

**KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KIAI  
DALAM PENGEMBANGAN MUTU PESANTREN  
(Studi Multi Situs di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning  
Pamekasan dan Pondok Pesantren Ummul Quro Pamekasan)**

**DISERTASI**

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam

**Promotor**

**Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M  
Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.**



**Oleh**

**JAMILUDIN USMAN  
NIM. 0841919016**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER  
JUNI 2025**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “Kepemimpinan Partisipatif Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pesantren (Studi Multisitus di Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning Pamekasan dan Pondok Pesantren Ummul Quro Pamekasan)” yang ditulis oleh **Jamiludin Usman** NIM : 0841919016 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, 18 Juni 2025  
Promotor,



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

**Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.** J E M B E R

Co Promotor

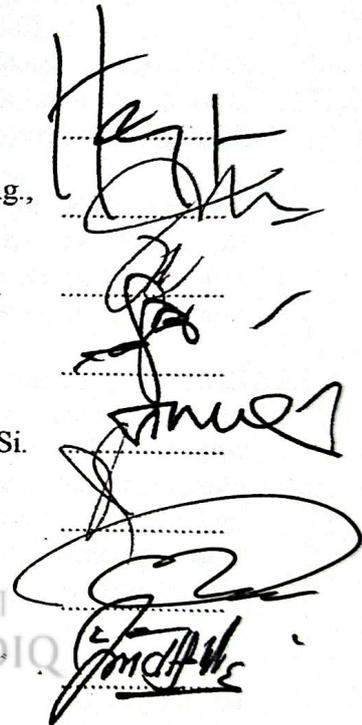
**Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.**

## LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “Kepemimpinan Partisipatif Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pesantren (Studi Multisitus di Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning Pamekasan dan Pondok Pesantren Ummul Quro Pamekasan)” yang ditulis oleh Jamiludin Usman NIM : 0841919016 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 : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.
2. Penguji Utama : Prof. Dr. Hj. Nurul Azizah, S.Ag., M.Pd.I.
3. Penguji : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
4. Penguji : Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd.
5. Penguji : Prof. Dr. M. Khusna Amal, S.Ag., M.Si.
6. Penguji : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag
7. Promotor : Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.
8. Co Promotor : Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.



Jember, 27 Juni 2025  
Mengesahkan  
Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri  
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



**Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd.**  
NIP. 19720918 200501 1 003

## ABSTRAK

**Jamiludin Usman**, Kepemimpinan Partisipatif Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pesantren (Studi Multisitus Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning Dan Pondok Pesantren Ummul Quro), Disertasi Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember (UIN KHAS) Jember. Promotor: Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M dan Co-Promotor: Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.

**Kata Kunci: Kepemimpinan Partisipatif; Kiai; Pengembangan Mutu Pesantren**

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana penerapan kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan kualitas pendidikan di pesantren. Dengan melibatkan seluruh elemen pesantren dalam proses pengambilan keputusan, diharapkan pesantren dapat mengembangkan model pendidikan yang lebih efektif, relevan, dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

Fokus penelitian ini adalah : (1) Bagaimana gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh Kiai dalam pengelolaan pesantren. (2) Bagaimana Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu pembelajaran di Pesantren? (3) Bagaimana Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu kelembagaan di Pesantren ?

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi multisitus. Sumber data ditentukan dengan metode *purposive sampling*, yaitu Kiai, pengajar, pengurus, dan santri. Teknik Pengumpulan data dengan Observasi, Wawancara dan Kajian Dokumen. Analisis data dengan metode interaktif melalui Kondensasi Data, Penyajian Data dan Penarikan Kesimpulan. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan uji kredibilitas data, membuat laporan penelitian, audit terhadap keseluruhan data, dan mengecek data kepada informan.

Hasil penelitian: (1) Penerapan kepemimpinan partisipatif di pesantren bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh konteks budaya, tradisi, dan lingkungan sosial. Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning menerapkan model otokratik-partisipatif yang menekankan kontrol kuat oleh Kiai dengan ruang partisipasi terbatas untuk menjaga stabilitas dan nilai-nilai tradisional. Sebaliknya, Pesantren Ummul Quro menggunakan pendekatan demokratis dan kolaboratif yang melibatkan seluruh elemen pesantren dalam pengambilan keputusan, menciptakan lingkungan yang inklusif dan inovatif. (2) Keterbukaan Kiai terhadap diskusi dan dorongan partisipasi aktif dari pengurus serta santri dalam merancang kurikulum dan metode pengajaran secara signifikan mengarah pada pengembangan pembelajaran yang lebih inklusif di pesantren. (3) Kepemimpinan partisipatif Kiai memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu kelembagaan pesantren, baik dalam aspek penguatan kelembagaan, pembinaan karakter spiritual maupun pengembangan potensi santri. Temuan formal menunjukkan kepemimpinan partisipatif di pesantren bersifat dinamis dan berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan dan penguatan kelembagaan dengan tetap menjaga nilai-nilai tradisional pesantren dan beradaptasi dengan perkembangan zaman.

## ABSTRACT

**Jamiludin Usman**, Participatory Leadership of Kiai in Developing the Quality of Islamic Boarding Schools (Multi-site Study at Kiai Mudrikah Islamic Boarding School, Kembang Kuning, and Ummul Quro Islamic Boarding School), Dissertation for the Doctoral Program in Islamic Education Management, Postgraduate Program, State Islamic University of Kiai Haji Achmad Siddiq Jember (UIN KHAS) Jember. Promotor: Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M and Co-Promotor: Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.

**Keywords: Participatory Leadership; Kiai; Quality Development of Islamic Boarding Schools**

This research aims to explore how the implementation of participative leadership can improve the quality of education in Islamic boarding schools (pesantren). By involving all elements of the pesantren in the decision-making process, it is hoped that the pesantren can develop an educational model that is more effective, relevant, and capable of meeting the evolving needs of society.

The focus of this research is: (1) How the participative leadership style is applied by the Kiai (religious leader) in the management of the pesantren. (2) How the Kiai's participative leadership contributes to the development of learning quality in the pesantren. (3) How the Kiai's participative leadership contributes to the development of institutional quality in the pesantren.

This research uses a qualitative approach with a multisite study design. Data sources were determined using purposive sampling, including the Kiai, teachers, administrators, and students. Data collection techniques involved observation, interviews, and document analysis. Data analysis was conducted using an interactive method through data condensation, data display, and conclusion drawing. Data validity was checked through credibility tests, research report generation, auditing of all data, and data verification with informants.

Research findings: (1) The application of participative leadership in pesantren is dynamic and influenced by cultural context, traditions, and the social environment. Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning implements an autocratic-participative model that emphasizes strong control by the Kiai with limited room for participation to maintain stability and traditional values. In contrast, Pesantren Ummul Quro uses a democratic and collaborative approach that involves all elements of the pesantren in decision-making, creating an inclusive and innovative environment. (2) The Kiai's openness to discussion and encouragement of active participation from administrators and students in curriculum design and teaching methods significantly leads to the development of more inclusive learning in the pesantren. (3) The Kiai's participative leadership contributes to the improvement of the pesantren's institutional quality, both in terms of institutional strengthening, spiritual character building, and the development of students' potential. The formal findings indicate that participative leadership in pesantren is dynamic and contributes to improving the quality of education and institutional strengthening while maintaining traditional pesantren values and adapting to contemporary developments.

## ملخص البحث

جميل الدين عثمان القيادة التشاركية للعلماء في تطوير جودة المدارس الإسلامية (دراسة متعددة المواقع في المعهد الإسلامي للعلماء مدريكة كمبانج كونين والمعهد الإسلامي للعلماء أم القرى)، أطروحة لبرنامج الدكتوراه في إدارة التعليم الإسلامي، الدراسات العليا جامعة كياي الحاج أحمد صديق جبر الإسلامية الحكومية (UIN KHAS) جبر. المشرف: الأستاذ الدكتور الحاج صفيان تسوري، ماجستير، والمشرف المشارك: الدكتورة الحاجة ست. رودلية، ماجستير.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية؛ العلماء؛ تطوير جودة المدارس الإسلامية

أخذ طريقة باستخدام البيانات مصادر تحديد تم. المواقع متعددة دراسة بتصميم نوعيًا منهجًا البحث هذا يستخدم والمقابلات، الملاحظة، تقنيات باستخدام البيانات جمع تم. (السنترين) والطلاب المسؤولين، المعلمين، الكياي، وشملت الهادفة، العينات من التحقق تم. النتائج واستخلاص البيانات، عرض البيانات، تكثيف تتضمن تفاعلية طريقة باستخدام البيانات تحليل تم. الوثائق ومراجعة المخبرين مع البيانات من والتحقق للبيانات، شاملة ومراجعة البحث، تقرير وكتابة البيانات، مصداقية اختبارات خلال من البيانات صحة باديوكان يطبق. الاجتماعية والبيئة والتقاليد الثقافي بالسياق ويتأثر ديناميكي البيسنترين في التشاركية القيادة تطبيق أن البحث نتائج أظهرت على للحفاظ للمشاركة محدودة مساحة مع الكياي من قوية سيطرة على يركز تشاركيًا-أوتوقراطيًا نموذجًا كونينغ كيمبانج مودريكا كياي صنع في البيسنترين عناصر جميع يشرك وتعاونيًا ديمقراطيًا نمجًا القرى أم بيسنترين يستخدم ذلك، من النقيض على. التقليدية والقيم الاستقرار في والطلاب المسؤولين من النشطة للمشاركة وتشجيعه المناقشة على الكياي انفتاح أدت ذلك، على علاوة. ومبتكرة شاملة بيئة يخلق مما القرار، المؤسسة الجودة تحسن في للكياي التشاركية القيادة تساهم أخيرًا، البيسنترين في شمولاً أكثر تعليم تطوير إلى التدريس وطرق المناهج تصميم التشاركية القيادة أن إلى الرسمية النتائج تشير. الطلاب إمكانات تنمية أو الروحية، الشخصية بناء أو المؤسسة، تعزيز جوانب في سواء للبيسنترين، العصر تطورات مع والتكيف للبيسنترين التقليدية القيم على الحفاظ مع المؤسسة وتعزيز التعليم جودة تحسن في وتساهم ديناميكية البيسنترين في (الإسلامية الداخلية المدارس) الدينية المعاهد في التعليم جودة يعزز أن التشاركية القيادة لتطبيق يمكن كيف استكشاف إلى البحث هذا يهدف يلي وملائمة، فعالية أكثر تعليمي نموذج تطوير من المعاهد تتمكن من المأمول من القرار، صنع عملية في المعهد عناصر جميع إشراك خلال من (الروحي الزعيم/الشيخ) "الكياي" قبل من التشاركية القيادة أسلوب تطبيق كيفية: على البحث هذا يركز. باستمرار المتطورة المجتمع احتياجات تطوير في للكياي التشاركية القيادة تساهم وكيف المعهد، داخل التعليم جودة تطوير في للكياي التشاركية القيادة تساهم وكيف المعهد، إدارة في الهادفة، العينات بطريقة البيانات مصادر تحديد تم. المواقع متعددة دراسة تصميم مع نوعيًا منهجًا البحث هذا يستخدم. للمعهد المؤسسة الجودة باستخدام البيانات تحليل تم. الوثائق ومراجعة المقابلات الملاحظة البيانات جمع تقنيات شملت. والطلاب والمسؤولين والمعلمين الكياي وشملت مصداقية اختبارات خلال من البيانات صحة من التحقق تم. النتائج واستخلاص البيانات وعرض البيانات تكثيف خلال من تفاعلية طريقة في التشاركية القيادة تطبيق أن البحث نتائج أظهرت. المخبرين مع البيانات من والتحقق للبيانات، جميع ومراجعة البحث، تقرير وكتابة البيانات، كمبانج مدريكة كياي معهد" يطبق المثال، سبيل على. الاجتماعية والبيئة والتقاليد الثقافي بالسياق ويتأثر بالديناميكية يتسم الدينية المعاهد على. التقليدية والقيم الاستقرار على للحفاظ للمشاركة محدودة مساحة مع الكياي من قوية سيطرة على يؤكد تشاركيًا استبداديًا نموذجًا كونينغ. ومبتكرة شاملة بيئة يخلق مما القرار، صنع في المعهد عناصر جميع يشرك وتعاونيًا ديمقراطيًا منهجًا "القرى أم معهد" يستخدم ذلك، من النقيض إلى التدريس وطرق المناهج تصميم في والطلاب المسؤولين من النشطة المشاركة وتشجيع النقاش على الكياي انفتاح أدت ذلك، على علاوة أو المؤسسة، تعزيز جانب في سواء للمعهد، المؤسسة الجودة تحسن في للكياي التشاركية القيادة تساهم كما. المعهد في شمولية أكثر تعليم تطوير تحسن في وتساهم ديناميكية المعاهد في التشاركية القيادة أن إلى الرسمية النتائج تشير. الطلاب إمكانات تنمية أو الروحية، الشخصية بناء العصر تطورات مع والتكيف للمعهد التقليدية القيم على الحفاظ مع المؤسسة وتعزيز التعليم جودة

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah Yang Maha Kuasa atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyusun disertasi dengan judul “Kepemimpinan Partisipatif Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pesantren (Studi Multisitus Di Pondok Pesantren Kiai Mudrikah Kembang Kuning Dan Pondok Pesantren Ummul Quro)”.

Oleh karena itu dalam kesempatan ini, perkenankan peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam menyelesaikan disertasi ini, terutama kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., Selaku Rektor Universitas Islam Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember yang telah menerima peneliti sebagai mahasiswa.
2. Bapak Prof. Dr. Mashudi, M.Pd Direktur Pascasarjana Universitas Islam Kiai Haji Ahamad Siddiq Jember yang telah menerima Peneliti sebagai mahasiswa doktor Pascasarjana UIN Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember.
3. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Khusnurridlo, M.Pd. Selaku Ka.Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember yang telah memberikan Ijin untuk melakukan penelitian tentang “Kepemimpinan Partisipatif Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pesantren (Studi Multisitus Di Pondok Pesantren Kiai Mudrikah Kembang Kuning Dan Pondok Pesantren Ummul Quro)”
4. Bapak Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M selaku (Promotor) dan Ibu Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd. selaku (Co-Promotor) yang senantiasa memotivasi dan memberikan arahan, bimbingan yang berkontribusi dalam penulisan disertasi khususnya, dan pelajaran bermakna yang tidak terlupakan sepanjang hayat.
5. KH Ahmad Fauzan, LC. yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian tentang “Kepemimpinan Partisipatif Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pesantren (Studi Multisitus Di Pondok Pesantren Kiai Mudrikah Kembang Kuning Dan Pondok Pesantren Ummul Quro)”.

6. KH. Achmad Muhlis, M.A dan KH. Moh. Holis, M.Pd.I. yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian tentang “Kepemimpinan Partisipatif Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pesantren (Studi Multisitus Di Pondok Pesantren Kiai Mudrikah Kembang Kuning Dan Pondok Pesantren Ummul Quro)”.
7. Pengurus Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning yang telah memberikan data untuk melakukan penelitian tentang “Kepemimpinan Partisipatif Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pesantren (Studi Multisitus Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning Dan Pondok Pesantren Ummul Quro)”.
8. Pengurus Pesantren Ummul Quro yang telah memberikan data pada penelitian tentang “Kepemimpinan Partisipatif Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pesantren (Studi Multisitus Di Pondok Pesantren Kiai Mudrikah Kembang Kuning Dan Pondok Pesantren Ummul Quro)”.
9. Santri Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning yang telah memberikan data pada penelitian tentang “Kepemimpinan Partisipatif Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pesantren (Studi Multisitus Di Pondok Pesantren Kiai Mudrikah Kembang Kuning Dan Pondok Pesantren Ummul Quro)”.
10. Santri Pondok Pesantren Ummul Quro yang telah memberikan data pada penelitian ini “Kepemimpinan Partisipatif Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pesantren (Studi Multisitus Di Pondok Pesantren Kiai Mudrikah Kembang Kuning Dan Pondok Pesantren Ummul Quro)”.
11. Semua Dosen dan Pejabat Struktural Pascasarjana Universitas Islam Kiai Haji Ahamad Siddiq Jember
12. Semua Karyawan dan Staff Akademika Pascasarjana Universitas Islam Kiai Haji Ahamad Siddiq Jember yang penuh dengan keramahan dan kerendahan hati dalam melayani dan memfasilitasi kebutuhan sehingga terselesainya disertasi ini.
13. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Kiai Haji Ahamad Siddiq Jember, kami banyak belajar dan Mengambil Pelajaran, semoga dimudahkan segala urusannya.

14. Kedua orang tua yaitu Bapak Sahudi dan Ibu Almh. Dewi Astipah yang selalu memberikan do'a, dukungan, motivasi dan nasehat yang selalu senantiasa memberikan kasih sayang yang tulus sehingga penulisan ini selesai.
15. Kedua mertua yaitu Bapak alm. H. Sholeh Wahyudi dan ibu Hj. Saniyatul Hasanah yang selalu memberikan do'a, dukungan, motivasi dan nasehat yang selalu senantiasa memberikan kasih sayang yang tulus sehingga penulisan ini selesai.
16. Istri tercinta dan tersayang Nyonya Tasyrika Lina Pontari yang selalu mendo'akan, memotivasi dan selalu memberikan kasih sayang yang tulus sehingga terselesainya disertasi ini
17. Keempat anak-anakku Syafia Meika Madani, Ardan Ahkamil Firaz, Aydin Hakami Alfian, Emeir Hakan Adzkiyan yang selalu mendo'akan dengan tulus sehingga menjadi kekuatan tersendiri bagi ayahnya untuk menyelesaikan disertasi ini.
18. Untuk seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan disertasi ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih untuk masukan mengenai penyusunan disertasi ini, serta dukungan, do'a, dan semangatnya.

Akhir kata semoga bantuan yang telah diberikan dengan ikhlas mendapatkan balasan dan rahmat dari Allah SWT dan kami mohon maaf barangkali ada kalimat didalam disertasi yang hadir di tengah pembaca tidak sesuai dengan harapan. Akhirnya kepada Allah,SWT kami memohon *hidayah* dan *inayah*, dengan harapan disertasi ini berkontribusi dalam pengembangan khasanah keilmuan khususnya kehidupan keluarga dengan iringan do'a “ ***Jazakumullah Ahsanal Jaza'fidhoraini... Amiin YRA.***

Jember, 18 Juni 202  
Penulis,

**Jamiludin Usman**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	12
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Manfaat Penelitian .....	13
E. Definisi Istilah .....	17
F. Sistematika Penulisan .....	19
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>23</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	23
B. Kajian Teori .....	51
1. Kajian tentang Kiai .....	51
2. Kajian tentang Gaya Kepemimpinan Partisipatif .....	69
3. Manajemen Pendidikan dan Kepemimpinan oleh Edward Sallis ..	106
4. Teori Kualitas dan Manajemen oleh W. Edwards Deming.....	111
5. Kajian tentang Mutu Pendidikan Pesantren .....	115
C. Kerangka Konseptual .....	128
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>129</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	129
B. Lokasi Penelitian .....	134
C. Kehadiran Peneliti .....	137
D. Subjek Penelitian .....	138
E. Sumber Data .....	141
F. Tehnik Pengumpulan Data .....	143

G. Analisis Data .....	148
H. Pengecekan Keabsahan Data .....	152
I. Tahapan-tahapan Penelitian .....	156
<b>BAB IV PAPARAN DATA dan ANALISIS .....</b>	<b>162</b>
A. Paparan Data Lokus I Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning	162
1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif yang Diterapkan Oleh Kiai dalam Pengelolaan Pesantren .....	162
2. Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam Pengembangan Mutu Pembelajaran di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning .....	178
3. Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu Kelembagaan Pesantren .....	186
B. Paparan Data Lokus II Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti ....	191
1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif yang Diterapkan Oleh Kiai dalam Pengelolaan Pesantren .....	191
2. Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu Pembelajaran .....	215
3. Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu kelembagaan .....	227
C. Temuan Penelitian .....	233
1. Temuan Situs Tunggal .....	233
a. Temuan Penelitian Situs I: Pondok Pesantren Ummul Quro Pamekasan .....	233
b. Temuan Penelitian Situs II : Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning .....	239
2. Temuan Lintas Situs .....	246
3. Proposisi Penelitian .....	249
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>252</b>
A. Gaya Kepemimpinan Partisipatif yang Diterapkan Oleh Kiai dalam Pengelolaan Pesantren .....	252
B. Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu Pembelajaran .....	260

C. Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu kelembagaan .....	271
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>310</b>
A. Kesimpulan .....	310
B. Implikasi Penelitian .....	312
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>315</b>
Lampiran-lampiran	
Riwayat Hidup	



## PEDOMAN TRANSLITERASI

Berikut ini adalah skema transliterasi Arab-Indonesia yang ditetapkan dalam Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana UIN KHAS Jember ini.

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

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Pendidikan pesantren merupakan salah satu pilar penting dalam sistem pendidikan di Indonesia. Sebagai lembaga yang memadukan ajaran agama dengan ilmu pengetahuan, pesantren memiliki peran strategis dalam pembentukan karakter dan pengembangan moral generasi muda.<sup>1</sup> Merujuk pada peraturan perundang-undangan Negara Kesatuan Republik Indonesia, Pasal 4 Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren menyebutkan bahwa pesantren memiliki fungsi pendidikan, fungsi dakwah, dan fungsi pemberdayaan masyarakat.<sup>2</sup> Dalam menjalankan fungsi pendidikan, pesantren memiliki tujuan untuk mengembangkan potensi santri agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, dan berilmu pengetahuan. Selain itu, Undang-undang tersebut memberikan pengakuan dan afirmasi terhadap peran pesantren dalam pendidikan nasional, serta memberikan landasan hukum bagi pengembangan mutu pesantren.

Namun demikian, pesantren menghadapi berbagai tantangan besar, terutama dalam pengelolaan dan pengembangan mutu pendidikan. Perubahan zaman yang sangat cepat menuntut adanya inovasi dalam cara-cara pengelolaan pendidikan, di mana kepemimpinan pesantren memegang peranan

---

<sup>1</sup> Riskal Fitri et al., "Pesantren Di Indonesia: Lembaga Pembentukan Karakter," *Jurnal Pemikiran Dan Ilmu Keislaman* 2, no. 1 (2019).

<sup>2</sup> <https://peraturan.go.id/files/uu18-2019bt.pdf>

kunci.<sup>3</sup> Salah satu aspek kepemimpinan yang perlu mendapat perhatian lebih adalah kepemimpinan partisipatif, yang memungkinkan keterlibatan aktif dari seluruh elemen dalam pesantren untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan pendidikan.<sup>4</sup>

Fenomena ini semakin relevan mengingat pentingnya kualitas pendidikan yang harus terus berkembang seiring dengan perkembangan zaman. Sebagian besar pesantren masih mengandalkan model kepemimpinan yang bersifat otoriter dan sentralistik, dimana keputusan-keputusan besar diambil oleh Kiai atau pengasuh pesantren tanpa melibatkan pihak lain seperti pengurus, ustadz, atau bahkan santri.<sup>5</sup> Keadaan ini seringkali membatasi potensi inovasi dan pengembangan pendidikan yang lebih baik, karena keterlibatan berbagai pihak yang lebih luas dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan kualitas dan efektivitas pengelolaan pesantren. Oleh karena itu, perubahan menuju kepemimpinan yang lebih partisipatif menjadi sangat penting untuk meningkatkan mutu pendidikan di pesantren.

Kepemimpinan partisipatif memiliki potensi besar dalam membawa perubahan yang positif dalam pengelolaan pesantren. Melalui pendekatan ini, para Kiai tidak hanya menjadi pengambil keputusan utama, tetapi juga bisa menjadi fasilitator yang mengarahkan dan mengakomodasi kontribusi dari

---

<sup>3</sup> Iing, "Problem Dan Tantangan Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Salaf Dan Modern," *Bestari* 18, no. 2 (2021).

<sup>4</sup> Muhammad Anggun Manumanoso Prasetyo, "Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif," *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2022), <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i1.159>.

<sup>5</sup> Nurmahmudah, "GAYA KEPEMIMPINAN KIAI DALAM TRADISI PESANTREN," *Happiness, Journal of Psychology and Islamic Science* 2, no. 2 (2022), <https://doi.org/10.30762/happiness.v2i2.342>.

berbagai pihak. Hal ini dapat menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih terbuka dan inklusif, di mana semua pihak merasa memiliki tanggung jawab terhadap kemajuan pesantren.<sup>6</sup> Dalam konteks ini, para santri, ustadz, dan pengurus pesantren memiliki kesempatan untuk memberikan masukan, ide-ide baru, dan berpartisipasi aktif dalam berbagai program yang ada. Partisipasi mereka dalam proses pengambilan keputusan ini bisa mendorong terciptanya program-program pendidikan yang lebih inovatif, sesuai dengan kebutuhan zaman.

Tantangan terbesar dalam menerapkan kepemimpinan partisipatif adalah mengubah pola pikir yang sudah terbentuk dalam budaya pesantren. Kebanyakan pesantren masih mempertahankan struktur hierarkis yang sangat kuat, dengan Kiai sebagai sosok otoriter yang sangat dihormati.<sup>7</sup> Hal ini seringkali menghambat proses inovasi dan pembaruan dalam pendidikan. Kepemimpinan yang sangat terpusat pada satu individu dapat menyebabkan keputusan yang diambil tidak selalu mewakili kepentingan seluruh pihak di pesantren, terutama dalam hal pengembangan kurikulum, metode pengajaran, atau fasilitas pendukung.<sup>8</sup> Oleh karena itu, dibutuhkan perubahan dalam cara pandang mengenai peran Kiai dan pengurus pesantren untuk melihat pentingnya kolaborasi dan partisipasi dalam memajukan pendidikan.

Pada konteks landasan religius, terdapat salah satu ayat Al- Quran Al- Mujadalah ayat 11 :

---

<sup>6</sup> Prasetyo, "Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif."

<sup>7</sup> Anis Zohriah et al., "Model Kepemimpinan Partisipatif Dalam Pengelolaan Pondok Pesantren," *Jurnal Indopedia: Inovasi Pembelajaran Dan Pendidikan* 1, no. 2 (2023).

<sup>8</sup> Ulva Hasdiana, *Perilaku Organisasi & Kepemimpinan Pesantren, Analytical Biochemistry*, vol. 11, 2018.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأْفْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ  
 انشُرُوا فَانْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

۱۱

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, “Berdirilah,” (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.<sup>9</sup>

Ayat ini menekankan pentingnya partisipasi aktif pengelola pesantren dalam memenuhi standar yang ditetapkan merupakan bentuk kepatuhan terhadap aturan yang bertujuan untuk kebaikan bersama.

Dalam surah lain juga dijelaskan bahwa Allah mengajak umat Islam untuk selalu berupaya memperbaiki kondisi lingkungannya, termasuk dalam bidang pendidikan. Pengelolaan pesantren yang partisipatif dapat dianggap sebagai bagian dari upaya memerintahkan yang ma’ruf (kebaikan) dalam bidang pendidikan. Seperti yang dijelaskan dalam Surah At-Taubah ayat 71:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ  
 الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ۷۱

Artinya: Orang-orang mukmin, laki-laki dan perempuan, sebagian mereka menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh (berbuat) makruf dan mencegah (berbuat) mungkar, menegakkan salat, menunaikan zakat, dan taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka akan diberi rahmat oleh Allah. Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.<sup>10</sup>

Secara keseluruhan, ayat-ayat di atas mengajarkan kita tentang pentingnya partisipasi, kebersamaan, dan semangat untuk terus belajar.

<sup>9</sup> QS. Al-Mujadalah ayat 11

<sup>10</sup> QS. Surah At-Taubah ayat 71

Partisipasi aktif pengelola pesantren dalam pengambilan keputusan merupakan wujud nyata dari penerapan nilai-nilai Al-Quran dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa upaya pengembangan mutu pesantren juga merupakan bagian dari ibadah dan upaya untuk mewujudkan masyarakat yang lebih baik.

Dalam meneliti pesantren sejatinya tidak bisa melalui satu isu dan perspektif saja, karena pesantren merupakan multidimensi. Soebahar mengungkapkan terdapat beberapa penelitian penting tentang pesantren yang dikaji melalui berbagai aspeknya, yaitu: *Profil Pesantren* (Prasodjo, et.al, 1974); *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Dhofier, 1982); *Pesantren, Madrasah, Sekolah* (Steenbreink, 1986); *Pesantren dalam Perubahan Sosial* (Ziemek, 1986); *Kiai dan Perubahan Sosial* (Horikoshi, 1986); *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Mastuhu, 1994); *Pesantren Anak-anak* (Bawani, 1996); *Pesantren Mahasiswa, Pesantren Pertanian* (Rahardjo, ed., 1974); *Pesantren Lingkungan* (Ghozali, 2001); dan *Pesantren iBuruh Tani* (Nasir, 2002).<sup>11</sup>

Dalam konteks ini, penelitian tentang kepemimpinan partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu pesantren sangat penting. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana penerapan kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan kualitas pendidikan di pesantren. Dengan melibatkan seluruh elemen pesantren dalam proses pengambilan keputusan, diharapkan pesantren dapat mengembangkan model pendidikan yang lebih efektif, relevan, dan dapat

---

<sup>11</sup> Abd. Halim Soebahar, "Pesantren Gender: Rekonstruksi Tiga Pesantren di Jawa", Dialog, No. 58, (2004), 53.

memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Penelitian ini tidak hanya akan memberikan wawasan baru tentang pentingnya kepemimpinan partisipatif, tetapi juga akan memberikan rekomendasi konkret untuk implementasi di pesantren-pesantren yang ada di Indonesia.

Penelitian ini juga sangat relevan dalam konteks upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di seluruh jenjang, termasuk pendidikan Islam di pesantren.<sup>12</sup> Sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, pesantren memiliki potensi besar untuk memberikan kontribusi pada pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas.<sup>13</sup> Oleh karena itu, perbaikan dalam pengelolaan pendidikan pesantren yang berbasis pada kepemimpinan partisipatif dapat mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional, khususnya dalam hal pemerataan dan peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Penelitian ini akan menjadi salah satu sumber informasi yang berguna bagi para pembuat kebijakan dalam merumuskan kebijakan yang lebih tepat untuk pesantren.

Selain itu, keberhasilan implementasi kepemimpinan partisipatif di pesantren juga dapat memberikan contoh dan inspirasi bagi lembaga pendidikan lainnya, baik yang berbasis agama maupun umum.<sup>14</sup> Jika model kepemimpinan ini terbukti efektif dalam pesantren, maka model serupa dapat diterapkan di berbagai institusi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Hal ini memberikan dampak jangka panjang

---

<sup>12</sup> Tubagus Rachmat, "Wamenag Romo Syafi'i: Presiden Prabowo Beri Perhatian Penuh Pendidikan Pesantren," *Pantau*, November 2024.

<sup>13</sup> Herlintati, Fery Hendi Jaya, and M. Fikri Akbar, "Peran Pesantren Dalam Pembangunan Sumber Daya Manusia," *Journal of Society and Development* 2, no. 1 (2022): 139–44.

<sup>14</sup> Prasetyo, "Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif."

yang lebih luas, tidak hanya bagi dunia pesantren, tetapi juga untuk sistem pendidikan Indonesia pada umumnya. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya memiliki kontribusi terbatas pada pesantren, tetapi juga pada pendidikan di Indonesia secara lebih luas.

Penelitian ini juga diharapkan dapat membuka ruang diskusi lebih lanjut tentang transformasi manajerial dan kepemimpinan di pendidikan Islam, khususnya dalam konteks pesantren yang masih kental dengan budaya tradisional. Ke depan, temuan-temuan dari penelitian ini diharapkan dapat mendorong perubahan pola pikir dalam pengelolaan pesantren, agar lebih berorientasi pada peningkatan mutu dan relevansi pendidikan. Penelitian ini akan menggali lebih dalam bagaimana berbagai elemen pesantren, mulai dari Kiai, pengurus, ustadz, hingga santri, dapat berkolaborasi secara lebih efektif untuk mencapai tujuan bersama, yaitu meningkatkan kualitas pendidikan yang lebih baik dan lebih sesuai dengan tuntutan zaman.

Urgensi penelitian ini semakin terlihat karena adanya kebutuhan mendesak untuk memperbaiki kualitas pendidikan di pesantren agar dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Pendidikan pesantren tidak hanya mengajarkan ilmu agama, tetapi juga menjadi tempat untuk membentuk karakter dan kemampuan intelektual santri.<sup>15</sup> Oleh karena itu, kepemimpinan yang mendukung proses pendidikan yang berkualitas menjadi sangat penting. Kepemimpinan partisipatif dianggap sebagai salah satu solusi untuk meningkatkan mutu pendidikan pesantren, karena dengan melibatkan semua

---

<sup>15</sup> M Faishal Khoirurrijal et al., "Pesantren and the Human Development Index in Indonesia Post Law Number 18 of 2019," *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial* 4, no. 1 (2023): 45–66, <https://doi.org/10.35878/santri.v4i1.697>.

pihak dalam proses pengambilan keputusan, pengelolaan pendidikan menjadi lebih efektif dan lebih adaptif terhadap perkembangan zaman.

Selain itu, kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memberikan perspektif baru dalam pengelolaan pendidikan Islam, khususnya di pesantren. Banyak penelitian terdahulu yang lebih fokus pada aspek teknis manajerial atau kurikulum, tetapi masih sedikit yang mengkaji hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan peningkatan mutu pendidikan. Penelitian ini akan mengisi kekosongan tersebut dan memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana kepemimpinan yang lebih terbuka dan melibatkan banyak pihak dapat mendorong peningkatan kualitas pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi referensi penting bagi kebijakan pendidikan yang lebih inklusif di pesantren.

Selain memberikan kontribusi bagi literatur akademik, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi pengelola pesantren. Hasil penelitian ini bisa menjadi panduan bagi Kiai dan pengurus pesantren dalam merancang dan menerapkan model kepemimpinan yang lebih partisipatif. Dengan melibatkan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan, pesantren dapat menciptakan atmosfer yang lebih demokratis dan mendukung peningkatan kualitas pendidikan. Penelitian ini juga memberikan saran tentang bagaimana pesantren bisa memanfaatkan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dan fasilitas pendidikan.

Penelitian ini juga akan berkontribusi dalam memperkaya kajian tentang kepemimpinan dalam pendidikan Islam. Meskipun sudah ada sejumlah

penelitian yang membahas berbagai aspek kepemimpinan di pesantren, banyak yang masih berfokus pada kepemimpinan otoriter atau tradisional yang sudah ada. Penelitian ini akan mencoba menggali lebih dalam tentang bagaimana kepemimpinan partisipatif dapat diterapkan dalam konteks pesantren yang masih sangat kental dengan tradisi hierarkis. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan perspektif baru mengenai dinamika kepemimpinan di pesantren dan bagaimana hal itu berhubungan dengan peningkatan kualitas pendidikan.

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti, masih banyak yang hanya mengulas tentang pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di pesantren. Sementara penelitian ini, akan menawarkan kebaruan dengan mengkaji lebih mendalam bagaimana kepemimpinan partisipatif Kiai dapat diterapkan dalam konteks pesantren dengan karakteristik yang sangat beragam. Penelitian ini tidak hanya akan menggali teori-teori kepemimpinan partisipatif secara umum, tetapi juga akan memfokuskan pada aspek-aspek praktis penerapan kepemimpinan ini di pesantren-pesantren yang berbeda. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi yang lebih aplikatif untuk dunia pendidikan pesantren, khususnya dalam menghadapi perubahan dan tantangan di era modern.

Penelitian ini akan dilaksanakan di dua pesantren yang memiliki karakteristik yang berbeda, yaitu Pondok Pesantren Kiai Mudrikah Kembang Kuning Pamekasan dan Pondok Pesantren Ummul Quro as Suyuty Pamekasan. Pemilihan kedua pesantren ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang

lebih komprehensif tentang penerapan kepemimpinan partisipatif dalam konteks pesantren yang memiliki ciri khas berbeda, baik dari segi manajemen, kultur pendidikan, maupun struktur organisasinya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperlihatkan perbedaan dan kesamaan dalam penerapan kepemimpinan partisipatif pada kedua tipe pesantren tersebut, serta bagaimana masing-masing pesantren mengelola partisipasi dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Pada awal pendiriannya Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning merupakan pesantren yang memiliki tradisi keilmuan klasik atau keagamaan yang kental. Di pesantren ini, kepemimpinan biasanya lebih bersifat otoriter, dengan Kiai sebagai pemimpin utama yang memiliki otoritas dalam semua aspek pengelolaan pesantren, mulai dari urusan pendidikan hingga administrasi.<sup>16</sup> Meskipun demikian, dalam beberapa tahun terakhir, pesantren ini mulai terbuka dengan model pendidikan modern serta mencoba untuk membuka ruang bagi partisipasi lebih banyak dari para pengurus dan santri, terutama dalam hal pengelolaan kegiatan pendidikan dan pengambilan keputusan dalam hal-hal yang berkaitan dengan kesejahteraan santri. Penelitian ini akan menggali sejauh mana penerapan kepemimpinan partisipatif di pesantren yang sedang bertransformasi tersebut dapat meningkatkan kualitas pengelolaan dan pendidikan di lingkungan pesantren.

Di sisi lain, Pondok Pesantren Ummul Quro memiliki tipologi pesantren yang lebih modern yang mengadopsi sistem pendidikan yang lebih

---

<sup>16</sup> Wawancara dengan Ustdzah Heni Listiana, Rabu, 27 November 2024. Pukul 18:14 WIB.

terbuka dan lebih terorganisir. Pesantren ini menggunakan pendekatan yang lebih sistematis dalam pengelolaan pendidikan dan mengutamakan pengembangan *soft skills* di samping ilmu agama.<sup>17</sup> Dalam konteks ini, kepemimpinan partisipatif di pesantren Ummul Quro cenderung lebih mudah diterima, karena pesantren ini sudah lebih terbiasa dengan manajemen yang lebih terstruktur dan melibatkan banyak pihak dalam pengambilan keputusan. Pengurus pesantren, guru, dan santri dilibatkan dalam forum diskusi atau rapat-rapat yang bertujuan untuk menyusun program kerja, memperbaiki kurikulum, dan memecahkan masalah yang muncul dalam pengelolaan pesantren. Penelitian ini akan menganalisis bagaimana model kepemimpinan partisipatif diterapkan di pesantren modern ini dan bagaimana pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan pengelolaan pesantren.

Dengan memilih kedua pesantren yang memiliki karakteristik berbeda, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan perbandingan yang lebih jelas antara pesantren yang berbasis pada tradisi salaf dan pesantren modern dalam penerapan kepemimpinan partisipatif. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih luas tentang bagaimana model kepemimpinan partisipatif dapat diterapkan di berbagai jenis pesantren, baik yang memiliki tradisi yang kental maupun yang lebih modern. Selain itu, penelitian ini juga akan mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh masing-masing pesantren dalam mengimplementasikan kepemimpinan partisipatif dan

---

<sup>17</sup> Wawancara dengan Ustad Rofiqi, Selasa, 03 Oktober 2024. Pukul 09.32. WIB

bagaimana solusi yang diambil dapat berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan pesantren secara keseluruhan.

Melalui pendekatan multisitus di dua pesantren ini, diharapkan penelitian ini dapat menggali dinamika sosial, kultural, dan struktural yang terjadi dalam pengelolaan pendidikan pesantren. Keberagaman tipe pesantren ini memberikan peluang untuk mempelajari bagaimana kepemimpinan partisipatif dapat beradaptasi dengan baik dalam konteks yang berbeda, serta bagaimana perbedaan dalam manajemen dan struktur organisasi pesantren memengaruhi efektivitas partisipasi dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian di kedua pesantren yang memiliki tipologi yang berbeda tersebut sehingga peneliti mengajukan penelitian dengan judul *Kepemimpinan Partisipatif Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pesantren: Studi Multisitus di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro*.

## **B. Fokus Penelitian**

Berpijak pada latar belakang tersebut, peneliti memfokuskan ruang lingkup pembahasannya, diantaranya:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh Kiai di Padepokan Kyai Mudrikah kembang kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro ?
2. Bagaimana Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu pembelajaran di Padepokan Kyai Mudrikah kembang kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro ?

3. Bagaimana Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu kelembagaan di Padepokan Kyai Mudrikah kembang kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Kajian dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh beberapa hal sebagaimana yang akan diuraikan berikut ini:

1. Mendeskripsikan gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh Kiai di Padepokan Kyai Mudrikah kembang kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro.
2. Mendeskripsikan Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu pembelajaran di Padepokan Kyai Mudrikah kembang kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro.
3. Mendeskripsikan Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu kelembagaan di Padepokan Kyai Mudrikah kembang kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro.

### **D. Manfaat Penelitian**

Setiap penelitian harus memiliki manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis. Secara umum penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih paradigmatis konseptual terhadap pengembangan mutu pendidikan di Indonesia. Namun secara khusus penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis praktis terhadap penerapan akreditasi kesetaraan di pondok pesantren.

### 1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan teori kepemimpinan dalam konteks pendidikan Islam, khususnya di pesantren. Dengan fokus pada kepemimpinan partisipatif, penelitian ini akan memperkaya literatur yang ada tentang bagaimana model kepemimpinan yang inklusif dan melibatkan banyak pihak dapat diterapkan dalam institusi pendidikan Islam yang memiliki struktur dan budaya khas seperti pesantren. Sebagai tambahan, penelitian ini juga berpotensi untuk memperdalam pemahaman tentang hubungan antara kepemimpinan dan mutu pendidikan di pesantren, yang selama ini cenderung lebih terfokus pada pendekatan otoriter. Temuan-temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan perspektif baru dalam studi kepemimpinan pendidikan Islam, terutama dalam menghadapi tantangan zaman yang menuntut kolaborasi dan keterbukaan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, penelitian ini akan memperkaya teori kepemimpinan partisipatif dalam konteks keagamaan dan pendidikan Islam di pesantren.

Selain itu, penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam pengembangan teori-teori baru yang berkaitan dengan manajemen pendidikan berbasis partisipatif di lingkungan pesantren. Pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana model kepemimpinan ini dapat diterapkan dalam berbagai tipe pesantren (salaf dan modern) akan membuka ruang bagi pengembangan teori kepemimpinan yang lebih

kontekstual dan sesuai dengan karakteristik pesantren di Indonesia. Dengan menggabungkan teori-teori kepemimpinan yang ada dengan praktik di lapangan, penelitian ini diharapkan dapat membangun jembatan antara teori dan praktik dalam manajemen pendidikan pesantren yang berbasis pada partisipasi dan kolaborasi berbagai pihak.

## 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi pengelola pesantren dalam merancang dan menerapkan model kepemimpinan yang lebih partisipatif dalam pengelolaan pendidikan pesantren. Dengan melibatkan berbagai pihak, baik Kiai, pengurus, ustadz, maupun santri, dalam pengambilan keputusan, pesantren dapat menciptakan iklim yang lebih demokratis dan inklusif, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pengelolaan dan pendidikan di pesantren tersebut. Penelitian ini akan memberikan rekomendasi yang aplikatif mengenai bagaimana cara meningkatkan partisipasi dari berbagai elemen pesantren, baik dalam hal perencanaan pendidikan, pengelolaan kegiatan, maupun kebijakan yang diambil. Sebagai contoh, penelitian ini bisa memberikan panduan bagi pesantren dalam merancang forum musyawarah yang melibatkan semua pihak untuk membahas masalah-masalah pendidikan yang ada di pesantren.

Selain itu, hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat praktis bagi para Kiai dan pengurus pesantren dalam mengatasi tantangan yang mereka hadapi terkait dengan perubahan zaman dan tuntutan kualitas

pendidikan yang semakin tinggi. Dengan memahami lebih baik tentang kepemimpinan partisipatif, Kiai dapat bertransformasi dari pemimpin yang lebih otoriter menjadi pemimpin yang lebih terbuka dan mampu mengakomodasi masukan dari berbagai pihak. Hal ini akan menciptakan atmosfer yang lebih positif dan membangun, yang memungkinkan pengembangan pendidikan yang lebih efektif. Penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi pada upaya peningkatan kualitas pendidikan di pesantren dengan cara mendorong lebih banyak keterlibatan para santri dan pengurus dalam kegiatan yang mendukung proses belajar-mengajar, serta pengelolaan administrasi yang lebih transparan dan akuntabel.

Dengan menerapkan hasil penelitian ini dalam praktik, pesantren diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan yang diberikan kepada santri. Penelitian ini juga akan memberikan kontribusi dalam membangun budaya partisipasi yang lebih luas di masyarakat pesantren, yang tidak hanya terbatas pada kalangan pengurus atau Kiai, tetapi juga melibatkan santri dalam proses pengambilan keputusan yang berpengaruh pada kehidupan mereka. Dalam jangka panjang, penerapan kepemimpinan partisipatif ini dapat membawa perubahan positif yang berkelanjutan bagi pesantren, menjadikannya lebih adaptif terhadap perubahan sosial dan perkembangan ilmu pengetahuan.

## E. Definisi Istilah

Definisi istilah dibuat untuk memberikan pemahaman tentang beberapa istilah yang memang perlu diperjelas kepada pembaca agar tidak terjadi multi tafsir. Beberapa istilah yang perlu untuk diperkuat maknanya adalah:

### 1. Kepemimpinan Partisipatif Kiai

Frasa ‘kepemimpinan partisipatif Kiai’ yang dimaksud dalam penelitian ini ialah serangkaian kegiatan dan proses yang dilakukan oleh KH. Dr. Ahmad Muhlis, MA dan KH. Fauzan dalam mendorong serta melibatkan orang-orang untuk aktif bekerjasama demi mencapai pengembangan pesantren yang dicita-citakan. Kepemimpinan ini berfokus pada peran keduanya dalam pengembangan mutu pesantren, yang diwujudkan melalui pelibatan anggota dalam diskusi mendalam mengenai arah dan tujuan pesantren, sehingga terbangun komitmen kolektif. Selanjutnya, kepemimpinan partisipatif ini juga menekankan pada upaya mereka untuk secara aktif mendorong keterlibatan setiap anggota dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, termasuk memberikan ruang untuk menyampaikan ide serta meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota melalui dialog dan pembelajaran bersama. Aspek penting lainnya adalah bagaimana kepemimpinan tersebut mewujud dalam upaya mengidentifikasi kebutuhan organisasi secara kolaboratif, mendistribusikan wewenang dan tanggung jawab secara adil dan merata, memberikan bimbingan yang mendukung, serta memfasilitasi proses

berbagi pengetahuan dan pengalaman antar anggota untuk kemajuan bersama.

## 2. Pengembangan Mutu Pesantren

Pengembangan mutu pesantren yang dimaksud dalam penelitian ini ialah serangkaian usaha yang diupayakan secara sadar dan sistematis guna meningkatkan atau menyempurnakan potensi suatu pesantren. Sehubungan dengan kepemimpinan partisipatif, maka pengembangan mutu yang dimaksud ialah pengembangan yang didasarkan pada proses perumusan visi secara bersama oleh seluruh elemen pesantren, pemberdayaan seluruh anggota untuk aktif berkontribusi dengan gagasan dan inovasi, serta pembangunan komitmen kolektif melalui keterlibatan luas dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan setiap program, sebagaimana yang akan dipaparkan.

Dengan demikian, yang dimaksud dalam judul “Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam Pengembangan Mutu Pesantren” yaitu, suatu penelitian yang bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan partisipatif, yang melibatkan Kiai dan berbagai pihak dalam pengelolaan pesantren, dapat berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di pesantren. Dengan memfokuskan pada dua pesantren yaitu Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning Pamekasan dan Pondok Pesantren Ummul Quro, penelitian ini akan menganalisis sejauh mana keterlibatan para pengurus, Kiai, dan santri dalam proses pengambilan keputusan berpengaruh pada peningkatan mutu pendidikan pesantren.

## **F. Sistematika Penulisan**

Sistematika Penulisan Disertasi dalam penulisan ini secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut:

Fokus penelitian ini adalah Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam Pengembangan Mutu Pondok Pesantren. Untuk mencapai tujuan tersebut, sistematika pembahasan dalam penelitian ini dimulai dengan pendahuluan dan dilanjut dengan landasan teori dan metode penelitian yang digunakan. Bab selanjutnya membahas hasil penelitian dan kesimpulan. Lebih tepatnya, pembahasan penelitian ini berlangsung dalam sistem berikut ini :

Bab pertama dalam disertasi ini berisi pendahuluan yang menguraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta batasan masalah. Latar belakang memberikan gambaran umum tentang pentingnya kepemimpinan partisipatif dalam konteks pesantren dan relevansinya terhadap pengembangan mutu pendidikan pesantren. Fokus penelitian akan menyoroti aspek-aspek yang akan dianalisis, sementara tujuan penelitian menggambarkan apa yang ingin dicapai melalui penelitian ini. Manfaat penelitian akan menjelaskan kontribusi teoritis dan praktis dari hasil penelitian, serta batasan masalah yang akan mengarahkan fokus penelitian agar lebih terarah dan terukur.

Bab kedua akan mengulas teori-teori yang relevan dengan topik penelitian ini, yaitu kepemimpinan partisipatif, peran Kiai dalam pengelolaan pesantren, serta mutu pendidikan pesantren. Dalam kajian teori ini, akan dibahas berbagai pandangan tentang kepemimpinan partisipatif dalam konteks

pendidikan, baik dari sudut pandang teori-teori kepemimpinan umum maupun yang spesifik diterapkan dalam pendidikan Islam. Selain itu, bab ini juga akan mengulas definisi mutu pesantren dan berbagai faktor yang memengaruhinya, seperti manajemen pendidikan, keterlibatan berbagai pihak dalam pengelolaan pesantren, serta kualitas pengajaran yang diberikan.

Bab ketiga akan menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan, yang mencakup pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, serta tahapan-tahapan penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus, yang berfokus pada dua pesantren dengan tipologi yang berbeda, yaitu Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro. Kehadiran peneliti akan bersifat non-partisipatif, dengan fokus pada observasi dan wawancara mendalam. Subjek penelitian melibatkan Kiai, pengurus pesantren, dan santri sebagai informan utama. Teknik pengumpulan data mencakup wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara tematik, dengan mengidentifikasi pola-pola yang muncul dari data yang terkumpul. Keabsahan data akan diuji melalui teknik triangulasi dan member checking. Tahapan penelitian meliputi perencanaan, pengumpulan data, analisis data, dan penyusunan laporan hasil penelitian.

Bab keempat akan memaparkan data yang terkumpul selama penelitian, diikuti dengan analisis mendalam mengenai penerapan kepemimpinan partisipatif di kedua pesantren yang diteliti. Data akan

disajikan dalam bentuk deskriptif, mencakup informasi mengenai struktur kepemimpinan, partisipasi yang terlibat, serta dampak kepemimpinan partisipatif terhadap mutu pendidikan di kedua pesantren. Setiap temuan akan dianalisis untuk menggali hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan peningkatan mutu pendidikan, baik dari segi akademik maupun pengelolaan pesantren secara keseluruhan.

Pada bab kelima, hasil analisis yang dipaparkan di bab sebelumnya akan dibahas secara lebih mendalam. Pembahasan ini akan mengaitkan temuan-temuan dari penelitian dengan teori-teori yang telah dibahas pada bab kedua, serta menginterpretasikan implikasi dari penerapan kepemimpinan partisipatif terhadap kualitas pengelolaan dan pendidikan pesantren. Di sini, peneliti akan membandingkan hasil temuan di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning yang bercirikan salaf dan Pondok Pesantren Ummul Quro yang modern, untuk melihat perbedaan serta kesamaan dalam penerapan kepemimpinan partisipatif di masing-masing pesantren. Selain itu, bab ini akan membahas faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas model kepemimpinan partisipatif di kedua pesantren.

Bab terakhir adalah penutup, akan menyimpulkan seluruh temuan dan pembahasan dalam penelitian ini. Penutupan ini akan menyajikan kesimpulan utama mengenai kepemimpinan partisipatif dan pengembangan mutu pesantren, serta memberikan rekomendasi untuk pengelola pesantren, baik yang bercirikan salaf maupun modern, mengenai cara meningkatkan penerapan kepemimpinan partisipatif. Bab ini juga akan menyarankan langkah-langkah

yang dapat diambil untuk mengoptimalkan mutu pendidikan pesantren melalui model kepemimpinan yang lebih kolaboratif. Selain itu, bab penutup ini juga akan mengulas keterbatasan dalam penelitian dan memberikan usulan untuk penelitian lebih lanjut dalam topik serupa.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan eksplorasi peneliti, terdapat beberapa hasil penelitian yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini ditemukan beberapa penelitian sebagai berikut:

1. Disertasi yang ditulis oleh Sridadi<sup>18</sup> dengan judul "Model Kepemimpinan Kiai dalam Pembentukan Karakter Santri (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta). Penelitian ini berfokus pada model kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta dalam membentuk karakter santri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kepemimpinan yang diterapkan kiai mencakup pola paternalistik yang berpadu dengan gaya semi-demokratis, semi-otoriter, serta karismatik. Model ini mencerminkan kombinasi antara kewibawaan tradisional dan pendekatan modern dalam mengelola lembaga pendidikan pesantren. Karakter utama santri yang dikembangkan melalui kepemimpinan ini adalah religiusitas, kejujuran, disiplin, kemandirian, minat membaca, dan kerja keras. Proses pembentukan karakter dilakukan melalui berbagai pendekatan, termasuk pembiasaan, pemberian keteladanan, pemberian motivasi, nasihat, penyampaian cerita inspiratif, serta penerapan sanksi edukatif yang mendukung proses pembelajaran.

---

<sup>18</sup> Sridadi, 'Model Kepemimpinan Kiai Dalam Pembentukan Karakter Santri (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta ), Disertasi Doctoral', 2022, 1–203.

2. Disertasi yang ditulis oleh Hermanto Halil<sup>19</sup> berjudul "Kepemimpinan Kohesif Kiai di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura" menyoroti peran kepemimpinan kohesif kiai dalam mengelola Pesantren Annuqayah, sebuah pesantren federal yang memiliki 19 lembaga pesantren daerah dengan otonomi penuh. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana kepemimpinan kiai mampu membangun komitmen organisasi dan kerja sama tim (teamwork) dalam menghadapi tantangan modern.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kohesif kiai dalam membangun komitmen organisasi dilakukan melalui penerapan nilai-nilai dasar pesantren, evaluasi mingguan, demokratisasi organisasi, dan pemberian motivasi spiritual. Dalam membangun kerja sama tim, kiai mengedepankan motivasi spiritual, rasa saling percaya, penghormatan antaranggota, serta evaluasi kerja tim sebagai pilar utama.

3. Abdul Karim<sup>20</sup> dalam artikelnya berjudul "Kepemimpinan & Manajemen Kiai dalam Pendidikan: Studi Kasus pada Pesantren Bendakerep, Gedongan dan Buntet Cirebon". Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai di pesantren memiliki pola manajerial yang khas, yaitu perpaduan antara model spiritual-situasional, kolegal-informal, dan gaya kepemimpinan karismatik-transformasional. Disertasi ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang menyoroti kepemimpinan spiritual-karismatik serta manajerial berbasis fungsi interpersonal, informasional,

<sup>19</sup> Hermanto Halil, *Kepemimpinan Kohesif Kyai di Pondok Pesantren Annuqayyah Guluk-Guluk sumenep.*, 2020. Disertasi Doktoral 2020

<sup>20</sup> Abdul Karim, 'Kepemimpinan & Manajemen Kiai Dalam Pendidikan', *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53.9 (2017), 1689–99 <<https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/44963>>.

dan decisional. Hasilnya juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kiai di pesantren tradisional seperti Bendakerep, Gedongan, dan Buntet dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya lokal dan spiritualisme yang kuat.

4. Disertasi Ifa Kristiani<sup>21</sup> dengan judul "Kepemimpinan Nyai dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di Tarbiyatul Muallimat Al-Islamiah (TMI) Putri Al Amien Prenduan Sumenep dan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember." Hasil penelitian menunjukkan bahwa Nyai-nyai di kedua pesantren memiliki posisi yang jelas dalam struktur kepemimpinan, sehingga mereka memiliki kewenangan untuk menjalankan fungsi-fungsi manajerial. Peran mereka meliputi berbagai aktivitas yang terencana, seperti rapat dan sosialisasi, yang diarahkan pada pengembangan artefak pesantren. Pengembangan ini mencakup aspek kurikulum, seragam santri, dan penataan lingkungan. Di TMI Putri Al Amien, kurikulum dikembangkan secara berbeda untuk santri putra dan putri, sementara di Pondok Pesantren Darus Sholah kurikulum bersifat setara. Nilai-nilai pesantren yang diterapkan pada santri putri berakar pada warisan para pendiri pesantren, namun ditambah dengan nilai-nilai khusus yang memperhatikan syariat Islam dan kearifan budaya lokal. Nyai-nyai berperan aktif dalam sosialisasi dan doktrinasi nilai-nilai tersebut, melalui berbagai kegiatan rutin maupun non-rutin, serta sering menjadi narasumber utama. Penelitian ini juga menggambarkan bahwa kepemimpinan Nyai memenuhi karakteristik kepemimpinan otentik

---

<sup>21</sup> Ifa Kristiani, 'Kepemimpinan Nyai Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi Di Tarbiyatul Muallimat Al-Islamiah (Tmi) Putri Al Amien Prenduan Sumenep Dan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember', *Digilibuinkhas*, 2023 <[http://digilib.uinkhas.ac.id/27817/1/ifa\\_kristiani.pdf](http://digilib.uinkhas.ac.id/27817/1/ifa_kristiani.pdf)>.

berdasarkan teori Kruse. Kepemimpinan ini mencakup kesadaran diri, transparansi hubungan, pemrosesan yang seimbang, dan perspektif moral internal. Dalam pengembangan asumsi dasar, TMI Putri Al Amien menekankan pentingnya pemisahan pendidikan untuk santri putra dan putri karena perbedaan fitrah, sementara Pondok Pesantren Darus Sholah menekankan nilai kesetaraan serta mempertahankan nilai-nilai Ahlussunnah wal Jamaah (Aswaja) dan ke-NU-an.

5. Penelitian dilakukan oleh Riadi Hartono<sup>22</sup> dengan judul "Kepemimpinan KH. Achmad Sadid Jauhari dalam Inovasi Pendidikan di Pondok Pesantren Assunniyyah Kencong Jember." Hasil penelitian menunjukkan bahwa KH. Achmad Sadid Jauhari memainkan peran penting dalam membawa inovasi di berbagai aspek pendidikan di Pondok Pesantren Assunniyyah. Dalam bidang pembelajaran, inovasi terlihat pada metode pengajaran kitab kuning yang menggunakan dua sistem: Ma'hadiyah dan Madrasiyah. Sistem Ma'hadiyah mencakup metode tradisional seperti bandongan dan sorogan, sementara sistem Madrasiyah dilaksanakan di Madrasah Diniyah. Waktu pelaksanaan pembelajaran juga diatur secara efisien, dengan pengajaran kitab kuning dilakukan pada sore hari di Madrasah Diniyah dan malam hari bersama para asatidz sesuai jenjang pendidikan. Tujuan inovasi tersebut adalah mencetak santri yang tafaqquh fiddin (mendalami ilmu agama) dengan memperkaya kurikulum sebagai bagian dari transmisi ilmu pengetahuan Islam. Di bidang pengembangan sumber daya manusia,

---

<sup>22</sup> Riadi Hartono, 'Kepemimpinan Kh. Achmad Sadid Jauhari Dalam Inovasi Pendidikan Di Pondok Pesantren Assunniyyah Kencong Jember, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana', 2020200010, 2021.

perekrutan guru atau ustadz dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan tenaga pendidikan dan melibatkan persetujuan pengasuh pesantren. Para guru berasal dari santri senior yang kompeten, alumni pesantren yang menempuh studi di Timur Tengah, atau tokoh masyarakat sekitar. Pengembangan kualitas tenaga pendidik dilakukan melalui berbagai program seperti pelatihan, workshop, seminar, dan kuliah umum untuk memastikan mereka selalu memperbarui ilmu dan menjadi teladan bagi peserta didik. Dalam pengembangan sarana dan prasarana, proses pengadaan dilakukan melalui musyawarah antara pengasuh pesantren, dewan guru, dan komite madrasah. Bukti fisik fasilitas menjadi indikator penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang nyaman dan diminati. Biaya pendidikan dikelola oleh kepala madrasah melalui yayasan, yang bertanggung jawab menyediakan fasilitas utama seperti ruang belajar, laboratorium, dan infrastruktur besar lainnya. Pemeliharaan sarana dilakukan secara gotong royong oleh pengurus, santri, dan pihak madrasah, baik secara finansial maupun non-finansial.

6. Disertasi dilakukan oleh Mory Victor Febrianto<sup>23</sup> dengan judul "Kepemimpinan Spiritual Kiai dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Multisitus di Pesantren Nurul Qodim Probolinggo dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso)." Hasil penelitian menggambarkan bahwa kepemimpinan spiritual kiai di kedua pesantren memiliki

---

<sup>23</sup> M V Febrianto, '*Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Multisitus Di Pensantren Nurul Qadim Probolinggo Dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso)*', 2023, 1–260  
<[http://digilib.uinkhas.ac.id/id/eprint/24219%0Ahttp://digilib.uinkhas.ac.id/24219/1/TERBUKA REVISI %20LULUS%29 3.pdf](http://digilib.uinkhas.ac.id/id/eprint/24219%0Ahttp://digilib.uinkhas.ac.id/24219/1/TERBUKA%20REVISI%20LULUS%29%203.pdf)>.

pendekatan yang sistematis dan berbasis nilai religius dalam pengembangan sumber daya manusia. Dalam proses rekrutmen dan penempatan pengurus, kiai mengutamakan kapabilitas dan inovasi dengan mengikuti tahapan berbasis saintifik-religius. Tahapan tersebut meliputi penilaian kompetensi dalam penguasaan kitab kuning dan pengabdian, istikharah dan doa, musyawarah di majelis keluarga pesantren, serta persetujuan keluarga pengurus sebagai bentuk komitmen pengabdian. Visi kepemimpinan kiai dalam membina pengurus mencerminkan pendekatan progresif dan eskatologis. Visi ini meliputi pengembangan keilmuan esoteris dan eksoteris, pembinaan sikap dan moralitas, serta pembentukan spiritualitas melalui kegiatan riyadhoh harian, mingguan, dan bulanan. Keteladanan kiai dalam ibadah ritual dan sosial menjadi elemen penting yang menguatkan visi tersebut. Pada aspek kompensasi pengurus, kepemimpinan spiritual kiai memiliki sifat altruistik dengan pendekatan benefit-asketis. Kompensasi ini tidak hanya berbentuk materi, tetapi juga mencakup keberkahan ilmu dan keberkahan rohani. Keberkahan ilmu diwujudkan dalam manfaat bagi umat, sedangkan keberkahan rohani mencakup ketenangan, kepasrahan, dan kebijaksanaan yang dirasakan oleh pengurus.

7. Disertasi dilakukan oleh Umar Hasan<sup>24</sup> dengan judul "Kepemimpinan Transformasional Kyai dalam Pengembangan Kelembagaan Pesantren (Studi Multi Situs Pondok Pesantren Nurul Islam Jember dan Pondok

---

<sup>24</sup> Umar Hasan, *Kepemimpinan Transformasional Kyai Dalam Pengembangan Kelembagaan Pesantren ( Studi Multi Situs Pondok Pesantren Nurul Islam Jember Dan Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Lumajang )* DISERTASI 2024.

Pesantren Kyai Syarifuddin Lumajang).". Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kyai memainkan peran penting dalam pengembangan kelembagaan pesantren di dua lokasi tersebut. Di Pondok Pesantren Nurul Islam Jember, pengembangan kelembagaan pendidikan dilakukan melalui model pendidikan formal yang berkelanjutan dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi, dengan penguatan kualitas pendidikan diniyah dan integrasi kurikulum antara pendidikan diniyah dan formal. Model serupa juga diterapkan di Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Lumajang, dengan pendekatan kepemimpinan transformasional berkelanjutan yang memanfaatkan sumber daya pesantren secara kolaboratif untuk memastikan pengelolaan pendidikan yang optimal. Dalam fungsi dakwah, kepemimpinan transformasional kyai di kedua pesantren menggunakan pendekatan ganda, yaitu dakwah konvensional dan dakwah digital. Dakwah konvensional dilakukan dengan keterlibatan langsung dalam masyarakat, sedangkan dakwah digital memanfaatkan platform YouTube sebagai media penyebaran nilai-nilai keagamaan. Peran pesantren sebagai agen perubahan sosial juga diperkuat melalui upaya untuk menanamkan nilai-nilai agama dan sosial kemasyarakatan. Pada aspek pemberdayaan masyarakat, kepemimpinan transformasional kyai menitikberatkan pada pemberdayaan melalui pendidikan dan penguatan ekonomi berbasis komunitas. Pesantren berperan dalam mengurangi kemiskinan, mengurangi pengangguran, memperkuat persaudaraan, dan memberantas kebodohan. Implikasi

keberadaan pesantren tidak hanya dirasakan dalam lingkup keagamaan, tetapi juga dalam peningkatan kesejahteraan sosial dan ekonomi masyarakat sekitar. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan transformasional kyai dalam mengintegrasikan fungsi pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat untuk menciptakan lembaga pesantren yang adaptif dan berkontribusi signifikan bagi pembangunan masyarakat.

8. Disertasi dilakukan oleh Agus Arifandi<sup>25</sup> dengan judul "Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Membangun Kepercayaan (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang Jember dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember)" penelitian menyoroti peran kiai sebagai pemimpin transformasional yang efektif dalam membangun kepercayaan melalui pendekatan komunikasi, inspirasi, dan perhatian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya komunikasi kiai yang inklusif, berbasis dialog, dan penuh empati berhasil memperkuat ikatan sosial di lingkungan pesantren. Komunikasi dua arah yang memungkinkan aspirasi dan kekhawatiran masyarakat disampaikan secara terbuka mampu meningkatkan transparansi dan rasa dihargai. Kiai juga memanfaatkan ceramah, bimbingan personal, keterlibatan langsung dalam kegiatan sehari-hari, serta penggunaan bahasa sederhana untuk menciptakan hubungan yang akrab dengan santri dan masyarakat. Selain itu, kiai mampu memberikan inspirasi dan visi bersama yang kuat kepada santri

---

<sup>25</sup> Agus Arifandi, 'Kepemimpinan Transformasional Kiai Dalam Membangun Kepercayaan (Studi Multisitus Di Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang Jember Dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember)', *Disertasi*, 2024.

dan masyarakat melalui teladan dalam kehidupan sehari-hari, kesederhanaan, pembimbingan spiritual, serta pendidikan agama dan ilmu pengetahuan umum. Inspirasi tersebut mendorong pembentukan karakter dan kemandirian santri, sekaligus memotivasi komunitas pesantren untuk terus berkembang. Pemberian penghargaan kepada santri dan guru berprestasi menjadi salah satu bentuk apresiasi yang turut meningkatkan semangat dalam membangun pesantren ke arah yang lebih maju. Kiai juga memberikan perhatian besar pada pemberdayaan individu dengan mendukung pengembangan potensi, kepercayaan diri, serta kesejahteraan santri. Bimbingan agama, pendidikan umum, dan keterampilan hidup menjadi fokus utama dalam penguatan karakter dan wawasan para santri. Penelitian ini menekankan pentingnya kiai memiliki jiwa dinamis dan adaptif dalam menghadapi tantangan globalisasi. Dengan model kepemimpinan "Dinamis Leadership," kiai diharapkan mampu menghadirkan inovasi dan respons adaptif terhadap perubahan zaman, menjadikan pesantren tetap relevan dan progresif sebagai lembaga pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat.

9. Penelitian Disertasi yang dilakukan oleh Siti Halimah<sup>26</sup> dengan judul "Kepemimpinan Nyai dalam Membangun Ukhuwah Islamiyah (Studi Pada Nyai Lu'lu'ul Mukarromah di Pondok Pesantren Sidogiri Putri Banat 2 Kraton Pasuruan dan Nyai Ucik Nurul Hidayati di Pondok Pesantren Putri Al-Ishlahiyyah Tumpuk Sambisirah Wonorejo Pasuruan)" penelitian

---

<sup>26</sup> Siti Halimah, *Kepemimpinan Nyai Dalam Membangun Ukhuwah Islamiyah (Studi Pada Nyai Lu'lu'ul Mukarromah Di Pondok Pesantren Sidogiri Putri Banat 2 Kraton Pasuruan Dan Nyai Ucik Nurul Hidayati Di Pondok Pesantren Putri Al-Ishlahiyyah, Disertasi, 2022.*

membahas tentang strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh Nyai Lu'lu'ul Mukarromah dan Nyai Ucik Nurul Hidayati dalam membangun ukhuwah Islamiyah di pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua tokoh tersebut menggunakan lima strategi utama untuk membangun ukhuwah Islamiyah. Pertama, strategi persuasi rasional yang mempengaruhi pikiran dan sikap santri. Kedua, daya tarik inspirasional yang menggerakkan hati dan semangat. Ketiga, consultation atau konsultasi, yang mengajak para santri untuk berdiskusi dan berbagi pendapat. Keempat, pujian dan ancaman, digunakan untuk memberikan motivasi dan mengingatkan para santri terhadap pentingnya menjaga ukhuwah. Kelima, pemberian imbalan atau sedekah, sebagai bentuk perhatian dan dukungan. Keberhasilan dari strategi-strategi ini diimplementasikan dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang rutin dilakukan, seperti mau'idhoh hasanah (nasihat yang baik), sholawatan, tawassul, istighosah, dan tahlil. Selain itu, kegiatan seperti mushafahah (bersalaman) dan pemberian sedekah dan puluran (makanan) juga menjadi bagian dari upaya membangun ukhuwah di kalangan santri. Komunikasi yang digunakan oleh Nyai Lu'lu'ul Mukarromah dan Nyai Ucik Nurul Hidayati dalam membangun ukhuwah Islamiyah bersifat klasik, sosial, dan terbuka, dengan alur komunikasi downward communication (dari pemimpin ke santri) dan upward communication (dari santri kepada pemimpin). Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kedua nyai ini dapat digolongkan ke dalam kepemimpinan kharismatik, yang mengarah pada perilaku

charitative (dermawan) dan humalitive (bersikap ramah dan menyayangi), menciptakan ikatan sosial yang kuat dan saling mendukung di kalangan santri.

10. Artikel oleh Moh. Mahrus Hasan<sup>27</sup> dengan judul "Perilaku Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Kewirausahaan Pesantren" membahas bagaimana perilaku kepemimpinan kiai mendorong pengembangan kewirausahaan di pesantren melalui pendekatan komunikasi, motivasi, dan kreativitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya Dalam pengembangan kewirausahaan pesantren, perilaku komunikasi kiai dilakukan melalui media lisan dan tulisan dengan pola vertikal kepada santri dan horizontal kepada masyarakat. Komunikasi ini melibatkan individu, kelompok, dan masyarakat umum, dengan pendekatan yang sopan, mudah dipahami, serta inovatif dan inspiratif. Melalui komunikasi yang efektif ini, santri lebih mudah memahami arahan dan menjadi pribadi yang kreatif, inovatif, mandiri, serta bertanggung jawab. Gaya komunikasi kiai juga menekankan feedback sehingga membangun hubungan yang konstruktif dengan santri. Perilaku motivasi kiai mencerminkan kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai kebajikan dengan kemampuan bisnis. Kiai memberikan motivasi kepada santri melalui pendekatan kepemimpinan lintas budaya atau cross-cultural leadership. Santri diarahkan untuk memiliki berbagai keahlian, seperti pola

---

<sup>27</sup>Moh. Mahrus Hasan, *Perilaku Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Kewirausahaan Pesantren* (Studi Multisitus Di Pesantren Modern Al-Ishlah Bondowoso, Pesantren Modern Ihyaus Sunnah Al-Hasany Jember, Dan Pesantren Salafiyah Abu Zairi Bondowoso), *Jurnal Inovasi Pendidikan Ekonomi (JIPE)*, 2022, XII <<https://doi.org/10.24036/011166210>>.

pikir inovatif, semangat kewirausahaan, kemampuan membangun jaringan, serta keberanian untuk bertindak dan mengambil risiko. Dengan pendekatan ini, santri didorong untuk menjadi pribadi yang mandiri, terbuka, dan mampu mengembangkan potensi diri. Dalam membangun kreativitas kewirausahaan, kiai melibatkan santri secara aktif dalam kegiatan usaha pesantren. Santri dilatih oleh mentor profesional dan diberikan kewenangan dalam pengelolaan usaha sesuai bakat dan minat mereka. Pendekatan ini bertujuan untuk membangun etos kerja yang kuat, keterampilan yang matang, dan wawasan yang luas sehingga santri mampu mewujudkan cita-cita mereka dalam bidang kewirausahaan. Pesantren berfungsi sebagai wadah untuk menanamkan nilai-nilai kerja keras dan inovasi, yang pada akhirnya menghasilkan santri yang siap menghadapi tantangan dunia bisnis.

11. Disertasi Hariyanto<sup>28</sup> tentang "Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Religius" di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Al-Azhar Asembagus Situbondo mengungkapkan dinamika kepemimpinan kiai dalam memperkuat budaya religius melalui otoritas, komunikasi, dan strategi yang diterapkan di masing-masing pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya di Pondok Pesantren Nurul Qarnain, otoritas kiai bersifat absolut dan dibangun melalui senioritas, proses rekrutmen yang berbasis kompetensi, serta kekuatan simbolik sebagai pendiri dan

---

<sup>28</sup> Hariyanto, 'Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Religius', *Disertasi, UIN KH. Achmad Siddiq Jember*, 2022.

pengasuh pesantren. Kiai menunjukkan karakteristik karismatik, istiqomah, humoris, dan rendah hati yang memperkuat pengaruhnya di kalangan santri dan pengurus. Sementara itu, di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Al-Azhar, otoritas kiai bersifat kolektif-kolegial, dengan rekrutmen personalia yang melibatkan persetujuan majelis keluarga. Legitimasinya diperkuat oleh perannya sebagai pengasuh sekaligus kiai akademisi. Dalam aspek komunikasi, kiai di Pondok Pesantren Nurul Qarnain mengedepankan nilai-nilai agama dan spiritualitas dengan pendekatan persuasif serta komunikasi verbal dan non-verbal yang memaksimalkan teknologi informasi. Sebaliknya, di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Al-Azhar, komunikasi kiai ditandai dengan kemampuan dialektika akademik yang praktikal, menggunakan variasi metode komunikasi yang dinamis untuk menjangkau seluruh elemen pesantren. Strategi pengembangan budaya religius di Pondok Pesantren Nurul Qarnain didasarkan pada perencanaan berbasis data lapangan, di mana pengasuh menentukan arah dan melibatkan pengurus untuk membahas rencana tersebut. Kiai memberikan ruang improvisasi kepada bawahan dan melibatkan seluruh santri dalam implementasinya. Di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Al-Azhar, strategi dikembangkan melalui perencanaan bersama majelis keluarga, berbagi tanggung jawab dalam menentukan kebijakan, dan adopsi manajemen kelembagaan dari Pesantren Sukorejo. Secara umum Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai di kedua pesantren berperan penting dalam

membangun dan mengembangkan budaya religius yang dinamis dan adaptif sesuai dengan konteks dan karakteristik masing-masing institusi.

12. Penelitian Muhammad Muslim<sup>29</sup> dengan judul “Kepemimpinan Kiai dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember” hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kiai sangat signifikan dalam membangun nilai-nilai inklusif di lingkungan pesantren. Komunikasi kepemimpinan kiai di pesantren ini memiliki karakteristik unik yang menjadi fondasi penting dalam menciptakan budaya Islam inklusif. Gaya komunikasi kiai dicirikan oleh sikap hati-hati, keterbukaan, egaliter, fleksibel, humoris, dan kharismatik. Kiai juga memanfaatkan simbol-simbol budaya lokal dan keagamaan untuk memperkuat hubungan dengan santri, alumni, dan masyarakat sekitar. Ruang lingkup komunikasi kepemimpinan kiai mencakup aspek keagamaan, sosial, pendidikan, ekologi, ruang maya, hingga pengembangan ekonomi. Interaksi dilakukan secara personal, interpersonal, vertikal-horizontal, persuasif, kolektif, dan kolaboratif, baik secara verbal melalui tausiyah maupun non-verbal melalui keteladanan. Komunikasi ini melibatkan berbagai elemen, baik internal seperti dewan pengasuh, santri, dan alumni, maupun eksternal yang mencakup komunitas non-Muslim. Hal ini diwujudkan melalui berbagai kegiatan seperti forum kerukunan umat beragama, majelis taklim, dan pertemuan alumni. Kiai juga menerapkan penguatan formal dan non-formal untuk mendukung nilai-nilai inklusif. Secara formal, penguatan

---

<sup>29</sup> M MUSLIM, ‘Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif Di Pesantren Al-Falah Silo Jember’, *Disertasi, UIN KH. Achmad Siddiq Jember*, 2022.

dilakukan melalui penataan sistem pendidikan, kerja sama dengan pesantren lain, dan keterlibatan dalam forum lintas iman. Secara non-formal, penguatan dilakukan melalui fasilitasi, advokasi, serta konsolidasi sosial lintas iman dalam bentuk kegiatan-kegiatan komunitas. Intensitas komunikasi yang terjadwal secara mingguan, bulanan, tahunan, dan insidental, memperkuat keterlibatan kiai dalam berbagai aspek kehidupan pesantren. Selain itu, nalar kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif didasarkan pada argumentasi teologis, historis, ideologis, antropologis, dan genealogis. Strategi internalisasi nilai-nilai inklusif dilakukan melalui latihan kepemimpinan, kaderisasi, modelling, pelestarian artefak budaya, dan pendidikan berbasis dialogis. Kebijakan pesantren yang mendukung pengarusutamaan Islam inklusif mencakup kewajiban santri untuk mukim, mengikuti madrasah diniyah, pengajian kitab kuning, dan penerapan kurikulum diniyah independen.

13. Disertasi Nawawi<sup>30</sup> tentang “Kepemimpinan kiai dalam membangun komitmen organisasi di Pesantren Rakyat Al-Amin Sumberpucung Malang dan Pondok Pesantren Ngalah Purwosari Pasuruan. Penelitian ini menyoroti bagaimana kekuasaan dan komunikasi kiai memainkan peran sentral dalam menciptakan komitmen organisasi yang kokoh. Kekuasaan kiai dianggap sebagai potensi yang dapat memengaruhi pengikut melalui perubahan keyakinan, sikap, dan perilaku. Sumber kekuasaan kiai mencakup karisma, keahlian, imbalan, genealogi, dan identitas. Hasil

<sup>30</sup> Nawawi, ‘Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Komitmen Organisasi (Studi Multi Kasus Pesantren Rakyat Al Amin Sumberpucung Malang Dan Pondok Pesantren Ngalah Purwosari Pasuruan)’, *Disertasi, UIN KH. Achmad Siddiq Jember*, 2020.

penelitian menunjukkan bahwasanya Kekuasaan karisma, genealogi, dan identitas memberikan dampak positif terhadap keyakinan dan sikap pengikut karena mampu menciptakan kesan mendalam yang membangun kepercayaan. Sementara itu, kekuasaan keahlian dan imbalan beroperasi melalui prinsip "take and give," di mana pemimpin memberikan pemberdayaan dan dukungan spiritual kepada pengikut, yang kemudian dibalas dengan komitmen mereka kepada organisasi. Dengan demikian, kekuasaan kiai tidak hanya bersifat simbolik tetapi juga operasional dalam menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Dalam hal komunikasi, kiai menggunakan pendekatan komunikasi profetik, yang berakar pada genealogi keilmuan yang menghubungkan langsung ke Nabi Muhammad SAW. Pendekatan ini memosisikan kiai sebagai sumber utama dan saluran komunikasi, dengan tujuan menciptakan tradisi dan mengubah nilai-nilai pengikut agar selaras dengan ajaran agama. Komunikasi profetik ini melibatkan konteks intrapersonal, yang didorong oleh motivasi transendensi, dan konteks interpersonal, yang didorong oleh motivasi prestasi, kekuasaan, dan relasi. Model komunikasi profetik yang diterapkan oleh KH Abdullah Sam Abdullah Sam dan KH Sholeh Bahruddin mencakup lima elemen utama: sumber utama (kiai), sumber kedua, isi atau pesan, saluran komunikasi, dan penerima pesan. Pendekatan ini tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan informasi, tetapi juga untuk membangun kesadaran kolektif dan komitmen spiritual di

kalangan pengikut, sehingga menghasilkan organisasi pesantren yang solid dan berorientasi pada nilai-nilai agama.

14. Penelitian Badrul Mudarris<sup>31</sup> tentang kepemimpinan mudir dalam mengembangkan performa Ma'had Aly di Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo menunjukkan bahwa kepemimpinan mudir memainkan peran sentral dalam mewujudkan visi pengembangan, strategi, dan kinerja kelembagaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya Visi pengembangan Ma'had Aly mencakup inspirasi keberhasilan, penetapan tujuan utama, perencanaan strategis, serta inovasi kelembagaan. Kepemimpinan mudir sebagai entitas utama memosisikan masa depan Ma'had Aly sebagai orientasi utama dalam pendekatan moderatnya. Dengan visi yang kuat, kepemimpinan mudir mampu memberikan harapan sekaligus menghadapi tantangan masa kini. Pandangan yang optimistis terhadap masa depan ini menjadi sumber kekuatan yang mendorong pengaruhnya kepada para pemangku kepentingan. Strategi mudir dalam membangun performa Ma'had Aly meliputi pembentukan tim kerja yang solid, penggerakan tim, supervisi dan pengendalian, membangun jejaring, serta melakukan kerja sama strategis. Efektivitas strategi ini memastikan penerimaan visi pengembangan oleh pengikut, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang produktif. Gaya komunikasi mudir sangat menentukan keberhasilan pencapaian visi, misi, dan rencana strategis Ma'had Aly sebagai institusi

---

<sup>31</sup> Badrul Mudarris, '*Kepemimpinan Mudir Dalam Mengembangkan Performa Ma'had Aly (Studi Multisitus Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember Dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo)*', *Disertasi, UIN KH. Achmad Siddiq Jember*, 2021, 1–392.

yang memadukan konsep pesantren dan kampus. Melalui komunikasi yang efektif dengan para pemangku kepentingan, mudir dapat membangun budaya objektivitas dan soliditas, menjadikan Ma'had Aly dipercaya oleh berbagai pihak, dan memperluas jejaring kerja sama. Kinerja mudir ditunjukkan melalui kemampuannya menciptakan kultur akademik yang kuat, mendorong prestasi mahasiswa, dan memperluas pengabdian kepada masyarakat. Ma'had Aly menjadi pelopor laboratorium pengembangan fiqh siyasah dan ilmu tafsir di Indonesia, yang berkontribusi besar pada perkembangan Islam moderat baik di tingkat nasional maupun global. Performa Ma'had Aly menjadi referensi penting bagi pendidikan tinggi Islam dalam mempromosikan corak keislaman yang damai dan konstruktif, yang mendukung kehidupan berbangsa di tengah tantangan ideologi transnasional. Dengan pendekatan ini, Ma'had Aly menegaskan posisinya sebagai model pendidikan tinggi yang relevan dengan kebutuhan zaman dan mampu menghadirkan kontribusi nyata dalam kerangka peradaban Islam yang damai.

15. Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo,<sup>32</sup> tentang Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif. Penelitian ini mendeskripsikan bagaimana gaya kepemimpinan partisipatif diterapkan dan berkontribusi secara substansial terhadap efektivitas pengelolaan pesantren. Penelitian berjenis kualitatif deskriptif dengan teknik survey deskriptif. Penelitian mengambil tempat di pesantren terpadu Al-Mujaddid kota Sabang Provinsi

---

<sup>32</sup> Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, 2022. "Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif". *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3 (1):1-12. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i1.159>

Aceh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif menjadi azas fundamental pimpinan pesantren dalam pelaksanaan sistem pendidikan pesantren. Efektivitas implementasi gaya kepemimpinan partisipatif mengacu pada beberapa aspek, yaitu (1) proses pengambilan keputusan; (2) proses penanganan konflik organisasi; dan (3) strategi komunikasi dalam membentuk budaya pesantren yang positif. Gaya kepemimpinan partisipatif pimpinan dapat mempengaruhi partisipasi guru dalam pendampingan kegiatan, pendampingan pembelajaran, observasi rekan, dan berbagai pembinaan dengan jenis pengembangan profesional lainnya. Implikasi penelitian bagi pengelola pesantren agar dapat melakukan pengembangan profesional yang bersifat variatif di semua jenis kepemimpinan. Penelitian ini mengusulkan gaya kepemimpinan partisipatif di Pondok Pesantren, serta sistem pendidikan Islam lainnya yang memiliki kesamaan karakteristik dalam penyelenggaraan pendidikan pesantren. Rekomendasi bagi para praktisi pendidikan untuk kepemimpinan yang ideal di pesantren.

Dari uraian penelitian terdahulu di atas, secara singkat dapat ditunjukkan sebagaimana tabel berikut :

Table 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1	Sridadi - "Model Kepemimpinan Kiai dalam Pembentukan Karakter Santri (Studi Kasus di	Kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta menggabungkan	membahas model kepemimpinan kiai dalam pesantren dan dampaknya	Fokus penelitian ini lebih pada pembentukan karakter	kepemimpinan partisipatif yang lebih relevan dalam konteks pesantren dengan karakteristik

	Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta)	n pola paternalistik dengan gaya semi-demokratis, semi-otoriter, dan karismatik. Pembentukan karakter santri melibatkan religiusitas, kejujuran, disiplin, kemandirian, minat membaca, dan kerja keras melalui pembiasaan, keteladanan, motivasi, nasihat, cerita inspiratif, dan sanksi edukatif.	pada kualitas pendidikan serta karakter santri	santri melalui kepemimpinan kiai di pesantren salaf, sedangkan penelitian ini lebih menyoroti aspek kepemimpinan partisipatif dalam pengelolaan pendidikan pesantren dengan tipologi yang berbeda	berbeda (salaf dan modern) yang memberikan perspektif lebih luas dalam perbandingan pengelolaan pesantren
2	Hermanto Halil - "Kepemimpinan Kohesif Kiai di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura"	Penelitian ini menyoroti peran kepemimpinan kohesif kiai dalam membangun komitmen organisasi dan kerja sama tim melalui penerapan nilai-nilai dasar pesantren, evaluasi mingguan, demokratisasi organisasi, dan motivasi spiritual	peran kiai dalam pengelolaan pesantren	Kepemimpinan kohesif dalam penelitian ini lebih mengarah pada kerja sama tim dan komitmen organisasi, sementara penelitian kali ini mengeksplorasi kepemimpinan partisipatif yang melibatkan	menawarkan perbandingan antara pesantren salaf dan modern dalam menerapkan kepemimpinan partisipatif

				keputusan kolektif dalam pengelolaan pendidikan	
3	Abdul Karim "Kepemimpinan & Manajemen Kiai dalam Pendidikan: Studi Kasus pada Pesantren Bendakerep, Gedongan dan Buntet Cirebon"	Kepemimpinan kiai di pesantren tradisional seperti Bendakerep, Gedongan, dan Buntet menunjukkan perpaduan antara model spiritual-situasional, kolegiel-informal, dan karismatik-transformasional. Pengelolaan berbasis nilai-nilai budaya lokal dan spiritualisme yang kuat	Keduanya membahas kepemimpinan kiai dalam konteks pesantren tradisional	Penelitian sebelumnya lebih menekankan pada manajemen kiai dengan fokus pada budaya lokal dan spiritualisme, sementara penelitian kali untuk mengeksplorasi penerapan kepemimpinan partisipatif dalam kedua tipe pesantren	dimensi baru dalam kajian kepemimpinan pesantren (salaf dan modrn)
4	Ifa Kristiani "Kepemimpinan Nyai dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di Tarbiyatul Muallimat Al-Islamiah (TMI) Putri Al Amien Preduan Sumenep dan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember"	Nyai-nyai memiliki kewenangan manajerial yang jelas dalam mengembangkan budaya organisasi pesantren. Pengembangan kurikulum dan sosialisasi nilai-nilai pesantren dilakukan dengan pendekatan	Aspek kepemimpinan dalam pengelolaan pesantren	Bukan pada aspek budaya organisasi	Aspek mutu pesantren

		otentik, mencakup transparansi dan moralitas internal			
5	Riadi Hartono "Kepemimpinan KH. Achmad Sadid Jauhari dalam Inovasi Pendidikan di Pondok Pesantren Assunniyyah Kencong Jember"	KH. Achmad Sadid Jauhari membawa inovasi dalam pengajaran kitab kuning dengan menggabungkan sistem Ma'hadiah dan Madrasiyah	Membahas kepemimpina n kiai dalam pengelolaan pesantren dan peningkatan kualitas pendidikan	Kepemimpi nan partisipatif dalam pengelolaan pendidikan di pesantren salaf dan modern	Kepemimpinan partisipatif dalam pengelolaan pendidikan di pesantren salaf dan modern
6	Mory Victor Febrianto "Kepemimpinan Spiritual Kiai dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Multisitus di Pesantren Nurul Qodim Probolinggo dan Pesantren Al- Utsmani Bondowos)	Kepemimpinan spiritual kiai berfokus pada pengembangan sumber daya manusia dengan pendekatan berbasis nilai religius.	kepemimpina n kiai dalam pengelolaan pesantren	Kepemimpi nan partisipatif dalam pengelolaan pendidikan di pesantren dengan karakter yang berbeda	kepemimpinan partisipatif dengan pendekatan yang lebih luas
7	Umar Hasan "Kepemimpinan Transformasional Kyai dalam Pengembangan Kelembagaan Pesantren (Studi Multi Situs Pondok Pesantren Nurul Islam Jember dan Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Lumajang)"	Kepemimpinan transformasion al kyai di kedua pesantren fokus pada pengembangan kelembagaan pendidikan dengan pendekatan berkelanjutan dan kolaboratif.	Kepemimpin an partisipatif dalam konteks pesantren dengan karakter yang berbeda	Kepemimpi nan partisipatif yang lebih mengarah pada pengambila n keputusan kolektif dalam pengelolaan mutu pendidikan pesantren	Mutu pendidikan pesantren

		<p>Pengembangan pendidikan melibatkan model formal dari dasar hingga perguruan tinggi dengan integrasi kurikulum diniyah dan formal. Dakwah dilakukan dengan pendekatan konvensional dan digital, serta pemberdayaan masyarakat melalui pendidikan dan ekonomi berbasis komunitas</p>			
8	<p>Umar Hasan "Kepemimpinan Transformasional Kyai dalam Pengembangan Kelembagaan Pesantren (Studi Multi Situs Pondok Pesantren Nurul Islam Jember dan Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Lumajang)</p>	<p>Kepemimpinan transformasional kyai di kedua pesantren fokus pada pengembangan kelembagaan pendidikan dengan pendekatan berkelanjutan dan kolaboratif</p>	<p>Peran kepemimpinan kiai dalam pengelolaan pesantren</p>	<p>Kepemimpinan partisipatif yang lebih mengarah pada pengambilan keputusan kolektif dalam pengelolaan mutu pendidikan pesantren</p>	<p>Perbandingan antara pesantren salaf dan modern dengan perspektif kepemimpinan partisipatif,</p>
9	<p>Siti Halimah "Kepemimpinan Nyai dalam Pengembangan Ukhuwah Islamiyah di</p>	<p>Kepemimpinan nyai lebih fokus pada penguatan ukhuwah islamiyah</p>	<p>Pengembangan Pesantren</p>	<p>Kolektivitas dan pengambilan keputusan bersama</p>	<p>Kepemimpinan partisipatif di dua pesantren dengan karakter yang berbeda</p>

	Pondok Pesantren"	melalui komunikasi interpersonal yang intensif antara nyai dan santri. Pemberdayaan nyai melalui dakwah dan kegiatan sosial memperkuat kohesi sosial dalam pesantren			
10	Hariyanto - "Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Budaya Religius di Pesantren"	Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan kiai dalam pesantren salaf dan modern mengedepankan otoritas dan komunikasi yang kuat, baik secara tradisional maupun menggunakan teknologi digital. Kedua pesantren mengembangkan budaya religius yang memperkuat nilai-nilai spiritual santri	Mengkaji peran kiai dalam membangun pesantren	Pengelolaan pendidikan pesantren yang lebih berorientasi pada kolaborasi melalui aspek kepemimpinan partisipatif	Kepemimpinan partisipatif
11	Agus Arifandi "Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Membangun Kepercayaan"	Kiai memberikan inspirasi dan visi bersama yang mendorong pembentukan karakter santri	Komunikasi dan keterlibatan kiai dalam membangun hubungan yang kuat	Gaya kepemimpinan	Gaya kepemimpinan

		<p>dengan pendekatan yang dinamis dan adaptif dalam menghadapi tantangan globalisasi. Kiai juga berfokus pada pemberdayaan individu melalui pendidikan agama, umum, dan keterampilan hidup, serta memberikan penghargaan kepada santri dan guru berprestasi untuk meningkatkan semangat pesantren.</p>			
12	<p>Muhammad Muslim “Kepemimpinan Kiai dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember”</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan peran signifikan kiai dalam membangun nilai-nilai inklusif melalui komunikasi yang hati-hati, terbuka, egaliter, fleksibel, humoris, dan kharismatik. Kiai menggunakan simbol-simbol</p>	<p>Peran kiai dalam pengelolaan dan pengembangan pesantren</p>	<p>Kepemimpinan partisipatif dalam pengelolaan pendidikan pesantren yang memiliki karakteristik berbeda.</p>	<p>Kepemimpinan dalam mengembangkan mutu pendidikan pesantren</p>

		<p>budaya lokal dan keagamaan serta melibatkan berbagai elemen internal dan eksternal pesantren untuk memperkuat hubungan. Penguatan nilai inklusif dilakukan melalui pendekatan formal dan non-formal, serta melalui kegiatan lintas iman, dan ruang lingkup komunikasi mencakup keagamaan, sosial, pendidikan, ekologi, ruang maya, dan ekonomi.</p>			
13	<p>Nawawi “Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Komitmen Organisasi di Pesantren Rakyat Al-Amin Sumberpucung Malang dan Pondok Pesantren Ngalah Purwosari Pasuruan”</p>	<p>Kekuasaan kiai dan pendekatan komunikasi profetik dalam menciptakan komitmen organisasi yang kuat. Kekuasaan kiai beroperasi melalui karisma, keahlian, dan imbalan, dengan</p>	<p>Kiai dalam membangun komitmen dan pengelolaan pesantren</p>	<p>Penerapan kepemimpinan partisipatif</p>	<p>Peningkatan mutu pendidikan dalam koteks dua tipologi pesantren yang berbeda</p>

		komunikasi yang mengarah pada tradisi dan perubahan nilai pengikut sesuai dengan ajaran agama. Kiai memanfaatkan kekuasaan simbolik dan operasional dalam membentuk kesadaran kolektif dan komitmen spiritual pengikut			
14	Mudarris “Kepemimpinan Mudir dalam Mengembangkan Performa Ma’had Aly di Ma’had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma’had Aly Nurul Qadim Probolinggo”	Kepemimpinan mudir dalam mengembangkan visi dan kinerja Ma’had Aly dengan pendekatan moderat. Mudir membangun tim kerja yang solid dan melakukan kerja sama strategis untuk memastikan kinerja yang produktif dan pengembangan akademik yang kuat. Gaya komunikasi mudir memadukan pesantren dan kampus untuk memperluas	Pentingnya komunikasi yang efektif dalam mencapai tujuan dan visi pesantren	Pengambilan keputusan kolektif dalam konteks pesantren	Kepemimpinan partisipatif dalam pengambilan keputusan yang mengarah pada peningkatan mutu pendidikan pesantren

		jejaring kerja sama dan memperkenalkan pendidikan Islam moderat			
15.	Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo “Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif”.	Gaya kepemimpinan partisipatif menjadi azas fundamental pimpinan pesantren dalam pelaksanaan sistem pendidikan pesantren. Efektivitas implementasi gaya kepemimpinan partisipatif mengacu pada beberapa aspek, yaitu (1) proses pengambilan keputusan; (2) proses penanganan konflik organisasi; dan (3) strategi komunikasi dalam membentuk budaya pesantren yang positif.	Menganalisis gaya kepemimpinan partisipatif kiai di pesantren	Kepemimpinan partisipatif pada penelitian ini lebih diarahkan kepada bagaimana implementasi kepemimpinan partisipatif dalam pengembangan mutu di pesantren	Kepemimpinan partisipatif dalam pengembangan mutu pembelajaran dan penguatan kelembagaan

Analisis kajian penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penelitian terdahulu dalam daftar tersebut terkonsentrasi pada institusi pesantren itu sendiri dan peran kepemimpinan Kiai di dalamnya, dengan berbagai aspek

manajerial, budaya, dan komunikasi sebagai turunan yang cukup banyak diteliti. Tema-tema yang lebih spesifik atau jenis kepemimpinan alternatif seperti kepemimpinan partisipatif sebagai fokus utama belum mendominasi dalam daftar penelitian tersebut di atas.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Kajian tentang Kiai**

#### **a. Konsep Kiai**

Secara etimologis, kata "kyai" berasal dari bahasa Jawa Kuno, yaitu "kiya-kiya," yang berarti orang yang dihormati. Beberapa interpretasi lain mengartikan "man balagha sinnal arbain," yang merujuk pada seseorang yang telah mencapai usia lanjut atau seseorang yang memiliki kelebihan dalam pengetahuan atau spiritualitas, sehingga dihormati oleh masyarakat sekitarnya. Dalam konteks ini, kyai tidak hanya dipandang sebagai pengajar, tetapi juga sebagai tokoh yang memiliki otoritas moral dan spiritual di masyarakat.<sup>33</sup>

Secara terminologi, Menurut Manfred Ziemek, kyai adalah pendiri dan pemimpin sebuah pesantren yang dalam konteks keislaman disebut sebagai seorang muslim "terpelajar." Kyai ini telah mengabdikan hidupnya untuk Allah dengan cara menyebarluaskan dan mendalami ajaran-ajaran Islam. Kegiatan utama seorang kyai adalah melalui pendidikan Islam, baik dalam mengajarkan ilmu agama

---

<sup>33</sup> J.J. Ras, 'Nyuwun Pamit Kyai', in *Javanese Literature since Independence*, 2022 <[https://doi.org/10.1163/9789004287198\\_005](https://doi.org/10.1163/9789004287198_005)>.

maupun dalam membentuk karakter dan pemahaman agama yang lebih mendalam di kalangan masyarakat.<sup>34</sup>

Kiai dapat diartikan sebagai individu yang memiliki keahlian mendalam dalam ilmu agama, disertai akhlak mulia dan budi pekerti yang terpuji. Menurut Saiful Ahyar Lubis, kiai juga berperan sebagai tokoh sentral yang memiliki peran strategis dalam struktur dan dinamika pondok pesantren. secara konsepsi, kiai adalah seseorang yang memiliki kompetensi tinggi dalam ilmu agama Islam yang ditandai dengan kemampuan memahami, mengajarkan, dan mengamalkan nilai-nilai keagamaan. Selain itu, kiai juga dikenal sebagai figur teladan yang memiliki akhlak yang luhur dan budi pekerti yang baik.<sup>35</sup>

Berangkat dari konsep diatas, selaras dengan pandangan Munawir Fuad Noeh dalam muhibin mengatakan bahwasanya kiai adalah sosok yang memiliki ciri khas tertentu yang menjadikannya figur penting dalam masyarakat. Ia dikenal karena ketekunannya dalam beribadah, baik yang wajib maupun yang sunnah, serta sikap zuhud yang ditunjukkan dengan melepaskan diri dari ketergantungan pada materi duniawi. Selain itu, seorang kiai memiliki penguasaan yang memadai terhadap ilmu agama atau ilmu akhirat, sehingga mampu membimbing umat secara efektif. Kepekaan terhadap kemaslahatan

---

<sup>34</sup> Eni, 'Pengertian Kyai', *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951-952., 12.Mi (1967).

<sup>35</sup> Saiful Akhyar Lubis, 'Konseling Islam Di Pondok Pesantren (Studi Tentang Peranan Kyai)', *Disertasi*, 2003, 1-434.

masyarakat juga menjadi salah satu ciri utamanya, di mana ia senantiasa memperhatikan dan memperjuangkan kepentingan umum. Lebih dari itu, kiai mengabdikan seluruh ilmunya kepada Allah SWT dengan niat yang tulus, menjadikan ilmu dan amalnya sebagai wujud ibadah demi mendapatkan keridhaan-Nya.<sup>36</sup>

Di tengah masyarakat, kiai sering dikaitkan dengan istilah *ulama*' hal ini karena keluasan ilmu agama. Kata 'ulama berasal dari bahasa Arab dengan akar kata 'ilman (masdar) dan bentuk fi'il madli 'alima, yang berarti "telah mengetahui." Secara linguistik, 'ulama adalah bentuk jamak dari 'alimun, yang merujuk pada individu yang memiliki pengetahuan. Dalam penjelasan Syekh Ahmad bin Ajibah, 'ulama memiliki tiga kriteria utama yang menghubungkan mereka dengan warisan spiritual Rasulullah SAW:

Pertama, 'Alim, yaitu mereka yang mewarisi ucapan-ucapan Rasulullah SAW dalam bentuk ilmu dan pengajaran, dengan syarat bahwa segala ilmu yang mereka sampaikan dilakukan dengan ikhlas. Kedua, 'Abid, yakni mereka yang meneladani perbuatan Nabi, termasuk ibadah seperti salat, puasa, perjuangan, dan mujahadah. Ketiga, 'Arif, yang mewarisi bukan hanya ilmu dan amal Rasulullah SAW, tetapi juga akhlak batin beliau. Akhlak ini meliputi sifat-sifat seperti zuhud (menjauhkan diri dari dunia), wara' (kehati-hatian), takut kepada Allah, pengharapan akan ridha-Nya, sabar, hilm (kestabilan

---

<sup>36</sup> Muhibin, 'Pemikiran Kebangsaan Kh. Ahmad Siddiq SKRIPSI', Kolisch 1996, 2009, 49-56.

mental), cinta kepada Allah dan segala yang dicintai-Nya, serta ma'rifah, yaitu penghayatan mendalam tentang ketuhanan.<sup>37</sup>

Menurut Ahmad bin Ajibah menjabarkan bahwasanya seorang 'ulama memiliki enam karakter penting yang menjadikannya figur kunci dalam menyebarkan dan menjaga ajaran Islam. Karakter tersebut meliputi amanah, keilmuan, rendah hati, kemuliaan, pengamalan ilmu secara konsisten, dan ambisi untuk menyebarkan Islam.<sup>38</sup>

Karakter terakhir memiliki makna yang mendalam karena mencakup tanggung jawab besar yang melekat pada seorang 'ulama. Tanggung jawab ini mencakup menjaga keaslian ilmu agar tetap terpelihara, mendalaminya melalui penelitian dan pengkajian agar terus berkembang, mengajarkannya kepada orang-orang yang haus akan ilmu agar terhindar dari fitnah, mengamalkannya untuk memperoleh hasil nyata, menyebarkan agar manfaatnya dapat dirasakan oleh khalayak luas, serta menyiapkan kader-kader penerus yang akan melestarikan ilmu tersebut di masa depan.

Ambisi seorang 'ulama dalam menyebarkan Islam juga bermakna menyampaikan apa yang telah didengar atau dipelajarinya, agar ilmu tersebut dapat dimanfaatkan oleh generasi yang akan datang. Oleh karena itu, 'ulama sering disebut sebagai pewaris para Nabi,

---

<sup>37</sup> Zulkifli, *Menuju Teori Praktik, ULAMA*. Ciputat, Haja Mandiri, 23

<sup>38</sup> Ibnu Ajibah and Ibnu Ajibah, 'Ibnu 'Ajibah And The Book Of Tafsir Al-Bahr Al-Madîd Fî Tafsîr Al-Qur'ân Al-Majîd A.', *Tanfîdzîya*, 1.1 (2022), 67–68.

karena peran mereka dalam menjaga, mengajarkan, dan menyebarkan risalah Islam selaras dengan misi kenabian.

Bila dicermati, konsep kiai yang hidup di masyarakat memiliki makna luas dan mengarah pada konsep ulama. Relevansi kedua konsep ini dilatarbelakangi keserupaan karakteristik.

Pertama, Kiai dianggap sebagai penjaga amanah ilmu, yang bertanggung jawab memastikan ajaran Islam tetap murni dan disampaikan dengan benar. Keilmuan mereka menjadi fondasi utama, memungkinkan kiai menjadi rujukan masyarakat dalam berbagai persoalan agama dan sosial. Dalam pengamalannya, seorang kiai tidak hanya mengajarkan ilmu tetapi juga menjalankan nilai-nilai agama dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini menunjukkan konsistensi antara pengetahuan dan perbuatan, sekaligus menjadi teladan bagi santri dan masyarakat.

Kedua, Sikap rendah hati dan kemuliaan akhlak yang dimiliki kiai mencerminkan karakter wara' dan zuhud, sebagaimana ciri khas 'ulama. Sikap ini memperkuat legitimasi moral mereka dan menumbuhkan rasa hormat di lingkungan sosial. Selain itu, ambisi kiai untuk menyebarkan Islam terlihat dalam peran mereka sebagai pendidik di pesantren, tempat di mana ilmu-ilmu agama dilestarikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Ketiga, Tanggung jawab keilmuan kiai juga sangat signifikan. Artinya, tidak hanya menjaga keberlanjutan ilmu melalui pengajaran,

tetapi juga memastikan bahwa ilmu tersebut terus berkembang dan bermanfaat bagi masyarakat. Dalam hal ini, pesantren berfungsi sebagai pusat pendidikan yang menjaga tradisi intelektual Islam sambil menjawab tantangan zaman.

Dengan demikian, kiai di Indonesia dapat dipahami sebagai bentuk lokal dari 'ulama, yang tidak hanya melestarikan ajaran agama tetapi juga menyesuaikannya dengan konteks sosial-budaya masyarakat. Peran sebagai pendidik, teladan moral, dan penggerak sosial menjadikan kiai pewaris para nabi dalam konteks masyarakat Islam di Indonesia

#### b. Tipologi Kiai

Menurut Endang Turmudi terdapat beberapa tipe kiai yang hidup dan berperan di tengah masyarakat. Tipe-tipe ini didasari pada rutinitas dan kegiatan yang dirasakan oleh masyarakat luas. Endang Turmudi mengklasifikasikan kiai dalam empat kategori utama, yaitu kiai pesantren, kiai tarekat, kiai politik, dan kiai panggung. Berikut adalah penjelasan mengenai masing-masing tipe kiai:<sup>39</sup>

a. **Kiai Pesantren:** Kiai pesantren fokus pada pendidikan Islam di pesantren, di mana ia bertanggung jawab untuk mengajarkan pengetahuan agama kepada santri. Pengikut kiai pesantren tidak hanya terbatas pada daerah sekitar pesantren, tetapi bisa meluas karena jaringan sosial yang terbentuk antara kiai dan santri, yang

---

<sup>39</sup> Endang Turmudi, *Perselingkuhan Kyai Dan Kekuasaan*, Yogyakarta: PT LKIS Pelangi Aksara 2003, 32.

sering kali melibatkan pesantren lain. Dengan demikian, kiai pesantren memiliki pengaruh yang luas dalam hal keilmuan dan pendidikan agama.

- b. **Kiai Tarekat:** Kiai tarekat memusatkan kegiatannya pada pembinaan batin umat Islam melalui ajaran-ajaran tarekat yang lebih spiritual. Mereka sering kali memiliki pengikut yang tersebar di berbagai kota atau provinsi, tergantung pada cabang tarekat yang dipimpin. Kiai tarekat sering dijuluki mursyid atau khalifah, yang bertugas memimpin pengikut dalam gerakan spiritual dan memberikan bimbingan melalui ritual-ritual tarekat. Pengaruh kiai tarekat bisa sangat luas, karena jaringan yang terbentuk lebih bersifat formal dan terorganisir.
- c. **Kiai Panggung:** Kiai panggung adalah kiai yang terlibat dalam dakwah publik. Mereka menyebarkan Islam melalui ceramah yang diadakan di berbagai tempat, dan pengikutnya bisa tersebar di banyak daerah. Meskipun pengaruh mereka lebih lokal dibandingkan kiai tarekat atau pesantren, kiai panggung yang populer sering kali memiliki pengikut di daerah-daerah lain karena undangan untuk berceramah. Pengaruh mereka lebih terlihat dalam bentuk dakwah sosial.
- d. **Kiai Politik:** Kiai politik adalah tokoh yang aktif dalam kegiatan politik, baik dengan berafiliasi kepada pemerintah atau terlibat dalam partai politik tertentu, seperti Golkar atau PPP. Meskipun

mereka mungkin tidak memiliki pengikut sebanyak kiai lainnya, pengaruh mereka sangat terlihat dalam politik praktis, terutama terkait dengan kebijakan pemerintah dan pembelaan terhadap hak-hak masyarakat.

Tipologi lainnya disampaikan oleh Wasisto Raharjo Jati dkk yang mengatakan bahwasanya klasifikasi atau pengelompokan kiai tergantung pada pendekatan yang digunakan di tengah masyarakat.<sup>40</sup>

1. **Kiai Tradisional:** Tipe kiai ini lebih berfokus pada pengajaran ilmu agama dengan cara yang sudah lama digunakan di pesantren, yaitu menggunakan kitab-kitab klasik atau "kitab kuning". Pengajaran yang diberikan cenderung lebih konservatif dan mendalam dalam hal pemahaman teks-teks tradisional, serta mengutamakan keteladanan dan keberlanjutan tradisi.
2. **Kiai Modern:** Kiai jenis ini mengadaptasi pendekatan yang lebih kontemporer dalam mengajarkan agama. Selain mengajarkan ilmu agama, mereka juga memadukan ilmu pengetahuan umum dengan studi agama. Pendekatan ini memungkinkan santri untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas tentang dunia dan agama secara bersamaan, sehingga dapat berkontribusi di bidang sosial, ekonomi, dan teknologi dengan landasan agama yang kuat.
3. **Kiai Sosial:** Kiai yang tergolong dalam kategori ini lebih aktif dalam gerakan sosial dan politik. Mereka berperan dalam

---

<sup>40</sup> Wasisto Raharjo Jati and Mohammad Afifuddin, *Agama, Kiai Tradisional, Dan Perubahan Sosial Sudut Pandang Dari Pinggiran Indonesia*, Jember, RFM Media, 2021.

mempengaruhi perubahan sosial di masyarakat, mengadvokasi keadilan, dan sering terlibat dalam isu-isu yang berkaitan dengan kesejahteraan masyarakat. Kiai sosial ini menjadi figur yang memperjuangkan hak-hak sosial, kemanusiaan, dan keadilan sosial dalam masyarakat.

4. Kiai Intelektual: Kiai intelektual memiliki latar belakang pendidikan yang lebih tinggi dan lebih menekankan pada pengembangan pemikiran kritis dalam Islam. Mereka sering kali terlibat dalam kajian ilmiah dan intelektual, memandang agama dari perspektif yang lebih rasional dan analitis. Pemikiran mereka sering kali berfokus pada tafsir, filsafat Islam, dan teori-teori keagamaan yang lebih mendalam dan relevan dengan zaman.
5. Kiai Spiritual: Kiai spiritual adalah mereka yang lebih menekankan pada aspek spiritual dan mistis dalam ajaran Islam. Mereka biasanya mendalami tasawuf dan memiliki pengalaman spiritual yang mendalam, yang sering kali membentuk pengajaran mereka. Kiai jenis ini lebih menekankan pada praktik ibadah, dzikir, dan pengembangan kejiwaan serta pencapaian kedamaian batin melalui pengalaman mistis dan spiritual.

Bila dicermati lebih dalam, Perbedaan utama antara kedua klasifikasi ini lebih kepada prinsip mengutamakan peran sosial dan kegiatan kiai dalam masyarakat (baik dalam dakwah, pendidikan, politik, maupun tarekat), sedangkan klasifikasi kedua lebih fokus pada

metode pengajaran dan pendekatan keilmuan yang digunakan oleh kiai, serta peran spiritual mereka. Meski demikian, keduanya sepakat bahwa kiai memiliki pengaruh yang sangat besar, baik dalam aspek keilmuan, sosial, maupun spiritual di masyarakat.

c. Fungsi dan peran Kiai

Kiai yang sering kali diidentifikasi sebagai pemimpin spiritual dan pendidik di pesantren memiliki fungsi yang melampaui sekadar pengajaran ilmu agama. Mereka berperan sebagai pembimbing moral, mediator dalam konflik, dan advokat perubahan sosial. Dalam era modern yang penuh tantangan, kiai juga beradaptasi dengan perkembangan zaman, menggabungkan ajaran tradisional dengan pemikiran kontemporer. Oleh karena itu, memahami fungsi dan kontribusi kiai dalam masyarakat bukan hanya penting untuk menghargai warisan budaya, tetapi juga untuk melihat bagaimana mereka dapat berperan dalam membangun masyarakat yang lebih baik.<sup>41</sup>

Menurut Aminudin, kyai memiliki beberapa fungsi yang dirasakan ditengah masyarakat luas. Terdapat tiga fungsi utama kiai sebagaimana berikut:<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> FAHIM YUSTAHAR, 'Nilai-Nilai Pendidikan Karakter Dalam Tradisi Ta'Dzim Terhadap Kyai Di Pesantren Mahasiswa an Najah Purwokerto', *Malan Journal of Islam and Muslim Society*, 4.1 (2022).

<sup>42</sup> S. P. dan T. A. Judge Robbins, *Organizational Behaviour*, 2013, BOSTON : P.

a. Fungsi Penentu Arah

Kiai sebagai pemimpin pesantren berperan penting dalam menentukan arah, visi, dan misi pesantren. Keputusan yang diambil dalam pengelolaan pesantren, baik itu kebijakan pendidikan maupun pengembangan organisasi, harus melalui persetujuan kiai. Kiai bertanggung jawab untuk memastikan bahwa segala kegiatan pesantren sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam pendidikan agama maupun pengembangan karakter santri.

b. Fungsi Komunikator

Kiai juga berperan sebagai wakil dan juru bicara pesantren, yang bertugas menjaga citra dan reputasi pesantren. Dalam hal ini, kiai harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik, baik dalam menyampaikan informasi mengenai kegiatan pesantren kepada masyarakat luas, maupun dalam berhubungan dengan berbagai organisasi eksternal seperti pemerintah dan lembaga pendidikan lainnya. Sebagai contoh, kiai dapat menyampaikan ceramah atau seminar tentang pentingnya pendidikan pesantren bagi pembangunan bangsa, sehingga masyarakat lebih memahami kontribusi pesantren dalam kehidupan sosial.

c. Fungsi Motivator

Kiai memiliki peran sebagai motivator untuk para santri dan masyarakat, mendorong mereka untuk mengamalkan ajaran agama dengan baik dan menjauhi larangan agama. Kiai juga

berperan dalam memberikan semangat dan dorongan kepada santri dalam berbagai kegiatan, seperti pekan pertemuan santri baru, pengarahan ujian, dan pertemuan alumni. Motivasi yang diberikan oleh kiai tidak hanya bersifat spiritual, tetapi juga mendukung pengembangan karakter dan potensi diri santri dalam berbagai aspek kehidupan.

Lebih luas, fungsi kiai dalam konteks masyarakat dan dampaknya sebagaimana diutarakan oleh prof. imam suprayogo adalah sebagai berikut:

#### 1. Sebagai Pendidik

Kiai berperan sebagai pendidik yang memberikan ilmu pengetahuan agama kepada para santri dan masyarakat. Peran ini mencakup proses transfer ilmu melalui pengajaran di pesantren atau kegiatan keagamaan lainnya. Kiai mendidik dengan tidak hanya memberikan wawasan intelektual, tetapi juga membentuk karakter dan akhlak para santri sesuai dengan nilai-nilai Islam.

#### 2. Sebagai Pemuka Agama

Kiai adalah figur sentral yang dihormati dalam masyarakat sebagai pemuka agama. Perannya adalah menjadi panutan dalam pelaksanaan ajaran Islam, seperti menjadi imam dalam shalat berjamaah, memimpin doa, atau memberikan fatwa terkait masalah agama. Kiai juga sering diminta pendapatnya dalam menyelesaikan konflik atau pertanyaan keagamaan yang ada di masyarakat.

### 3. Sebagai Pelayan Sosial

Kiai tