individual	Pembinaan akhlak dengan penekanan pada kedisiplinan dan tanggung jawab
Motivasi dan Inspirasi	Motivasi intelektual, menginspirasi santri untuk berpikir kritis	Motivasi inspiratif, nasihat yang membangkitkan semangat prestasi
Pendekatan terhadap Individu	Perhatian individual pada kebutuhan dan potensi santri	Pendekatan lebih kolektif, menekankan pada pembentukan karakter seragam

BAB V

PEMBAHASAN

Pada Bab kelima ini, temuan dari Bab keempat didiskusikan dan dianalisis dengan menggunakan metode lintas situs. Pada bagian ini diuraikan dan dijelaskan secara berurutan mengenai hal-hal sebagai berikut. *Pertama*, Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan. *Kedua*, Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah. *Ketiga*, persamaan dan perbedaan Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dengan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah.

Ketiga fokus permasalahan tersebut di atas sekurang-kurangnya dapat memberikan deskripsi secara kongkrit terkait Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan pesantren, aspek-aspek yang melingkupinya dan teori-teori yang digunakan sebagai dasar pembahasan yang perlu dilakukan dalam kajian ini. Pembahasan ini dilakukan dalam rangka membangun atau mengkonstruksi sebuah kesimpulan akhir dari kajian tentang kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan pesantren.

A. Gaya Kepemimpinan Kiai

Lembaga merupakan tempat berinteraksi dua orang atau lebih yang di dalamnya terdapat hubungan antara pimpinan dan yang dipimpin. Suatu lembaga dapat berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh Gaya kepemimpinan. Hal itu disebabkan karena keberhasilan lembaga ditunjang oleh

peran dari seorang pemimpin dengan Gaya kepemimpinannya dalam mempengaruhi yang dipimpinnya. Di samping bagaimana menciptakan kepuasan bagi seluruh pihak yang dipimpinnya.

Peranan seorang pemimpin dalam suatu lembaga sangat dominan, namun demikian seorang pemimpin tidak boleh mengabaikan pentingnya peranan semua pihak yang terkait dengan lembaganya. Mereka yang dipimpin adalah salah satu pelaksana berbagai macam kegiatan dan tugas yang tentunya memerlukan dorongan yang terus menerus untuk meningkatkan gairah dan semangat. Menurut Hersey dan Blanchard (2002; 114), Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain tersebut. Dapat dikatakan kepemimpinan difokuskan kepada yang dilakukan oleh para pemimpin, yakni proses di mana pemimpin menjelaskan tujuan lembaga kepada orang yang dipimpinnya.

Salah satu Gaya kepemimpinan yang dapat memajukan dan memberikan perubahan pada lembaga, yaitu Gaya kepemimpinan situasional. Menurut Ivancevich dkk (2007:207), gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya yang lebih menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka". Dengan kata lain, gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya atau cara-cara kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin untuk membimbing, melaksanakan, mengarahkan, mendorong yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan dan mendayagunakan segala kemampuan secara optimal dengan mengkombinasikan situasi yang ada berkenaan dengan perilaku pemimpin dan yang dipimpinnya.

Tantangan bagi dunia pesantren di era disrupsi adalah bagaimana mempersiapkan para santri yang mampu memiliki daya tahan yang tinggi (*high*

survival ability). Kesiapan ini dalam rangka untuk menjadikan pesantren tetap eksis, bertahan, serta bahkan berkembang di era yang serba inovatif dan kreatif ini. Lulusan pesantren mampu membuktikan eksistensinya untuk memberikan warna tersendiri dalam kehidupan yang terus berubah dan berkembang.¹

Arus perubahan yang semakin cepat dan berjalan linier dalam kehidupan masyarakat sekarang ini meniscayakan terbentuknya tata kehidupan sosial dan struktur masyarakat dengan ciri-ciri yang diidentifikasi sebagai antitesis terhadap masyarakat tradisional. Transformasi sosial dan dahsyatnya globalisasi dengan karakteristik modern, menjadikan masyarakat yang dulunya eksklusif menjadi lebih terbuka, lebih siap menerima perubahan dan semakin mencirikan masyarakat yang terbuka (*the open society*). Akibatnya, perubahan itu membawa dampak pada semakin tajamnya titik persinggungan dan gesekan di mana dinamika hidup yang terjadi seringkali diwarnai dialektika dan benturan antarsistem nilai dan kultur yang berlainan, termasuk dinamika pendidikan pesantren di Indonesia.

Di antara solusi untuk menghadapi tantangan era disrupsi adalah dengan menjadikan santri lebih produktif dan dengan membiasakan santri untuk menerapkan kecakapan abad 21 yang bermuatan 4C yakni *critical thinking, creativity, collaboration, dan communication*, serta kemampuan *Higher Order Thinking Skill (HOTS)* dalam memahami dan memecahkan suatu permasalahan.²

Penguasaan keterampilan abad 21 menjadi kecakapan mutlak yang harus dimiliki oleh para santri sebagai generasi muda bangsa khususnya generasi Z atau lebih

¹Alim & Syahrul, 2021; Chandra, 2020; Mufron, 2020; Ramadhany, 2019; Samsudin, 2020; Shohib & Mahsun, 2021)

²Septiana Purwaningrum, "Santri Produktif: Optimalisasi Peran Santri Di Era Disrupsi," *Prosiding Nasional* 2 (Desember 18, 2019): 101–16, <http://prosiding.iainkediri.ac.id/index.php/pascasarjana/article/view/18>.

dikenal i-Generation.³ Di satu sisi, kemajuan teknologi internet dan informasi dapat menimbulkan dampak negatif jika mereka jauh dari nilai-nilai al-Qur'an, bahkan dapat mendegradasi nilai-nilai kearifan lokal sebagai warisan luhur budaya bangsa.⁴

Kondisi dan tantangan sosial yang semakin berat menuntut Gaya kepemimpinan kiai pesantren yang lebih inklusif. Artinya, gaya kepemimpinan yang terbuka dan dapat mengakomodir perubahan sosial dan tantangan zaman. Gaya kepemimpinan kiai yang lebih inklusif terhadap perubahan kehidupan sosial dan transformatif dalam penyesuaian sistem pendidikan dari institusi yang dipimpinya. Dengan cara seperti ini, para santri lulusan pesantren memiliki kesiapan mental untuk beradaptasi atau menyesuaikan diri dengan kondisi sosial yang ada dengan kecakapan-kecakapan yang dimilikinya. Mereka tidak hanya cakap secara akademik di bidang *tafaqquh fi al-din* sebagai fokus kajian utamanya, tetapi juga cakap secara nonakademik berupa keterampilan-keterampilan hidup (*soft skill*). Semua ini, *tafaqquh fi al-din dan soft skill*, menjadikan para alumni pesantren siap menghadapi kehidupan sosial yang senantiasa berubah dan cepat berkembang, terutama di era disrupsi.

Secara keseluruhan, mutu lulusan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan menunjukkan mutu yang sangat berkualitas, baik dalam aspek *tafaqquh*

³Hasil Sensus Penduduk 2020 di Indonesia menunjukkan jumlah generasi Z mencapai 75,49 juta jiwa atau setara dengan 27,94 persen dari total seluruh populasi penduduk di Indonesia. kemudian jumlah penduduk di posisi kedua berasal dari generasi milenial sebanyak 69,38 juta jiwa penduduk atau sebesar 25,87 persen (BPS, 2020). Generasi Z sendiri merujuk pada penduduk yang lahir di periode kurun waktu tahun 1997-2012 atau berusia antara 8 sampai 23 tahun. Sementara generasi milenial adalah mereka yang lahir pada kurun waktu 1981-1996 atau berusia antara 24 sampai 39 tahun (Deloitte, 2021). Para santri yang merupakan generasi Z, akan memasuki dunia kerja secara besar-besaran, mereka inidigital native dan memiliki proses berpikir yang berbeda dari generasi sebelumnya, dikutip dari Irhamni, dkk., "Problem Solving: Cara Menumbuhkan Pemikiran Kritis pada Generasi Z di Pondok Pesantren Jagad 'Alimussirry", *Jurnal SOCIETY: Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat*. 3, no. 1, (2022): 67 - 76 68.

⁴Ahmad Sittika, Achmad Junaedi; Kejora, Muhamad Taufik Bintang; Syahid, "Penyuluhan Pendidikan: Membangun Keterampilan Abad 21 Berbasis Al-Qur'an & Kearifan Lokal Bagi Santri I-Generation," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, no. 3 (2021): 6709–6715, <https://jptam.org/index.php/jptam/issue/view/20>.

fi al-din (keilmuan agama) maupun dalam aspek *life skill* (keterampilan hidup). Dalam hal ini, pesantren berperan tidak hanya sebagai lembaga pendidikan agama, tetapi juga sebagai tempat pembentukan karakter dan kemampuan praktis yang berguna dalam kehidupan sehari-hari. Lulusan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan menunjukkan pemahaman agama yang mendalam serta keterampilan hidup yang baik dalam menghadapi tantangan dunia modern.

Mutu lulusan di bidang *tafaqquh fi al-din* di Pesantren Walindo tercermin dari kurikulum yang terus berkembang, yang dirancang dengan melibatkan para kiai dan dewan asatidz. Keunggulan utama dalam kurikulum pesantren ini adalah integrasi pengajaran ilmu agama yang mendalam dengan pendekatan yang berbasis kitab *turats* (kitab klasik), yang menjadi dasar dalam membentuk generasi yang ahli agama. Kurikulum yang mengutamakan mata pelajaran agama seperti *fiqh*, *ushul fiqh*, *tafsir*, *ilmu hadits*, dan Bahasa Arab memungkinkan lulusan untuk tidak hanya memiliki pengetahuan agama yang luas, tetapi juga kemampuan untuk mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut kiai, tujuan umum dari pesantren ini adalah untuk mencetak generasi *mutafaqqih fiddin*, yaitu generasi yang memiliki pemahaman agama yang tinggi dan beradab. Hal ini juga didukung dengan prestasi-prestasi yang telah dicapai oleh santri, seperti juara dalam Musabaqoh Kitab Kuning dan dalam bidang Akhlak, yang menunjukkan kualitas pengajaran agama di pesantren ini. Aktivitas keagamaan yang dilakukan oleh lulusan, seperti menjadi imam dan penceramah, juga menunjukkan kesiapan mereka untuk memberikan kontribusi di masyarakat, baik di dalam pesantren maupun di luar pesantren.

Meskipun penguasaan aspek *tafaqquh fi al-din* (ilmu agama) sangat baik, tetapi terdapat ruang untuk peningkatan dalam penguasaan teknologi, yang menjadi tantangan di era disrupsi dan digital ini. Kurikulum yang lebih inklusif terhadap teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dapat membantu santri agar lebih siap menghadapi tantangan globalisasi.

Selain kemampuan agama yang kuat, Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan juga memperhatikan pengembangan *life skill*, yang sangat relevan dengan kebutuhan masyarakat modern. Lulusan pesantren ini terlatih dalam keterampilan manajemen diri, seperti pengelolaan waktu yang baik, kemampuan menyelesaikan tugas, dan kemandirian. Mereka juga menunjukkan keterampilan sosial yang memadai, yang tercermin dalam kemampuan berkomunikasi secara efektif dan bekerja dalam tim. Bahkan beberapa lulusan telah memulai usaha kecil-kecilan, yang menunjukkan bahwa pesantren ini mengajarkan kewirausahaan dan kemampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan dalam dunia nyata.

Namun demikian, meskipun ada kemajuan yang signifikan dalam bidang penguasaan keterampilan praktis (*soft skill*) dan kewirausahaan (*entrepreneurship*), penggunaan teknologi menjadi wilayah atau area yang masih perlu lebih diperhatikan dan ditingkatkan lagi. Penerapan pelajaran tentang teknologi dasar, seperti penggunaan komputer dan internet, sangat penting untuk memastikan para lulusan pesantren ini dapat bersaing dalam dunia yang semakin banyak berhubungan dengan dunia digital.

Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah memiliki kualitas lulusan yang tidak jauh berbeda dengan kualitas lulusan Pesantren Walindo Siwalan Pekalongan. Para lulusan Pesantren Al-Istiqomah Batang Jawa

Tengah memiliki penguasaan agama yang mendalam dan karakter yang kuat. Dalam bidang keterampilan hidup (*life skill*), lulusan pesantren ini juga menunjukkan keterampilan yang baik meskipun ada beberapa area yang masih membutuhkan perhatian, terutama dalam hal integrasi teknologi.

Lulusan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah menunjukkan penguasaan yang sangat baik dalam *tafaqquh fi al-din* (ilmu-ilmu agama) seperti fiqh, aqidah, tafsir, dan hadits. Mereka tidak hanya memahami teori agama, tetapi juga mampu mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Lulusan Pesantren Al-Istiqomah ini juga terlibat aktif dalam kegiatan keagamaan di masyarakat, seperti menjadi imam atau penceramah, yang menunjukkan kesiapan mereka untuk memimpin umat dengan ilmu agama yang mereka peroleh.

Seperti yang disampaikan oleh pengelola pesantren, Bahasa Arab menjadi fondasi utama dalam pengajaran di pesantren ini, yang memungkinkan para santri untuk mampu mengakses literatur agama klasik (*kitab turats*). Meskipun kemampuan berbicara dalam Bahasa Arab masih terus dikembangkan, namun lulusan pesantren ini menunjukkan pemahaman yang baik terhadap teks-teks agama dalam Bahasa Arab.

Lulusan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah juga memiliki keterampilan hidup (*life skill*) yang baik, terutama dalam hal manajemen diri. Disiplin waktu, kemandirian, dan kemampuan mengatur jadwal merupakan hal-hal yang diajarkan sejak dini, sehingga para lulusan Pesantren Al-Istiqomah ini dapat mengaplikasikan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Keterampilan sosial (*human relation*) juga sangat diperhatikan di Pesantren Al-

Istiqomah ini, yang mana santri dilatih untuk bekerja secara *teamwork* (kerjasama dalam tim). Selain itu, para alumni Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah juga menunjukkan kepemimpinan (*leadership*) dalam berbagai kegiatan sosial dan keagamaan.

Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah juga memberikan pelatihan kewirausahaan (*entrepreneurship*) yang memungkinkan lulusan untuk membuka usaha kecil dan mandiri secara ekonomi. Keterampilan praktis, seperti bertani dan membuat kerajinan tangan, juga diajarkan, yang memberikan bekal bagi lulusan untuk menghadapi tantangan ekonomi dengan kemampuan praktis yang mereka miliki.

Kiai memiliki peran penting dalam merancang kurikulum kewirausahaan yang mengintegrasikan pendidikan agama dengan pelatihan ekonomi kreatif, terutama agribisnis. Hal ini dapat diimplementasikan melalui strategi pendidikan terpadu, di mana pesantren memadukan penguasaan ilmu agama dengan praktik langsung pengelolaan usaha. Pesantren juga melibatkan santri dalam berbagai usaha ekonomi, seperti pertanian, peternakan, dan perkebunan, yang menghasilkan pendapatan signifikan. Kepemimpinan visioner kiai menjadi kunci dalam mendorong santri menjadi individu mandiri dan inovatif, sekaligus berkontribusi pada pengembangan ekonomi pesantren dan masyarakat sekitarnya, serta dapat memanfaatkan teknologi dengan baik.⁵ Kiai Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah juga memberikan contoh atau teladan bagaimana bekerja secara istiqomah dan tekun dalam bidang peternakan. Dalam kesehariannya beliau menekuni ternak ayam, bahkan dari beternak ayam inilah di

⁵Sofyan Tsauri, and Finadatul Wahidah. "Strategi kepemimpinan entrepreneurship kiai dalam eskalasi kemandirian santri melalui pendidikan terpadu di pesantren." *LEADERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4.1 (2023), 62-84.

antaranya beliau mampu mengembangkan pesantren dari jumlah santri yang hanya dua orang sampai menjadi pesantren besar yang memiliki ratusan santri.

Sebagaimana halnya Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan, penggunaan teknologi informasi di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah masih perlu ditingkatkan. Integrasi pembelajaran teknologi informasi dan komunikasi (TIK) merupakan area yang masih perlu ditingkatkan lagi di pesantren ini. Pengintegrasian teknologi dalam kurikulum dan pelatihan lebih lanjut mengenai teknologi informasi, dapat membantu lulusan pesantren ini untuk dapat beradaptasi lebih baik lagi dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman yang semakin digital.

Secara keseluruhan, kedua pesantren ini memiliki mutu lulusan yang sangat baik dan berkualitas, baik dalam bidang *tafaqquh fi al-din* (keagamaan) maupun bidang *life skill* (keterampilan hidup). Kedua pesantren ini berhasil mencetak generasi yang tidak hanya berpengetahuan agama yang mendalam, tetapi juga siap menghadapi tantangan kehidupan dengan berbagai dinamikanya. Mereka adalah generasi yang siap mental dan memiliki keterampilan hidup yang relevan dengan tuntutan zaman dan masyarakat. Meskipun masih perlu adanya perhatian lebih terhadap penguasaan teknologi, mengingat peran teknologi yang semakin penting dalam kehidupan modern.

Pendidikan agama memainkan peran penting dalam pembentukan karakter dan perkembangan kepribadian individu. Menurut Aghazadeh dan Sadeghian, pendidikan agama memiliki dampak signifikan terhadap

perkembangan kepribadian individu dalam konteks Islam⁶. Hal ini menunjukkan bahwa ajaran agama, yang mencakup nilai-nilai moral dan etika, dapat mempengaruhi cara individu melihat diri mereka sendiri dan berinteraksi dengan orang lain. Selain itu, penelitian oleh Suyadi dan Rahman menunjukkan bahwa pendidikan keterampilan hidup di pesantren memiliki pengaruh yang besar terhadap karakter siswa⁷. Pendidikan yang berbasis pada nilai-nilai Islam dan mengajarkan keterampilan praktis ini tidak hanya membekali siswa dengan pengetahuan agama, tetapi juga dengan keterampilan yang mendukung kehidupan sehari-hari mereka. Di satu sisi, Zuhdi menekankan pentingnya integrasi teknologi modern dalam pendidikan Islam untuk memanfaatkan peluang yang ada.⁸ Teknologi dapat menjadi alat yang efektif dalam memperluas akses pendidikan dan meningkatkan kualitas pembelajaran, memungkinkan integrasi berbagai metode pembelajaran yang lebih inovatif dalam konteks pendidikan Islam.

B. Tantangan dan Peluang Kepemimpinan Kiai

Eksistensi pesantren pada umumnya sangat tergantung kepada kepemimpinan kiai. Tidak sedikit pesantren yang berhenti di tengah jalan seiring dengan meninggalnya kiai. Eksistensi kiai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya, dapat dipandang sebagai sebuah fenomena yang unik.

Dikatakan unik karena kiai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekadar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan atau tata tertib,

⁶R. Aghazadeh dan S. Sadeghian, "Religious Education and its Impact on Personality Development," *Journal of Islamic Education* 9, no. 2 (2016): 145-158.

⁷A. Suyadi dan F. Rahman, "Life Skills Education in Islamic Boarding Schools: A Case Study," *International Journal of Islamic Education* 11, no. 3 (2020): 215-229.

⁸S. Zuhdi, "Integrating Modern Technology in Islamic Education: Challenges and Opportunities," *Journal of Educational Innovation* 14, no. 1 (2022): 55-67.

merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar-mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.

Peran yang begitu sentral yang dilaksanakan oleh kiai seorang diri menjadikan pesantren sulit berkembang. Perkembangan atau besar-tidaknya pesantren semacam ini sangat ditentukan oleh kekarismaan kiai pengasuh. Dengan kata lain, semakin karismatik kiai (pengasuh), semakin banyak masyarakat yang akan berduyun-duyun untuk belajar bahkan hanya untuk mencari barokah dari kiai tersebut dan pesantren tersebut akan lebih besar dan berkembang pesat.

Kepemimpinan individual kiai inilah yang sesungguhnya mewarnai pola relasi di kalangan pesantren dan telah berlangsung dalam rentang waktu yang lama, sejak pesantren berdiri pertama hingga sekarang dalam kebanyakan kasus. Lantaran kepemimpinan individual kiai itu pula, kokoh kesan bahwa pesantren adalah milik pribadi kiai. Karena pesantren tersebut milik pribadi kiai, kepemimpinan yang dijalankan adalah kepemimpinan individual.

Dengan kepemimpinan semacam itu, pesantren terkesan eksklusif. Tidak ada celah yang longgar bagi masuknya pemikiran atau usulan dari luar walaupun untuk kebaikan dan pengembangan pesantren karena hal itu wewenang mutlak kiai. Hal seperti itu biasanya masih berlangsung di pesantren salaf.

Model kepemimpinan tersebut memengaruhi eksistensi pesantren. Bahkan belakangan ada pesantren yang dilanda masalah kepemimpinan ketika ditinggal oleh kiai pendirinya. Hal itu disebabkan tidak adanya anak kiai yang mampu meneruskan kepemimpinan pesantren yang ditinggalkan ayahnya baik

dari segi penguasaan ilmu keislaman maupun pengelolaan kelembagaan. Karena itu, kesinambungan pesantren menjadi terancam.

Di era disrupsi, kepemimpinan kiai menghadapi tantangan besar dalam mengembangkan mutu lulusan pesantren, khususnya di bidang *tafaqquh fi al-din*. Kemajuan teknologi dan perubahan sosial menuntut pendekatan baru dalam penyampaian ilmu agama agar tetap relevan dengan kebutuhan zaman. Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan telah menunjukkan keberhasilan dalam mengintegrasikan diskusi kritis dan stimulasi intelektual untuk menghasilkan lulusan yang mampu berpikir analitis. Sementara itu, Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah menonjol dalam memberikan dasar yang kuat pada pemahaman agama melalui disiplin ketat dan pembinaan akhlak. Namun, keduanya perlu terus menyesuaikan metode pengajaran agar dapat menjawab tantangan era disrupsi yang penuh perubahan.

Tantangan lain terletak pada pengembangan *life skill* lulusan pesantren, yang mencakup keterampilan vokasional dan sosial. Lulusan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan, dengan pendekatan adaptif yang mengedepankan kemandirian, lebih siap menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Sebaliknya, lulusan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah, dengan disiplin yang kuat, memiliki keunggulan dalam menjaga konsistensi dan tanggung jawab. Era disrupsi memaksa pesantren untuk mempersiapkan santri dengan kemampuan menghadapi ketidakpastian, baik dalam aspek profesional maupun sosial. Semua ini memerlukan inovasi dalam kurikulum, terutama untuk mengintegrasikan teknologi informasi dan kemampuan berpikir kritis ke dalam proses pembelajaran.

Hal ini dikarenakan, adaptasi dan modernisasi manajemen kurikulum di pesantren merupakan hal yang sangat penting, terutama untuk menjawab tantangan modernisasi dan perkembangan teknologi. Modernisasi dapat dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Pada tahap perencanaan, kurikulum dirancang berdasarkan landasan filosofis, materi, manajemen pembelajaran, pelatihan guru, dan sistem pembelajaran, serta mengintegrasikan kurikulum pesantren dengan kurikulum nasional. Pada tahap pelaksanaan, metode pembelajaran tradisional seperti sorogan dan wetonan dipadukan dengan metode modern seperti e-learning yang memanfaatkan teknologi informasi. Sementara itu, tahap evaluasi dilakukan secara menyeluruh, mencakup aspek edukatif, instruksional, diagnostik, dan administratif, dengan menilai kompetensi kognitif, afektif, dan psikomotor siswa secara terintegrasi. Modernisasi kurikulum pesantren ini dapat menciptakan sinergi antara metode tradisional dengan inovasi modern, sehingga memungkinkan pesantren tetap relevan di era global. Melalui strategi ini, pesantren mampu memberikan pendidikan berbasis nilai-nilai Islam sekaligus mempersiapkan santri dalam menghadapi tantangan zaman.⁹

Gaya kepemimpinan kiai menjadi faktor utama dalam menjawab tantangan ini. Kiai dengan Gaya situasional transformatif, seperti di Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan, mampu memberikan ruang untuk kreativitas santri sekaligus mempertahankan nilai-nilai pesantren. Pendekatan transformatif ini juga terlihat di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah, meskipun lebih terstruktur dan disiplin. Kiai yang fleksibel dan adaptif

⁹Abd Muis Zaini, Hepni Hepni, and Titiek Rohanah Hidayati. "Islamic Boarding School's Curriculum Management Modernization." *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 4.1 (2022), 61-82.

cenderung berhasil dalam mengelola tantangan era disrupsi, sedangkan kiai dengan pendekatan yang lebih terstruktur dan disiplin ketat, memiliki keunggulan dalam menjaga keteraturan. Namun, keduanya perlu meningkatkan kapasitas dalam memanfaatkan teknologi informasi untuk memperkuat sistem pendidikan pesantren di era digital.

Di sisi lain, era disrupsi juga membawa peluang bagi kepemimpinan kiai untuk memperluas pengaruh dan inovasi. Dengan memanfaatkan teknologi, pesantren dapat menjangkau lebih banyak santri dan memperkaya metode pengajaran. Misalnya, pembelajaran daring dan aplikasi pendidikan berbasis Islam dapat menjadi sarana untuk memperkuat pengajaran *tafaqquh fi al-din* dan *life skill*. Selain itu, kolaborasi dengan berbagai pihak, baik di tingkat nasional maupun internasional, dapat membuka peluang bagi lulusan untuk terlibat dalam masyarakat global. Dengan demikian, era disrupsi, meskipun penuh tantangan, juga memberikan peluang besar bagi kepemimpinan kiai untuk meningkatkan mutu lulusan pesantren secara holistik.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin menjalankan fungsi kepemimpinannya atau mengelola tugasnya dalam memimpin bawahannya. Berikut adalah beberapa gaya kepemimpinan. *Pertama*, gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan ini menggambarkan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan berbagai cara atau kegiatan yang ditentukan bersama antara bawahan dan pemimpin. Gaya kepemimpinan yang seperti ini kadang disebut sebagai gaya kepemimpinan yang berpusat pada bawahan, kepemimpinan yang berlandaskan pada kesetaraan, kepemimpinan partisipatif, atau

kepemimpinan konsultatif. Pemimpin berkonsultasi dengan bawahannya dalam merumuskan keputusan tindakan bersama¹⁰.

Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Woods dalam Laliasa et al., yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui berbagai kegiatan yang dilakukan bersama antara pemimpin dan bawahan¹¹. Pemimpin demokratis biasanya melihat perannya sebagai koordinator dan integrator dari berbagai elemen dan komponen organisasi. Pemimpin menempatkan dan memosisikan dirinya sebagai pengontrol, pengatur, dan pengawas organisasi, tanpa menghalangi hak bawahan untuk mengungkapkan pendapat mereka.

Kedua, gaya kepemimpinan delegatif. Gaya kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri bahwa pemimpin jarang memberikan instruksi, pengambilan keputusan didelegasikan kepada bawahan, dan anggota organisasi diharapkan dapat menyelesaikan semua masalah mereka sendiri. Gaya kepemimpinan delegatif ini mencerminkan perilaku pemimpin dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin. Dengan demikian, gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh karakter kepribadiannya. Kepemimpinan delegatif adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin kepada bawahannya yang memiliki kemampuan, sehingga mereka dapat melaksanakan kegiatan yang sementara waktu tidak dapat dilakukan oleh pemimpin karena berbagai alasan. Gaya kepemimpinan delegatif sangat cocok diterapkan ketika staf menunjukkan

¹⁰Mattayang, H. *Gaya Kepemimpinan dalam Dunia Pendidikan* (Jakarta: Penerbit Pendidikan Indonesia, 2019).

¹¹Laliasa, E., et al. *Pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pendidik*. (Jakarta: Pustaka Ilmu, 2018).

motivasi dan kemampuan yang tinggi. Oleh karena itu, pemimpin tidak memberikan arahan yang berlebihan kepada bawahan, melainkan lebih fokus pada memberikan dukungan kepada anggota *team* mereka. Gaya kepemimpinan delegatif ditandai dengan jarang pemberian instruksi eksplisit, delegasi kewenangan pengambilan keputusan kepada bawahan, dan harapan agar anggota organisasi dapat menyelesaikan tantangan secara mandiri. Pendekatan kepemimpinan ini diterapkan oleh pemimpin untuk bawahan yang memiliki kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan sementara waktu, ketika pemimpin tidak dapat melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi tertentu. Gaya kepemimpinan delegatif sangat tepat diterapkan ketika staf menunjukkan motivasi dan kemampuan yang tinggi, memungkinkan pemimpin untuk tidak mengeluarkan perintah yang berlebihan dan lebih fokus pada memberikan dukungan kepada bawahan mereka¹².

Ketiga, gaya kepemimpinan birokratis yang didasarkan pada prinsip "Memimpin berdasarkan peraturan." Pemimpin yang menunjukkan kecenderungan birokratis mengikuti prosedur yang telah ditetapkan yang mengatur baik tindakan mereka sendiri maupun tindakan bawahannya. Pemimpin birokratis biasanya membuat keputusan sepenuhnya berdasarkan aturan yang sudah ada, dengan fleksibilitas yang sangat terbatas. Semua kegiatan harus sejalan dengan petunjuk pemimpin, dengan kebebasan yang terbatas bagi orang lain untuk berkreasi dan bertindak, tergantung pada kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Karakteristik utama dari gaya kepemimpinan birokratis meliputi pemimpin yang menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan setiap aspek

¹²Prasetya, W., et al. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi*. (Jakarta: Pustaka Akademika), 2017.

pekerjaan, menetapkan standar tentang bagaimana bawahan harus melakukan tugas, dan memberikan sanksi yang jelas jika bawahan tidak memenuhi standar kinerja yang telah ditentukan. Selain itu, Thoha, sebagaimana dijelaskan oleh Pagal et al., menguraikan beberapa pendekatan yang digunakan dalam menerapkan gaya kepemimpinan birokratis: (1) penegakan aturan, (2) organisasi dan delegasi tugas, (3) pengambilan keputusan yang tepat, (4) pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia, dan (5) peningkatan profesionalisme¹³

Keempat, gaya kepemimpinan otoritatif yang memusatkan semua keputusan dan kebijakan sepenuhnya dalam kewenangan pemimpin. Pemimpin otoriter mengontrol semua penugasan dan tanggung jawab, sementara bawahan hanya melaksanakan tugas yang diberikan. Kepemimpinan otoriter cenderung mengarah pada arahan yang berfokus pada tugas. Hal ini berarti bahwa dengan tugas yang diberikan oleh sebuah lembaga atau organisasi, kebijakan lembaga harus tercermin dalam cara pemimpin mengarahkan bawahan untuk memastikan tercapainya kebijakan tersebut. Di sini, bawahan berfungsi seperti mesin, digerakkan sesuai dengan kehendak pemimpin, tanpa mempertimbangkan inisiatif yang datang dari bawahan. Menurut Herlinda Maya Purnama Sari, yang dikutip oleh Wahyuni et al., pemimpin otokratik sering kali percaya bahwa mereka tahu apa yang mereka inginkan dan cenderung mengungkapkan kebutuhan tersebut melalui perintah langsung kepada bawahan. Kepemimpinan otokratik melibatkan pengawasan yang ketat, sehingga menyulitkan bawahan untuk memenuhi kebutuhan ego mereka¹⁴. Dalam kepemimpinan otokratik, pemimpin terus-

¹³Pagala, Y., & Utha, D. *Gaya Kepemimpinan Birokratis dalam Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Pendidikan, 2022).

¹⁴Wahyuni, S., et al. *Penerapan Gaya Kepemimpinan Otoritatif dalam Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Cendekia, 2022).

menerus mengatur apa yang harus dilakukan oleh anggota mereka. Inisiatif dan pemikiran kreatif dari anggota sangat dibatasi, dan mereka tidak diberi kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka.

Kelima, gaya kepemimpinan karismatik yang didasarkan pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya secara kolaboratif dalam mencapai tujuan organisasi melalui daya tarik kepribadiannya. Bawahan umumnya terpicat oleh gaya komunikasi pemimpin yang inspiratif. Selain itu, pemimpin dengan kepribadian karismatik ini memiliki kualitas visioner, yang menandakan pola pikir yang luas dan berorientasi ke depan yang melampaui pertimbangan jangka pendek. Pemimpin dengan gaya ini menghargai perubahan positif dan menghadapi tantangannya.

Sejalan dengan perspektif ini, Judge, sebagaimana dikutip oleh Dwapatesty et al., mengidentifikasi empat karakteristik pemimpin karismatik: (1) memiliki visi dan kemampuan untuk mengartikulasikannya dengan jelas dan meyakinkan; (2) bersedia mengambil risiko pribadi dan melakukan pengorbanan untuk mewujudkan visi tersebut; (3) memiliki sensitivitas tinggi terhadap kebutuhan bawahannya; dan (4) menunjukkan perilaku luar biasa dan tidak konvensional, menyimpang dari norma-norma yang berlaku¹⁵.

Keenam, gaya kepemimpinan transaksional yang ditandai dengan pemimpin yang membimbing atau memotivasi pengikutnya menuju tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan harapan peran dan tugas. Kepemimpinan transaksional fokus pada hubungan pemimpin-pengikut tanpa penekanan pada penciptaan perubahan bagi bawahan. Ada empat karakteristik

¹⁵Judge, T. A. "Charismatic Leadership: Its Influence on Followers." *Academy of Management Perspectives* 22, no. 3 (2008): 51-63.

pemimpin transaksional: (1) penghargaan bersyarat, menukar penghargaan dengan upaya, menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang baik, dan mengakui pencapaian; (2) manajemen aktif berdasarkan pengecualian, mengidentifikasi dan menangani penyimpangan dari aturan dan standar; (3) manajemen pasif berdasarkan pengecualian, campur tangan hanya ketika standar tidak terpenuhi; dan (4) laissez-faire, menyerahkan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.¹⁶

Ketujuh, gaya kepemimpinan transformasional yang mengarahkan perhatian pada aspek perkembangan dan kebutuhan setiap bawahan. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran pengikutnya terhadap masalah dengan membantu mereka melihat masalah lama dari sudut pandang baru. Pemimpin jenis ini dapat menghidupkan, menginspirasi, dan memotivasi bawahannya untuk memberikan usaha ekstra dalam mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Karakteristik pemimpin transformasional antara lain adalah sebagai berikut. *Pertama*, memiliki karisma atau pengaruh, selalu memberikan visi dan misi, menumbuhkan kebanggaan, mendapatkan penghormatan dan kepercayaan. *Kedua*, inspiratif dengan mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi dan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, menggambarkan makna yang esensial secara langsung. *Ketiga*, stimulasi intelektual, mendorong kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang cermat. *Keempat*, perhatian pribadi terhadap setiap bawahan, melayani karyawan secara pribadi melalui pelatihan dan nasihat.

Berdasarkan data yang diperoleh dan pengamatan peneliti terhadap berbagai perkembangan dalam sistem pendidikan di Pesantren Walindo Siwalan

¹⁶Budiwibowo, S. *Kepemimpinan Transaksional dalam Organisasi Pendidikan*, (Malang: Penerbit Pusaka, 2016).

Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di kedua pesantren ini lebih cenderung kepada gaya kepemimpinan situasional transformasional. Pemimpin pesantren melakukan pendekatan inklusif, lebih terbuka terhadap masyarakat dan melibatkan peran aktif dari semua komponen pesantren dalam pengambilan keputusan. Pemimpin pesantren cenderung memberi keleluasaan bagi yang dipimpinya untuk berbicara dan menyampaikan pendapat mereka dalam rapat-rapat yang diselenggarakan untuk merencanakan kemajuan pesantren. Pada Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan, sebagian besar pengurus sangat aktif dalam berdiskusi mengenai berbagai perkembangan di pesantren, sementara di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah, kiai lebih sering mengambil keputusan secara bersama dengan pengurus atau santri. Kondisi ini semakin mendorong tercapainya tujuan bersama dan keberhasilan pendidikan agama Islam.

C. Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Mutu Lulusan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah

Dalam menjalankan kepemimpinannya, Kiai Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan menerapkan gaya kepemimpinan situasional transformasional yang fleksibel adaptif. Artinya, Kiai Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dalam memimpin pesantren menyesuaikan dengan dinamika sosial dan kebutuhan individual santri. Kepemimpinan situasional yang diterapkan kiai menempatkan perhatian khusus pada potensi dan karakteristik unik

dari setiap santri. Dalam wawancara dengan kiai, beliau menekankan pentingnya menyesuaikan pendekatan berdasarkan potensi yang ada pada santri, dengan tujuan agar setiap individu dapat berkembang sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Hal ini mencerminkan esensi dari kepemimpinan situasional yang memprioritaskan respons terhadap keadaan dan kebutuhan yang berbeda-beda bagi setiap individu, termasuk santri.

Pendekatan transformatif yang diterapkan di pesantren ini juga terlihat jelas dalam upaya pengembangan karakter intelektual santri. Kiai tidak hanya berfokus pada pengajaran agama (*tafaqquh fi al-din*) secara teoritis, tetapi juga mendorong santri untuk berpikir kritis tentang isu-isu kontemporer, seperti tantangan Islam di tengah modernitas. Pengajaran yang berbasis pada pemikiran kritis ini diintegrasikan dengan aktivitas diskusi yang mendalam tentang aplikasi ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari. Pendekatan ini menciptakan atmosfer belajar yang lebih dinamis, yang mengajak santri untuk terlibat aktif dalam proses intelektual, serta mengembangkan kemampuan berpikir reflektif.

Selain itu, motivasi dan stimulasi intelektual yang diberikan oleh kiai melalui diskusi dan kajian-kajian ilmiah, menciptakan ruang bagi santri untuk berpikir analitis. Santri didorong untuk tidak hanya menerima pengetahuan, tetapi juga aktif dalam menggali pemahaman dan aplikasinya. Seperti yang disampaikan oleh seorang santri, kegiatan diskusi yang sering diadakan kiai pesantren membuat mereka lebih memahami agama secara aplikatif, bukan hanya sekadar teoritis.

Kepemimpinan kiai yang memperhatikan aspek individual juga terlihat dalam perhatian terhadap perkembangan pribadi santri. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap santri mendapatkan perhatian yang dibutuhkan sesuai

dengan kebutuhan dan karakteristik pribadinya, baik dalam hal pembinaan karakter maupun akademik. Pendekatan personal ini menguatkan kualitas lulusan pesantren yang tidak hanya memiliki pengetahuan agama yang kuat dan mendalam, tetapi juga karakter yang matang, yang siap berkontribusi dan berperan di tengah-tengah masyarakat.

Di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah, gaya kepemimpinan kiai lebih bersifat terstruktur dan disiplin, dengan fokus utama pada kedisiplinan santri dalam kehidupan sehari-hari. Kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh kiai di pesantren ini menekankan pentingnya ketertiban dan pengaturan waktu yang ketat sebagai dasar dari pembentukan karakter santri. Kedisiplinan ini tercermin dalam kegiatan rutin yang sangat terstruktur, mulai dari waktu salat berjamaah hingga waktu belajar yang sudah ditentukan dengan tepat dan tegas. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengasuh pesantren, secara jelas didapatkan data bahwa kedisiplinan adalah nilai utama yang menjadi dasar dari pembinaan karakter santri Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang.

Penerapan kedisiplinan yang tinggi ini ternyata memiliki dampak yang positif dalam membentuk karakter santri yang mandiri, bertanggung jawab, dan dapat dipercaya. Menurut salah seorang alumni pesantren, kebiasaan disiplin yang mereka pelajari di pesantren sangat membantu dalam kehidupan mereka di luar pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin yang diterapkan di Pesantren Al-Istiqomah bukan hanya berfungsi untuk mengatur kegiatan sehari-hari, tetapi juga untuk membentuk pola pikir yang kuat dan kemampuan untuk mengelola waktu secara lebih efektif.

Namun demikian, gaya kepemimpinan kiai di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah tidak hanya terbatas pada aspek kedisiplinan. Kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh kiai juga memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk karakter dan motivasi santri. Kiai berperan sebagai teladan yang menginspirasi santri untuk hidup dengan integritas tinggi, kesabaran, dan kejujuran. Melalui ceramah-ceramah yang penuh inspirasi, kiai memberikan motivasi untuk terus berusaha dan tidak mudah menyerah. Ceramah tersebut berfokus pada pentingnya memiliki tujuan hidup yang jelas dan cara-cara untuk mencapainya dengan kerja keras.

Pembinaan akhlak yang dilakukan oleh kiai juga sangat berpengaruh dalam membentuk kepribadian santri. Pesantren ini mengajarkan bahwa kepintaran dalam ilmu agama tidak cukup tanpa diimbangi dengan akhlak yang baik. Melalui teladan kiai dan berbagai kegiatan pembinaan, santri diajarkan untuk menjadi pribadi yang tidak hanya paham agama, tetapi juga mampu mengamalkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

Kepemimpinan kiai di kedua pesantren ini, Walindo dan Al-Istiqomah, menunjukkan bahwa ada dua gaya kepemimpinan yang saling melengkapi dalam mengembangkan mutu lulusan. Di Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan, kiai menerapkan pendekatan yang lebih adaptif dengan menekankan pada pengembangan karakter intelektual dan pendekatan individual, sedangkan di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah, kiai menekankan kedisiplinan yang ketat di samping pembinaan karakter melalui inspirasi dan motivasi. Kedua pendekatan ini terbukti efektif dalam menghasilkan lulusan yang tidak hanya menguasai ilmu-ilmu agama dengan baik, tetapi juga memiliki

karakter yang kuat, kedisiplinan tinggi, serta kemampuan untuk menghadapi tantangan kehidupan di tengah-tengah masyarakat. Dengan demikian, gaya kepemimpinan kiai yang adaptif dan transformatif memiliki peran yang sangat penting dalam mengembangkan mutu lulusan pesantren, sehingga memberi kontribusi yang lebih baik bagi masyarakat.

Kepemimpinan (*leadership*) menunjukkan kualitas seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Juga menunjukkan kualitas pemimpin dalam menjalankan tanggung jawab moral dan formalnya terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan yang telah didelegasikan kepadanya. Berikut ini adalah beberapa teori kepemimpinan. *Pertama*, teori genetik, yang mengartikan kepemimpinan sebagai sifat-sifat yang ada pada individu pemimpin. Seseorang dapat menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk menjadi pemimpin, bukan karena ia dibuat atau dididik untuk itu. *Kedua*, teori sosial, sebuah teori yang memandang kepemimpinan sebagai fungsi dari kelompok. Menurut teori ini, keberhasilan atau kegagalan kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau kualitas individu, tetapi lebih penting lagi dipengaruhi oleh kualitas dan karakteristik kelompok yang dipimpin. *Ketiga*, teori situasional, sebuah teori yang berpendapat bahwa kepemimpinan sangat bergantung pada situasi. *Keempat*, teori ekologis, sebuah teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kombinasi dari bakat alami yang telah ada sejak lahir dengan pendidikan dan pelatihan yang intensif. *Kelima*, teori sosio-perilaku, yang

menyatakan bahwa kepemimpinan lahir dari bakat alami, keturunan, dan kecerdasan; serta pengalaman dalam kepemimpinan.¹⁷

Dari kelima teori kepemimpinan yang disebutkan di atas, pada dasarnya terdapat tiga teori utama (*grand theory*) yang terkait dengan konsep kepemimpinan. Ketiga teori utama kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut.¹⁸

Pertama, teori ciri. Teori ini juga disebut teori genetik karena beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Teori ini menjelaskan bahwa keberadaan seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan ciri-ciri lahiriah yang merupakan sesuatu yang diwariskan. Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan diidentifikasi berdasarkan ciri-ciri atau karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin. Pendekatan ini menyarankan bahwa ada ciri-ciri tertentu seperti fisik, sosial, dan kecerdasan (kecenderungan) yang sangat penting untuk kepemimpinan yang efektif, yang merupakan kualitas bawaan seseorang. Teori ini memiliki asumsi dasar bahwa kepemimpinan membutuhkan serangkaian ciri, karakteristik, atau temperamen yang menjamin kesuksesan dalam setiap situasi. Menurut teori ini, keberhasilan seorang pemimpin diletakkan pada unsur kepribadian pemimpin itu sendiri.

Kedua, teori perilaku. Teori ini mencoba menjelaskan apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi, dan memotivasi bawahan. Menurut teori ini, siapa pun dapat belajar dan berkembang menjadi pemimpin yang efektif, terlepas dari kualitas bawaan mereka. Jadi, seorang pemimpin tidak dilahirkan untuk menjadi

¹⁷Munawaroh et al., "Teori Kepemimpinan," *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen*, 2022.

¹⁸Syahril, "Teori-teori Kepemimpinan," *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, (2019).

pemimpin, tetapi untuk menjadi pemimpin dapat dipelajari dari apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif atau dari pengalaman. Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan harus dilihat sebagai hubungan antar manusia, bukan kualitas atau karakteristik individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk berhubungan dan berinteraksi dengan seluruh anggota mereka.

Ketiga, teori situasional. Teori ini berasumsi bahwa kemunculan seorang pemimpin adalah hasil dari pembentukan lingkungan yang dipengaruhi oleh waktu, tempat, dan keadaan. Kepemimpinan menurut perspektif teori situasional mengarah pada pendekatan normatif. Teori ini secara luas menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat bergantung pada situasi dan gaya kepemimpinan yang digunakan. Untuk situasi yang berbeda, digunakan gaya yang berbeda. Berdasarkan teori situasional, seseorang harus dapat mengubah model gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan tuntutan dan situasi zaman. Oleh karena itu, perubahan situasi dan kondisi memerlukan perubahan gaya dan model kepemimpinan. Jika pemimpin tidak melakukan perubahan yang sesuai dengan kebutuhan zaman, maka kepemimpinannya tidak akan sepenuhnya sukses.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data pada bab keempat dan hasil pembahasan pada bab kelima, dapat dikemukakan konstruksi kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan di Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan menerapkan gaya kepemimpinan situasional transformatif. Gaya kepemimpinan situasional transformatif yang fleksibel adaptif, dengan memberikan perhatian secara individual kepada santri sesuai kebutuhan mereka. Dengan menerapkan gaya ini, lulusan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan menjadi santri yang bermutu yang memiliki keunggulan dalam bidang *tafaqquh fi al-din*. Lulusan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan menonjol dalam kemampuan berpikir kritis dan mendalam dalam penguasaan dan pemahaman ilmu-ilmu agama. Selain itu, Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan juga mampu menghasilkan lulusan pesantren yang memiliki keterampilan hidup (*life skill*), sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan zaman dan tuntutan masyarakat, serta memiliki jiwa kemandirian.
2. Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah menjalankan gaya kepemimpinan situasional transformatif yang terstruktur disiplin,

3. dengan fokus pada pembinaan akhlak, kedisiplinan, dan keteladanan. Dengan menerapkan gaya ini, mutu lulusan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah lebih memiliki pemahaman agama yang kokoh dan aplikatif berkat pembinaan yang terstruktur disiplin. Lulusan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah memiliki keunggulan dalam kedisiplinan dan tanggung jawab, sebagai hasil dari sistem pembinaan yang terstruktur. Selain itu, lulusan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah juga memiliki keunggulan di bidang keterampilan hidup (*life skill*), karena selain mengkaji kitab-kitab kuning (*turats*) mereka juga diberi pelatihan berupa *life skill* di balai latihan kerja (BLK) yang ada di pesantren.
4. Persamaan gaya kepemimpinan kiai di Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan dan Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah adalah penerapan gaya kepemimpinan situasional transformatif yang menekankan pengembangan santri secara holistik, sedangkan perbedaannya terletak pada implementasinya. Kiai di Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan cenderung fleksibel adaptif, sedangkan kiai di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah cenderung lebih terstruktur disiplin. Kedua gaya kepemimpinan ini menunjukkan efektivitas dalam konteks masing-masing pesantren, mengajarkan pentingnya keseimbangan antara fleksibilitas dan ketegasan dalam mengembangkan mutu lulusan.

B. Implikasi Hasil Penelitian

Setelah kesimpulan terbentuk, penelitian ini diharapkan mampu memiliki implikasi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, baik kontribusi teoritik maupun kontribusi praktis terhadap pengelolaan lembaga pendidikan Islam, khususnya lembaga pendidikan pesantren, terutama dalam hal kepemimpinan kiai pesantren. Secara teoritik, penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangsih orisinal terhadap pengembangan teori baru dalam bidang manajemen pesantren, terutama dalam hal gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan mutu lulusan pesantren.

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian disertasi ini menunjukkan bahwa hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan pendidikan di pesantren, khususnya dalam konteks pendidikan agama Islam di era disrupsi. Penelitian ini memperkaya pemahaman tentang gaya kepemimpinan kiai yang berbasis pada pendekatan situasional transformasional dalam mengembangkan mutu lulusan pesantren. Dalam konteks ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang fleksibel adaptif, seperti yang diterapkan di Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan, mampu menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan intelektual santri. Adapun kepemimpinan yang terstruktur disiplin, seperti yang diterapkan di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah, juga menunjukkan efektivitas dalam mencetak lulusan yang memiliki kedisiplinan dan tanggung jawab. Hal ini menegaskan pentingnya adaptasi teori kepemimpinan dalam konteks pesantren, yang mengutamakan keseimbangan antara fleksibilitas dan keteraturan.

Secara teoritis, penelitian ini juga menambah wawasan tentang pengembangan mutu lulusan di bidang *tafaqquh fi al-din* dan *life skill*. Kedua aspek ini saling melengkapi dalam membentuk karakter dan kompetensi santri yang siap menghadapi tantangan zaman dan perubahan sosial. Penelitian ini memperlihatkan bahwa mutu lulusan tidak hanya diukur dari penguasaan ilmu-ilmu agama, tetapi juga diukur dengan keterampilan hidup (*life skill*) yang relevan dengan kebutuhan dunia modern. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan dasar teoritis bagi pengembangan kurikulum pesantren yang lebih holistik, yang tidak hanya menekankan pada aspek keagamaan, tetapi juga perlu penguatan pada aspek *life skill* yang diperlukan untuk keberhasilan sosial dan profesional santri di masa depan.

2. Implikasi Praktis

Temuan penelitian disertasi ini menunjukkan bahwa implikasi praktis dari hasil penelitian ini memberikan panduan bagi para kiai dan pengelola pesantren untuk lebih memperhatikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan dan tantangan zaman. Para kiai di pesantren diharapkan dapat menerapkan pendekatan kepemimpinan yang lebih fleksibel adaptif, seperti yang dilakukan Pesantren Walindo Siwalan Kabupaten Pekalongan, guna mendorong perkembangan intelektual dan kemandirian santri. Di satu sisi, Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah cenderung memperkuat struktur kedisiplinan dan pembinaan akhlak dengan cara yang lebih tegas, agar santri dapat menjadi individu yang disiplin dan bertanggung jawab. Penerapan gaya kepemimpinan yang berbeda ini dapat disesuaikan dengan karakteristik pesantren

masing-masing, namun tetap berfokus pada pengembangan kualitas lulusan secara menyeluruh.

Secara praktis, hasil penelitian ini juga menyarankan agar pesantren memperkuat kurikulum yang mengintegrasikan kedua aspek penting, yaitu *tafaqquh fi al-din* dan *life skill*. Kiai dan pengelola pesantren perlu mengembangkan program-program yang tidak hanya memperdalam pengetahuan agama, tetapi juga meningkatkan keterampilan hidup yang dibutuhkan oleh santri untuk menghadapi dinamika sosial dan ekonomi. Program seperti pelatihan keterampilan vokasional, pelatihan kepemimpinan, dan pengembangan karakter dapat dipertegas untuk mencetak lulusan yang siap berkontribusi di tengah-tengah masyarakat. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi acuan praktis bagi pesantren dalam menciptakan lulusan yang tidak hanya unggul dalam ilmu agama, tetapi juga memiliki kemampuan praktis yang berguna di dunia luar.

C. Saran atau Rekomendasi

Berdasarkan seluruh uraian di atas terdapat beberapa saran atau rekomendasi untuk digali dan dikembangkan lebih lanjut, yaitu:

1. Pesantren sebaiknya melibatkan berbagai pihak terkait, seperti lembaga pendidikan, tokoh agama, dan masyarakat lokal, dalam proses pengembangan kurikulum dan program pendidikannya. Kolaborasi ini dapat memberikan perspektif yang lebih luas dalam merancang kurikulum yang relevan dengan kebutuhan santri, serta menjamin keterhubungan antara pembelajaran di pesantren dan kebutuhan sosial-ekonomi masyarakat.

2. Pesantren perlu mengembangkan kurikulum yang tidak hanya fokus pada ilmu agama, tetapi juga memasukkan elemen-elemen keterampilan hidup (*life skill*) yang sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Melalui pelatihan keterampilan vokasional, manajemen diri, kepemimpinan, dan kewirausahaan, santri dapat lebih siap menghadapi tantangan di dunia luar dan berperan aktif di tengah-tengah masyarakat.
3. Kiai perlu memperkuat gaya kepemimpinan yang inklusif dan adaptif, dengan lebih memperhatikan keberagaman kebutuhan dan karakteristik santri. Penerapan gaya kepemimpinan kiai yang fleksibel adaptif dan berbasis pada potensi individu santri akan mempercepat proses pembelajaran dan mendukung pengembangan kualitas lulusan pesantren yang lebih beragam dan holistik.
4. Pesantren perlu lebih fokus pada pembinaan karakter yang mengedepankan nilai-nilai moral, etika, dan integritas. Program-program penguatan akhlak dan disiplin sangat penting dalam mencetak santri yang tidak hanya menguasai ilmu agama, tetapi juga memiliki akhlak yang baik dan siap berkontribusi di tengah-tengah masyarakat dengan penuh tanggung jawab.
5. Untuk mengikuti perkembangan zaman dan tantangan di era disrupsi, pesantren harus lebih mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam proses pembelajaran. Penyediaan fasilitas belajar berbasis teknologi, seperti pembelajaran daring, akses materi digital, dan diskusi online, dapat memperkaya pengalaman belajar santri dan membuka akses ke informasi lebih luas.

6. Pesantren perlu secara rutin melakukan evaluasi terhadap kualitas lulusan dan program pendidikan yang ada. Evaluasi ini dapat melibatkan pengukuran terhadap pemahaman ilmu agama, *life skill*, serta prestasi sosial lulusan. Hasil evaluasi dapat menjadi dasar untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut dalam upaya mengembangkan mutu pendidikan yang lebih baik di masa depan.
7. Pesantren sebaiknya membangun kerjasama yang lebih erat dengan dunia kerja dan organisasi sosial untuk memberikan kesempatan kepada santri untuk mengaplikasikan ilmu dan keterampilan yang mereka peroleh. Melalui magang, kerjasama dengan perusahaan, atau organisasi sosial, santri dapat mendapatkan pengalaman langsung yang dapat mendukung pengembangan *life skill* dan meningkatkan daya saing mereka di dunia profesional.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Sittika, Achmad Junaedi, Muhamad Taufik Bintang Kejora, and Syahid. "Penyuluhan Pendidikan: Membangun Keterampilan Abad 21 Berbasis Al-Qur'an & Kearifan Lokal Bagi Santri I-Generation." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, No. 3 (2021): 6709–6715. <https://jptam.org/index.php/jptam/issue/view/20>.
- Amalia Primasary, and Syamsudin Syamsudin. "Kepemimpinan Transformasional dan Instruksional Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Lulusan (Studi Kasus di SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta)." *Indonesian Journal of Educational Management and Leadership* 1, no. 2 (August 4, 2023): 135–145. <https://doi.org/10.51214/IJEMAL.V1I2.530>.
- Anwar, Ali. 2011. *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar bekerja sama dengan IAIT Press.
- Amir Fadhilah. "Struktur dan Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren di Jawa." *Hunafa: Jurnal Studia Islamika* 8, no. 1 (Juni 2011): 101–120.
- Akbar, A., et al. "Manajemen Sekolah Berbasis Pesantren Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan." *Jurnal Pendidikan*, 2023.
- Aghazadeh, R., dan S. Sadeghian. "Religious Education and its Impact on Personality Development." *Journal of Islamic Education* 9, no. 2 (2016): 145–158.
- Arifin, Samsul, Moch. Chotib, dkk, Al-Ishlah, *Jurnal Pendidikan*, Volume 16, 2 (Juni, 2024)
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. 1993.
- Asrohah, Hanun. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu. 1999.
- Augina Mekarisce, Arnild. "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif Di Bidang Kesehatan Masyarakat." *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat* 12, no. 3 (2020). <https://doi.org/10.52022/jikm.v12i3.102>.
- Baker, George, Robbert Gibbons, dan Kevin J. Murphy. "Informal Authority in Organizations." *Journal of Law, Economics, & Organization* 15, no. 1 (1999).

- Baso, Ahmad. *Pesantren Studies*. Jakarta: Pustaka Afied. 2012.
- Bruinessen, Martin van. *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*. Bandung: Mizan, 1999. Cet. ke-3.
- Budiwibowo, Satrijo. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Karyawan) di Kota Madiun.” *Premiere Educandum: Jurnal Pendidikan Dasar dan Pembelajaran* 4, no. 2 (November 15, 2016). <https://doi.org/10.25273/PE.V4I02.312>.
- Al-Bukhari, Muhammad bin Ismail, *Shahih al-Bukhari*, (Kairo: Dar Ibnu Hazm, 2010)
- Bogdan, Robert C., dan Sari Knopp Biklen. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon Inc., 1998.
- Budiwibowo, S. *Kepemimpinan Transaksional dalam Organisasi Pendidikan*. Malang: Penerbit Pusaka, 2016.
- Clifford Geertz. *The Javanese Kiyayi: The Changing Roles of Cultural Broker*. *Comparative Studies in Society and History*. 1959–1960.
- Cresell, John W. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Ter. Achmad Fawaid. Edisi Ketiga. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010).
- Dabae Lee, Yeol Huh, and Charles M. Reigeluth. "Collaboration, Intragroup Conflict, and Social Skills in Project-Based Learning." *Instructional Science* (2015). <https://doi.org/10.1007/s11251-015-9348-7>.
- Dhafir, Zamakhsari. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2011).
- Doni Wisnu Prasetya, et al. “Pengaruh Kepemimpinan Delegatif Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.” *International Journal of Social Science and Business* 1, no. 3 (October 17, 2017): 197–208. <https://doi.org/10.23887/IJSSB.V1I3.11835>.
- Dwapatesty, Eldasisca, Nurhizrah Gistituati, dan Rusdinal Rusdinal. “Hubungan Gaya Kepemimpinan Karismatik Terhadap Motivasi Kerja Guru.” *Edukatif*:

- Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 5 (July 28, 2021): 3000–3006.
<https://doi.org/10.31004/EDUKATIF.V3I5.1001>.
- Ega Gradini. "Menilik Konsep Kemampuan Berpikir Tingkat Tinggi (Higher Order Thinking Skills) dalam Pembelajaran Matematika." *Numeracy* 6, no. 2 (October 31, 2019): 189–203.
<https://doi.org/10.46244/NUMERACY.V6I2.475>.
- Endang Turmudi. *Perselingkuhan Kyai dan Kekuasaan*, (Yogyakarta: LkiS, 2004)
- Endang Wahyuni. "Hubungan Self-Efficacy dan Keterampilan Komunikasi dengan Kecemasan Berbicara di Depan Umum." *Jurnal Komunikasi Islam (Journal of Islamic Communication)* 5, no. 1 (June 4, 2015): 51–82.
<https://doi.org/10.15642/JKI.2015.5.1.51-82>.
- Facione, Peter. *Critical Thinking: A Statement of Expert Consensus for Purposes of Educational Assessment and Instruction*. 1990.
- Fadillah, M. Kharis. "Manajemen Mutu Pendidikan Islam di Pesantren." *Al-Ta'dib*, 2015.
- Fadli, Muhammad Rijal. "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif." *Humanika* 21, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>.
- Fatmawati, Erma, *Desain Kurikulum Pesantren*, (Yogyakarta: CV Bildung Nusantara, 2024)
- Fauzi, Rizqi Miftakhudin. "Otoritas Kyai dalam Menentukan Karakteristik Model Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi." *Jurnal Al-Ijtima'iyyah* 4, no. 2 (Juli-Desember 2018).
- Firly Irhamni, et al. "Problem Solving: Cara Menumbuhkan Pemikiran Kritis pada Generasi Z di Pondok Pesantren Jagad 'Alimussirry." *Society: Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat* 3, no. 1 (October 28, 2022): 67–76. <https://doi.org/10.37802/SOCIETY.V3I1.240>.
- Ghofur, Muhammad Ikhsan. "Negosiasi Otoritas Kepemimpinan Pondok Pesantren Pabelan Masa Kepemimpinan Kyai Hamam Dja'far 1965–1993." *Jurnal Sosiologi Reflektif* 11, no. 2 (April 2017).
- George Baker, Robbert Gibbons, dan Kevin J. Murphy. "Informal Authority in Organizations." *Journal of Law, Economics, & Organization* 15, no. 1 (1999).

- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research II* (Yogyakarta: Ando Offset, 2010)
- Hana, Lestari, dan Ima Rahmawati. "Commitment to Teacher's Work and Authentic Leadership in the Industrial Revolution Era 4.0." 2020. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.143>.
- Hana Lestari, Hilyatul Hamidah, dan Ima Rahmawati. "Gaya Kepemimpinan Entrepreneurship Kepala Sekolah Terhadap Mutu Lulusan." *Jurnal Dirosah Islamiyah*, 2022. <https://doi.org/10.47467/jdi.v4i3.2016>.
- Hasiara, La Ode. *Penelitian Multi Kasus dan Multi Situs*. CV IRDH, 2018.
- Al-Hasyimi, Sayyid Ahmad, *Mukhtar al-Ahadits al-Nabawiyyah* (Surabaya, Maktabah wa Mathba'ah Ahmad bin Sa'id bin Nabhan wa Auladih, tt)
- Hiroko Horikoshi. *Kyai dan Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M, 1987.
- Hutahean, Wendy Sepmady. *Teori Kepemimpinan*. Edited by Yayuk Umayu. 1st ed. Malang: Ahlimedia Press, 2021.
- "HOW GREAT LEADERS INSPIRE ACTION?" Accessed September 17, 2023. <https://id.linkedin.com/pulse/how-great-leaders-inspire-action-sri-wahyuni>.
- Ikhsan, Muhammad Ghofur. "Negosiasi Otoritas Kepemimpinan Pondok Pesantren Pabelan Masa Kepemimpinan Kyai Hamam Dja'far 1965-1993." *Jurnal Sosiologi Reflektif* 11, no. 2 (April 2017).
- Imam Syafe'i. "Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter." *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (May 16, 2017): 61–82. <http://www.ejournal.radenintan.ac.id/index.php/tadzkiyyah/article/view/2097>.
- Irhamni, Firly, et al. "Problem Solving: Cara Menumbuhkan Pemikiran Kritis pada Generasi Z di Pondok Pesantren Jagad 'Alimussirry." *Society: Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat* 3, no. 1 (2022): 67–76.
- Jahari, Jaja dan Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2020)
- Jane Piirto. *Creativity for 21st Century Skills: How to Embed Creativity into the Curriculum*. 2011.
- Judge, T. A. "Charismatic Leadership: Its Influence on Followers." *Academy of Management Perspectives* 22, no. 3 (2008): 51–63.
- Kafrawi. *Pembaharuan Sistem Pondok Pesantren*. Jakarta: Cemara Indah, 1982.

- Khalidiyah, Hasanatul, Muh. Khusnuridlo, Hepni Zein, Managiere, *Jurnal of Islamic Education Management*, Vol.1, No 2 (2022)
- Kisworo, Marsudi Wahyu, *Spiritual Leaderships 4.0.*, Jakarta: PT. Adya Berkah Mulia. 2019.
- Laliasa, Gunawan, et al. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara." *Sigma: Journal of Economic and Business* 1, no. 1 (2018): 42–52. <https://www.journal.stie-66.ac.id/index.php/sigmajeb/article/view/29>.
- Laliasa, E., et al. *Pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pendidik*. Jakarta: Pustaka Ilmu, 2018.
- Lindayani, Samsul Rizal, Yusroni Zulkarnain. "Peningkatan Mutu Lulusan SMAN Purwodadi Melalui Strategi Manajemen Kepala Sekolah." *Annizom*, 2019.
- Madjid, Nurcholish. *Bilik-bilik Pesantren*. Jakarta: Paramadina, 1997.
- Mardiyah. *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Adtya Media Publishing, 2013.
- Munawaroh, Raudatul, et al. "Teori dan Fungsi Kepemimpinan dalam Dunia Pendidikan." *Bunayya: Jurnal Pendidikan Anak* 8, no. 1 (January 19, 2022): 120–28. <https://doi.org/10.22373/BUNAYYA.V8I1.12261>.
- Makruf, Imam, Endah Tejaningsih, dan Mudofir. "The Manajemen Pengembangan Mutu Lulusan Madrasah Berbasis Pesantren Tasawuf." *Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Thariqah*, 2022. [https://doi.org/10.25299/al-thariqah.2022.vol7\(1\).9096](https://doi.org/10.25299/al-thariqah.2022.vol7(1).9096).
- Martayang, Besse. "Tipe dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis." *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)* 2, no. 2 (September 17, 2019): 45–52. <https://doi.org/10.35914/JEMMA.V2I2.247>.
- Miftakhudin Fauzi, Rizqi. "Otoritas Kyai dalam Menentukan Karakteristik Model Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi." *Jurnal Al-Ijtima'iyyah*, Vol. 4, No. 2 (Juli-Desember 2018).
- Mattayang, H. *Gaya Kepemimpinan dalam Dunia Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Pendidikan Indonesia. 2019.

- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet. Ke-14. Bandung: Rosdakarya, 2001.
- Munawaroh, et al. "Teori Kepemimpinan." *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen*. 2022.
- Ni Wayan Rianita Andani, and I Made Artha Wibawa. "Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Dimediasi oleh Perceived Organizational Support." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 11, no. 2 (February 26, 2022): 210. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2022.v11.i02.p01>.
- Nurcholis, Madjid. *Bilik-bilik Pesantren*. Cet. Ke-1. Jakarta: Paramadina, 1997.
- Pagala, Y., dan D. Utha. *Gaya Kepemimpinan Birokratis dalam Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Pendidikan. 2022.
- Pradjarta, D. *Memelihara Umat: Kyai Pesantren-Kyai Langgar di Jawa*. Jogjakarta: LKiS. 1999.
- Prasetya, W., et al. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi*. Jakarta: Pustaka Akademika. 2017.
- Philip A. Woods. "Authority, Power and Distributed Leadership." *Management in Education* 30, no. 4 (October 2016): 155–160.
- Purnamasari, Nia Indah. "Konstruksi Sistem Pendidikan Pesantren Tradisional di Era Global: Paradoks dan Relevansi." *EL-BANAT: Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam* 6, no. 2 (December 29, 2016): 73–91. <https://doi.org/10.54180/ELBANAT.2016.6.2.73-91>.
- Rizqi, Soffan, Rifqi Muntaqo, dan Rahmat Lutfi Guefera. "Pendidikan Pesantren dan Perkembangannya." *Paramurobi: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 4, no. 1 (June 10, 2021): 16–30. <https://doi.org/10.32699/PARAMUROBI.V4I1.1689>.
- Saihan dan Umiarso, *Edukasia*, (Jurnal Penelitian Pendidikan Islam, vol.16 No.2, 2021), 298.

- Samsudin. "Tantangan Lembaga Pendidikan Pesantren di Era Disrupsi." *Conference on Islamic Studies FAI 2019*, vol. 0 (2020): 221–230. <https://doi.org/10.30659/COIS.V0I0.8063>.
- Sari, H. M. P. *Kepemimpinan Otoritatif dalam Pendidikan*. Surabaya: Universitas Pendidikan Indonesia. 2016.
- Septiana Purwaningrum. "Santri Produktif: Optimalisasi Peran Santri di Era Disrupsi." *Prosiding Nasional 2* (December 18, 2019): 101–116. <http://prosiding.iainkediri.ac.id/index.php/pascasarjana/article/view/18>.
- Siswanto. "Desain Mutu Pendidikan Pesantren [The Quality Design in Islamic Boarding School]." *KARSA: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman*, 2015.
- Siswanto. "Desain Mutu Pendidikan Pesantren." *KARSA: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman*, 2016. <https://doi.org/10.19105/karsa.v23i2.726>.
- Sofia Villagarcia. "Formalization as A Way of Coordination and Control in A Construction Firm." *19th Annual Conference, International Group for Lean Construction*, Lima Peru, July 1–15, 2011.
- Sofian, Zainal. "The Authority of Spiritual Leadership at Pesantren Temboro Based on Jamaah Tabligh Ideology." *Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 2 (December 2017).
- Steenbrink, Karel A. *Pesantren Madrasah Sekolah*. Jakarta: LP3ES, 1986.
- Stimulasi Perkembangan Anak. "Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik." *Universitas*. 2009.
- Sugiyono. *Penelitian Kombinasi (Mix.Method)* (Bandung: Alfabeta, 2014)
- Sugiyono. *Metode Penelitian dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2015.
- Suharto, Babun, *Pondok Pesantren dan Perubahan Sosial, Studi Transformasi Kepemimpin Kiai Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2018)
- Suyadi, A., dan F. Rahman. "Life Skills Education in Islamic Boarding Schools: A Case Study." *International Journal of Islamic Education* 11, no. 3 (2020): 215–229.
- Syafaruddin, Muhammad Rifai, dan Demu Wira Brutu. "Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Lulusan." *Refleksi Edukatika*. 2022.
- Syahril. "Teori-teori Kepemimpinan." *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*. 2019.

- Tatiana de Cassia Nakano, and Solange Muglia Wechsler. "Creativity and Innovation: Skills for the 21st Century." *Estudos de Psicologia (Campinas)* (2018). <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000300002>.
- Tonich. "The Role of Principals' Leadership Abilities in Improving School Performance through the School Culture." *Journal of Social Studies Education Research* 12, no. 1 (2021): 47–75. <https://www.jsser.org/index.php/jsser/article/view/3078>.
- Tsauri, Sofyan, dan Finadatul Wahidah. "Strategi kepemimpinan entrepreneurship kiai dalam eskalasi kemandirian santri melalui pendidikan terpadu di pesantren." *LEADERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4.1 (2023)
- Umar, Husain. *Metode riset Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003).
- Wahyuni, S., et al. *Penerapan Gaya Kepemimpinan Otoritatif dalam Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Cendekia. 2022.
- Widarto. "Kepemimpinan (Leadership); Disampaikan pada Pelatihan Soft Skills Mahasiswa Fakultas Teknik UNY." Yogyakarta. 2013.
- Yin, Robert K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2018.
- Zamakhsyarie Dhofier. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*.
- Zainal Arifin. "The Authority of Spiritual Leadership at Pesantren Temboro Based on Jamaah Tabligh Ideology." *Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 2 (December 2017/1439): P-ISSN: 2301-9166; E-ISSN: 2356-3877.
- Zaini, Abd Muis, Hepni Hepni, and Titiek Rohanah Hidayati. "Islamic Boarding School's Curriculum Management Modernization." *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 4.1 (2022)
- Zuhri. "Kepemimpinan Visioner Kiai Dalam Mengimplementasikan Visi di Pondok Pesantren." *Bidayatuna* 1, no. 2 (2018).
- Zuhdi, S. "Integrating Modern Technology in Islamic Education: Challenges and Opportunities." *Journal of Educational Innovation* 14, no. 1 (2022): 55–67.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Elis Nursetialloh

NIM : 204307010003

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Jenjang : Doktor / S3

Instansi : Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

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

Jember, 31 Januari 2025

Yang menyatakan



Elis Nursetialloh

NIM. 204307010003

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

LAMPIRAN HASIL PENELITIAN

1. Hasil Wawancara untuk Fokus Penelitian ke-1 di Pesantren Walindo Siwalan Pekalongan

Narasumber	Pertanyaan	Jawaban Wawancara
Kyai	Bagaimana tujuan pendidikan di Pesantren Walindo?	"Tujuan utama kami adalah mencetak santri yang <i>mutafaqqih fiddin</i> —ahli agama yang memiliki pemahaman mendalam tentang Islam, beradab, serta mampu membaca dan memahami kitab kuning. Selain itu, kami juga membekali mereka dengan keterampilan hidup."
	Bagaimana Anda menyusun kurikulum keagamaan di pesantren?	"Kurikulum kami berbasis kitab turats dengan musyawarah antara kyai dan ustaz. Kami memastikan kurikulum ini relevan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, namun tetap mempertahankan esensi tradisional pesantren."

	Bagaimana upaya pesantren dalam meningkatkan mutu lulusan?	"Kami memberikan pendidikan berbasis agama yang kuat, pembinaan akhlak, serta pelatihan keterampilan praktis. Selain itu, kami mulai mengintegrasikan teknologi untuk menunjang pembelajaran."
Kerabat Kyai	Apa peran Anda dalam mendukung kegiatan pesantren?	"Saya membantu dalam mengelola program ekstrakurikuler dan memberikan pendampingan kepada santri. Fokus kami adalah menyeimbangkan pembelajaran agama dengan keterampilan hidup yang dibutuhkan di masyarakat."
Ustaz	Bagaimana proses pengajaran ilmu agama dilakukan di pesantren ini?	"Kami menggunakan metode sorogan, wetonan, dan kajian kitab kuning. Setiap santri belajar sesuai dengan tingkatannya. Jadwal pembelajaran dimulai pagi hingga siang, tetapi kami juga ada kajian malam hari."
	Apa tantangan dalam	"Tantangan terbesar

	mengajarkan ilmu agama kepada santri?	adalah menjaga minat santri agar tetap tinggi, terutama di era teknologi ini. Namun, kami berupaya membuat pembelajaran lebih menarik dengan penguatan diskusi dan praktek keagamaan sehari-hari."
Pengelola	Apa fokus utama dalam pengelolaan pesantren ini?	"Kami fokus pada manajemen pesantren yang efisien, mulai dari pengaturan jadwal pembelajaran, pengelolaan asrama, hingga menyediakan fasilitas yang mendukung pendidikan agama dan keterampilan hidup."
	Bagaimana pesantren mendukung pengembangan keterampilan hidup bagi santri?	"Kami mengadakan pelatihan kewirausahaan, pelajaran keterampilan praktis seperti memasak, bertani, serta mulai memperkenalkan penggunaan teknologi dasar."
Santri	Bagaimana pendapat Anda tentang pembelajaran di pesantren ini?	"Belajar di sini sangat membantu saya memahami agama secara mendalam. Jadwalnya

		padat, tapi saya belajar banyak, mulai dari membaca kitab kuning hingga keterampilan hidup seperti memasak dan berwirausaha."
	Apa manfaat yang Anda rasakan setelah belajar di pesantren?	"Saya merasa lebih mandiri, disiplin, dan percaya diri. Selain itu, saya juga mulai belajar menggunakan komputer untuk mencari informasi yang bermanfaat."

2. Hasil Observasi untuk Fokus Penelitian ke-1 di Pesantren Walindo Siwalan Pekalongan

Aspek yang Diamati	Temuan Hasil Observasi
Kurikulum Keagamaan	Kurikulum berbasis kitab turats mendominasi sekitar 75–80% dari keseluruhan materi. Materi meliputi Fiqh, Tafsir, Hadits, Bahasa Arab, dan ilmu-ilmu pendukung lainnya. Jadwal pembelajaran berlangsung intensif mulai pukul 08.00 hingga 14.30 setiap harinya.
Kegiatan Harian Santri	Santri memulai aktivitas pada pukul 03.00 WIB dengan shalat tahajud dan membaca Al-Qur'an. Aktivitas belajar formal berlangsung hingga siang hari, dilanjutkan dengan kajian tambahan di malam hari. Kegiatan berakhir sekitar pukul 22.00 WIB.

Pembinaan Akhlak	Santri diajarkan sopan santun dalam interaksi sehari-hari. Tradisi ta'dzim kepada guru terlihat jelas. Lingkungan pesantren mendukung pembentukan karakter dengan penekanan pada disiplin, kejujuran, dan tanggung jawab.
Penggunaan Bahasa Arab	Bahasa Arab digunakan sebagai bahasa pengantar dalam pembelajaran ilmu agama. Santri menunjukkan kemampuan dasar berkomunikasi dalam bahasa Arab, serta mampu membaca dan memahami kitab-kitab kuning.
Fasilitas Pesantren	Pesantren dilengkapi dengan ruang belajar sederhana, perpustakaan kitab kuning, masjid besar sebagai pusat kegiatan ibadah, dan asrama untuk santri. Fasilitas teknologi seperti komputer dan akses internet tersedia secara terbatas untuk pembelajaran teknologi dasar.
Kegiatan Ekstrakurikuler	Ekstrakurikuler mencakup kegiatan seni seperti hadroh, olahraga, dan pelatihan keterampilan praktis seperti memasak, bertani, dan kerajinan tangan. Program kewirausahaan diajarkan melalui praktik langsung, seperti berdagang di kantin pesantren atau membuka usaha kecil.
Prestasi Santri	Beberapa santri telah meraih prestasi di bidang keagamaan, seperti juara dalam

	<p>lomba hafalan kitab kuning dan Musabaqah Qiraatil Kutub (MQK) tingkat provinsi. Selain itu, kelompok seni hadroh juga sering memenangkan lomba tingkat lokal hingga regional.</p>
Kemandirian Santri	<p>Santri dilatih untuk mandiri sejak awal. Mereka bertanggung jawab atas kebersihan asrama, mencuci pakaian sendiri, dan mengelola waktu antara belajar, beribadah, dan kegiatan lainnya.</p>
Integrasi Teknologi	<p>Teknologi mulai diperkenalkan melalui pelajaran komputer dasar dan penggunaan internet untuk mencari informasi. Namun, belum semua santri mahir dalam menggunakan perangkat teknologi.</p>
Interaksi Sosial	<p>Interaksi antara santri menunjukkan hubungan yang baik dan harmonis. Mereka saling mendukung dalam belajar dan kegiatan lainnya. Santri senior sering memberikan bimbingan kepada junior dalam memahami pelajaran atau tata tertib pesantren.</p>

3. Hasil Studi Dokumen untuk Fokus Penelitian ke-1 di Pesantren Walindo Siwalan Pekalongan

Jenis Dokumen	Isi dan Temuan
Struktur Kurikulum Pesantren	<p>Kurikulum pesantren mencakup 75–80% mata pelajaran berbasis agama, seperti Fiqh, Ushul Fiqh, Tafsir, Ilmu Hadits, Bahasa Arab, Nahwu-Sharaf,</p>

	dan Ilmu Kalam. Dokumen menunjukkan bahwa pengembangan kurikulum dilakukan melalui musyawarah antara kyai dan ustaz.
Jadwal Kegiatan Harian	Jadwal kegiatan menunjukkan bahwa santri memulai aktivitas pada pukul 03.00 WIB (tahajud dan tadarus) hingga pukul 22.00 WIB. Jadwal pembelajaran formal berlangsung dari pukul 08.00 hingga 14.30 WIB, dilanjutkan dengan kajian tambahan di malam hari.
Dokumen Evaluasi Pembelajaran	Evaluasi pembelajaran dilakukan setiap akhir semester melalui ujian kitab kuning. Santri diuji dalam penguasaan ilmu agama seperti tafsir, fiqh, dan hadits. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa mayoritas santri lulus dengan nilai memuaskan.
Data Prestasi Santri	Dokumen mencatat prestasi santri, seperti: Juara II Hafalan Kitab Imrithi di tingkat Jawa Tengah (2017), Juara III Akhlak dalam MQK tingkat Jawa Tengah (2018), dan Juara I Hadroh Putri dalam ajang olahraga dan seni antar pesantren tingkat Jawa Tengah (2019).
Data Alumni	Dokumen alumni menunjukkan bahwa banyak lulusan menjadi tokoh agama lokal, seperti imam masjid, pengajar di majelis taklim, dan pendakwah. Beberapa alumni juga berhasil memulai

	usaha kecil-kecilan berdasarkan keterampilan yang diperoleh di pesantren.
Dokumen Peraturan dan Tata Tertib Santri	Peraturan pesantren meliputi disiplin waktu, kewajiban menjaga kebersihan, dan aturan berpakaian yang sopan. Santri diwajibkan mengikuti seluruh jadwal kegiatan yang telah ditentukan, termasuk pembelajaran, ibadah, dan kegiatan ekstrakurikuler.
Program Kewirausahaan	Dokumen menunjukkan adanya pelatihan kewirausahaan bagi santri, seperti pelatihan berdagang, kerajinan tangan, dan manajemen usaha kecil. Program ini diintegrasikan ke dalam kegiatan harian pesantren.
Dokumen Kegiatan Ekstrakurikuler	Terdapat beragam program ekstrakurikuler seperti seni hadroh, olahraga, memasak, dan kerajinan. Dokumen menunjukkan bahwa kegiatan ini bertujuan untuk mengembangkan keterampilan non-akademik santri.
Dokumen Keuangan Pesantren	Pesantren dikelola secara mandiri melalui iuran santri, donasi masyarakat, dan usaha kecil yang dijalankan pesantren. Keuangan digunakan untuk pemeliharaan fasilitas, honor ustaz, dan kegiatan santri.
Data Fasilitas Pesantren	Dokumentasi fasilitas menunjukkan keberadaan masjid, ruang belajar, perpustakaan kitab kuning, asrama

	santri, dan beberapa perangkat komputer. Namun, fasilitas teknologi masih terbatas, dengan hanya beberapa unit komputer yang tersedia untuk pembelajaran dasar.
--	---

4. Hasil Wawancara untuk Fokus Penelitian ke-2 di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah

Narasumber	Pertanyaan	Jawaban Wawancara
Kyai	Bagaimana tujuan pendidikan di Pesantren Al-Istiqomah?	“Kami bertujuan mencetak santri yang tafaqquh al-din dengan pemahaman agama yang mendalam dan akhlak yang mulia.”
	Bagaimana Anda menyusun kurikulum keagamaan di pesantren?	“Kami menyusun kurikulum berbasis ilmu-ilmu dasar Islam, seperti fiqh, aqidah, tafsir, dan hadits, dengan pendekatan praktis.”
	Bagaimana upaya pesantren dalam meningkatkan mutu lulusan?	“Kami fokus pada penguatan bahasa Arab, akhlak, dan keterampilan hidup melalui program pembinaan intensif.”
Kerabat Kyai	Apa peran Anda dalam mendukung kegiatan pesantren?	“Kami mendukung melalui pelatihan kepemimpinan dan pengorganisasian kegiatan sosial serta

		memberikan pembinaan langsung kepada santri.”
Ustaz	Bagaimana proses pengajaran ilmu agama dilakukan di pesantren ini?	“Kami mengutamakan metode hafalan, diskusi, dan penerapan langsung agar santri tidak hanya memahami teori, tetapi juga praktik.”
	Apa tantangan dalam mengajarkan ilmu agama kepada santri?	“Tantangannya adalah memotivasi santri untuk tetap konsisten belajar di tengah pengaruh teknologi modern.”
Pengelola	Apa fokus utama dalam pengelolaan pesantren ini?	“Kami fokus pada pembentukan karakter santri melalui pembinaan akhlak, pengajaran agama, dan pengembangan keterampilan hidup.”
	Bagaimana pesantren mendukung pengembangan keterampilan hidup bagi santri?	“Kami mengadakan pelatihan kewirausahaan, pengenalan teknologi, serta pembinaan keterampilan praktis seperti bertani dan berdagang.”
Santri	Bagaimana pendapat Anda tentang pembelajaran di pesantren ini?	“Pembelajarannya mendalam dan membantu kami mengaplikasikan ilmu agama dalam kehidupan sehari-hari.”

	Apa manfaat yang Anda rasakan setelah belajar di pesantren?	“Kami merasa lebih disiplin, mandiri, dan memiliki bekal agama yang kuat untuk menghadapi tantangan hidup.”
--	---	---

5. Hasil Observasi untuk Fokus Penelitian ke-2 di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah

Aspek yang Diamati	Temuan Hasil Observasi
Kurikulum Keagamaan	Kurikulum berfokus pada ilmu-ilmu dasar agama seperti fiqh, aqidah, tafsir, dan hadits. Disertai pembelajaran intensif bahasa Arab.
Kegiatan Harian Santri	Rutinitas santri mencakup pembelajaran agama, ibadah, dan kegiatan sosial dengan jadwal yang terstruktur untuk melatih disiplin.
Pembinaan Akhlak	Santri menunjukkan akhlak mulia seperti kejujuran, kedisiplinan, dan sopan santun, hasil dari pendidikan akhlak yang diberikan pesantren.
Penggunaan Bahasa Arab	Kemampuan membaca dan memahami teks agama dalam bahasa Arab cukup baik, namun kemampuan berbicara masih dalam tahap pengembangan.
Fasilitas Pesantren	Fasilitas dasar tersedia, namun perlu peningkatan dalam mendukung integrasi teknologi untuk pembelajaran modern.
Kegiatan Ekstrakurikuler	Kegiatan seperti pelatihan kewirausahaan, keterampilan praktis

	(bertani, kerajinan tangan), dan kepemimpinan aktif dijalankan.
Prestasi Santri	Santri sering dipercaya menjadi imam, penceramah, dan pengajar di masyarakat, menunjukkan pengakuan atas kompetensi mereka.
Kemandirian Santri	Santri memiliki keterampilan manajemen diri yang baik, seperti mengatur waktu, kemandirian, dan menjalankan usaha kecil.
Integrasi Teknologi	Teknologi mulai diperkenalkan melalui pelatihan komputer dan internet, meskipun penggunaannya belum optimal di semua aspek.
Interaksi Sosial	Santri aktif dalam interaksi sosial, menunjukkan kemampuan komunikasi dan kepemimpinan yang baik dalam berbagai kegiatan.

6. Hasil Studi Dokumen untuk Fokus Penelitian ke-2 di Pesantren Al-Istiqomah Banyuputih Batang Jawa Tengah

Jenis Dokumen	Isi dan Temuan
Struktur Kurikulum Pesantren	Kurikulum mencakup ilmu dasar agama (fiqh, aqidah, tafsir, hadits) dengan penguatan bahasa Arab dan akhlak.
Jadwal Kegiatan Harian	Jadwal terstruktur mencakup waktu belajar, ibadah, kegiatan sosial, dan pelatihan keterampilan praktis.
Dokumen Evaluasi Pembelajaran	Evaluasi mencakup kemampuan membaca teks agama, aplikasi ilmu agama dalam kehidupan, dan

	penguasaan akhlak.
Data Prestasi Santri	Santri sering menjadi imam, penceramah, dan pengajar di masyarakat, menunjukkan penguasaan kompetensi agama.
Data Alumni	Alumni memiliki bekal agama yang kuat dan keterampilan hidup; beberapa telah sukses dalam usaha kecil.
Dokumen Peraturan dan Tata Tertib Santri	Aturan mencakup kedisiplinan, kejujuran, sopan santun, serta kewajiban mengikuti kegiatan harian pesantren.
Program Kewirausahaan	Program melatih keterampilan praktis seperti bertani, berdagang, dan kerajinan tangan untuk mendukung kemandirian ekonomi.
Dokumen Kegiatan Ekstrakurikuler	Berisi program pelatihan kepemimpinan, kegiatan sosial, serta kompetisi internal dan eksternal di berbagai bidang.
Dokumen Keuangan Pesantren	Pencatatan pemasukan dan pengeluaran, termasuk anggaran untuk program pembelajaran dan fasilitas pesantren.
Data Fasilitas Pesantren	Fasilitas meliputi ruang belajar, asrama, tempat ibadah, serta fasilitas pendukung lain, meski masih perlu peningkatan.

7. Hasil Wawancara untuk Menjawab Rumusan Masalah ke-3

Narasumber	Pertanyaan	Jawaban Wawancara
------------	------------	-------------------

Kiai	1. Apa visi dan misi kepemimpinan Anda dalam mengembangkan mutu lulusan pesantren di bidang <i>tafaqquh fi al-din</i> dan <i>life skill</i> ?	"Visi kami adalah mencetak generasi santri yang mendalam dalam ilmu agama (<i>tafaqquh fi al-din</i>) dan memiliki keterampilan hidup yang relevan. Misinya adalah menyelaraskan pendidikan agama dengan pengembangan keterampilan yang aplikatif."
	2. Bagaimana Anda membimbing para santri dalam memahami ilmu agama secara mendalam (<i>tafaqquh fi al-din</i>)?	"Kami menggunakan pendekatan diskusi mendalam, kajian kitab kuning, serta pembelajaran berbasis praktik untuk memastikan pemahaman santri lebih mendalam terhadap ilmu agama."
	3. Strategi apa yang Anda gunakan untuk mengintegrasikan pembelajaran agama dengan pengembangan <i>life skill</i> ?	"Kami menggabungkan kegiatan keagamaan dengan pelatihan keterampilan, seperti kewirausahaan, teknologi, dan kepemimpinan. Ini dilakukan melalui program-program terstruktur yang relevan dengan kebutuhan

		santri."
	4. Bagaimana Anda memastikan kualitas proses pembelajaran di pesantren tetap konsisten?	"Kami rutin melakukan evaluasi pembelajaran melalui pengawasan langsung, rapat evaluasi dengan ustaz, serta penerapan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan perkembangan zaman."
	5. Apa langkah yang Anda lakukan untuk melibatkan masyarakat dalam mendukung pembelajaran di pesantren?	"Kami menjaga hubungan baik dengan masyarakat melalui program dakwah, kerjasama sosial, serta melibatkan alumni untuk mendukung pengembangan pesantren."
Ustaz/Guru	1. Bagaimana pola bimbingan dari Kiai kepada ustaz dalam melaksanakan pembelajaran <i>tafaqquh fi al-din</i> ?	"Kiai memberikan arahan melalui pertemuan rutin dan bimbingan langsung tentang metode pengajaran yang efektif, termasuk bagaimana menyampaikan materi kitab kuning secara aplikatif."
	2. Apa arahan dari Kiai terkait pengembangan life skill santri?	"Kiai menekankan pentingnya memberikan pelatihan keterampilan tambahan kepada santri,

		seperti pelatihan kewirausahaan, manajemen waktu, dan keterampilan berbicara di depan umum."
	3. Bagaimana Kiai memberikan contoh atau teladan dalam pengembangan akhlak santri?	"Kiai selalu menjadi contoh nyata melalui sikap sabar, disiplin, dan keteladanan dalam kehidupan sehari-hari, yang kemudian diikuti oleh para santri dan ustaz."
	4. Bagaimana evaluasi pembelajaran dilakukan oleh kiai untuk memastikan kualitas lulusan?	"Kiai mengadakan ujian lisan dan tertulis, serta observasi langsung terhadap perilaku dan perkembangan santri selama masa pembelajaran di pesantren."
Santri	1. Apa yang Anda rasakan dari gaya kepemimpinan kiai dalam pembelajaran agama?	"Kiai sangat menginspirasi kami melalui pendekatan yang personal dan perhatian terhadap kebutuhan individu kami."
	2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan kiai dalam mengembangkan keterampilan hidup Anda?	"Kami mendapatkan banyak pelajaran praktis, seperti keterampilan berbicara di depan umum dan cara mengelola

		waktu dengan baik."
	3. Bagaimana kiai memotivasi Anda untuk mendalami ilmu agama dan mengembangkan keterampilan praktis?	"Ceramah-ceramah beliau selalu memotivasi kami untuk berusaha lebih keras dalam belajar agama, sekaligus mempersiapkan diri untuk dunia luar."
Pengelola Pesantren	1. Bagaimana kiai terlibat dalam penyusunan program pembelajaran?	"Kiai sangat terlibat dalam merancang program, mulai dari memilih kitab yang diajarkan hingga menetapkan jadwal dan metode pengajaran yang sesuai dengan santri."
	2. Bagaimana upaya kiai dalam menjaga hubungan antara pesantren, masyarakat, dan alumni untuk mendukung mutu lulusan?	"Kiai sering mengadakan kegiatan dakwah di masyarakat, menjalin komunikasi aktif dengan alumni, dan memanfaatkan jejaring tersebut untuk mendukung pembelajaran santri."

8. Hasil Observasi untuk Menjawab Rumusan Masalah ke-3

Aspek yang Diamati	Indikator	Hasil Observasi
Gaya Kepemimpinan Kiai	- Kiai memberikan arahan langsung kepada	Kiai memberikan arahan secara rutin melalui

	ustaz dan santri dalam pembelajaran <i>tafaqquh fi al-din</i> .	ceramah, rapat, dan pembinaan khusus kepada ustaz dan santri.
	- Kiai memberikan contoh teladan dalam penerapan akhlak dan kedisiplinan.	Kiai selalu hadir tepat waktu, menunjukkan sikap rendah hati, dan mempraktikkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari.
	- Kiai memimpin evaluasi dan perbaikan mutu pembelajaran secara berkala.	Evaluasi dilakukan setiap bulan dengan melibatkan ustaz dan santri untuk memberikan masukan dan solusi terhadap permasalahan pembelajaran.
Pembelajaran <i>tafaqquh fi al-din</i>	- Santri mampu memahami dan menjelaskan konsep fiqh, aqidah, tafsir, dan hadits dengan baik.	Santri menunjukkan pemahaman mendalam melalui ujian lisan dan tertulis serta diskusi kelompok di kelas.
	- Proses pembelajaran mencakup diskusi, ceramah, dan praktik ibadah.	Pembelajaran dilaksanakan dengan variasi metode, termasuk simulasi praktik ibadah di masjid pesantren.
	- Kiai memberikan bimbingan tambahan bagi santri yang memerlukan pemahaman mendalam.	Bimbingan intensif diberikan melalui sesi khusus di luar jam kelas bagi santri yang mengalami kesulitan belajar.

Pengembangan <i>life skill</i>	- Santri menunjukkan kemampuan manajemen diri (disiplin, pengelolaan waktu, kemandirian).	Santri dilatih untuk mengatur jadwal harian mereka, termasuk waktu belajar, ibadah, dan istirahat, serta bertanggung jawab atas kebersihan kamar.
	- Kegiatan kewirausahaan dan keterampilan praktis dilaksanakan dengan arahan dari Kiai.	Pesantren mengadakan pelatihan seperti kerajinan tangan, pertanian, dan wirausaha kecil dengan bimbingan dari Kiai dan ustaz.
	- Santri mampu mempraktikkan keterampilan sosial seperti komunikasi dan kepemimpinan di lingkungan masyarakat.	Santri aktif terlibat dalam kegiatan kemasyarakatan, seperti pengajian di desa dan membantu mengorganisasi acara keagamaan bersama masyarakat.
Interaksi Sosial	- Kiai aktif berkomunikasi dengan santri, ustaz, dan pengelola pesantren.	Kiai rutin mengadakan pertemuan informal dan dialog terbuka dengan seluruh elemen pesantren untuk membahas perkembangan pesantren dan kebutuhan santri.
	- Santri dan ustaz melibatkan masyarakat dalam kegiatan sosial-keagamaan yang dipimpin oleh Kiai.	Pesantren secara aktif menyelenggarakan kegiatan seperti pengajian umum, bakti sosial, dan kajian keislaman yang

		melibatkan masyarakat sekitar.
Evaluasi dan Monitoring	- Kiai memantau proses belajar mengajar dan mengadakan rapat evaluasi secara berkala.	Kiai mengadakan evaluasi bulanan untuk meninjau capaian pembelajaran dan memberikan arahan untuk perbaikan.
	- Penilaian mutu lulusan berdasarkan kemampuan ilmu agama dan keterampilan praktis dilakukan dengan standar yang jelas.	Penilaian akhir mencakup ujian teori agama, praktik ibadah, dan evaluasi keterampilan hidup yang dilakukan secara sistematis.

9. Hasil Observasi untuk Menjawab Rumusan Masalah ke-3

Aspek	Indikator	Hasil Observasi
Gaya Kepemimpinan	- Pendekatan situasional transformatif	Kedua Kiai menggunakan gaya transformatif yang memotivasi santri untuk berkembang, dengan penyesuaian terhadap situasi pesantren masing-masing.
	- Fleksibilitas vs. struktur ketat	Kiai di Walindo lebih fleksibel dan adaptif, sedangkan Kiai di Al-Istiqomah menerapkan disiplin yang ketat dengan aturan yang jelas dan terstruktur.
Pendekatan terhadap	- Tingkat fleksibilitas	Kiai di Walindo memberi

Disiplin		kebebasan pada santri yang sudah mandiri, sementara Kiai di Al-Istiqomah mewajibkan kepatuhan ketat terhadap aturan dan jadwal harian.
	- Adaptasi terhadap kebutuhan santri	Pendekatan Kiai di Walindo menyesuaikan kebutuhan individu, sedangkan di Al-Istiqomah pendekatan bersifat kolektif dengan fokus pada keseragaman.
Fokus Pembinaan Karakter	- Penekanan pada akhlak	Kedua pesantren menekankan pembentukan akhlak, namun di Walindo dilakukan dengan perhatian individual, sedangkan di Al-Istiqomah melalui disiplin ketat dan tanggung jawab.
	- Metode pembinaan	Di Walindo, pembinaan melibatkan dialog dan pengawasan personal, sedangkan di Al-Istiqomah menggunakan pendekatan sistematis melalui jadwal yang terorganisasi.
Motivasi dan Inspirasi	- Jenis motivasi yang	Kiai di Walindo

	diberikan	memberikan motivasi intelektual yang menekankan pemikiran kritis, sedangkan di Al-Istiqomah lebih banyak memberikan nasihat inspiratif untuk prestasi.
Pendekatan terhadap Santri	- Fokus pada individualitas	Kiai di Walindo memberikan perhatian khusus pada potensi dan kebutuhan masing-masing santri, sementara di Al-Istiqomah pendekatan lebih kolektif untuk pembentukan karakter seragam.
	- Dukungan terhadap pengembangan minat dan bakat	Di Walindo, santri diberi ruang untuk mengeksplorasi minat mereka, sedangkan di Al-Istiqomah kegiatan diarahkan sesuai dengan aturan kolektif pesantren.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

CURRICULUM VITAE



I. DATA PRIBADI

1. Nama : Hj. Elis Nursetialloh, S.Pd. I, M. Pd
2. NIP : 197910292011012003
3. Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil (PNS)
4. Tempat Kerja : UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan
5. Tempat/Tgl Lahir : Sumedang, 29 Oktober 1979
6. Pangkat/Golongan/Jabatan: Penata Tingkat I/III.d/Fungsional Keuangan
7. Agama : Islam
8. Ayah : H. Moh. Jalaluddin
9. Ibu : Hj. Ai Halimah
10. Nama Suami : Prof. Dr. H. Ade Dedi Rohayana, M. Ag
11. Nama Anak : 1. M. Alfiyan Nurwahibulloh Rohayana
2. Nadila Risna Nurhasilah
3. Ainina Nida Nurrobbaniyah
12. Alamat Rumah : Perumahan Panjang Indah Jl. Arimbi No.3
Pekalongan Utara, Kota Pekalongan.

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. Sekolah Dasar Negeri (SDN) Kamal, Tanjungkerta, Sumedang, lulus 1991;
2. Madrasah Tsanawiyah (MTS) Darul Hikmah Sukawangi, Sumedang, lulus 1994;
3. Madrasah Aliyah Negeri I (MAN I) Sumedang, lulus 1997;
4. Program Sarjana (S1), Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI), Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Gunung Djati Bandung, lulus 2005;

5. Program Magister (S2), Konsentrasi Manajemen Pendidikan (MP), Universitas Negeri (UNNES) Semarang, lulus 2011;
6. Program Doktorat (S3), Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI), Universitas Islam Negeri (UIN) KH. Ahmad Shiddiq Jember.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER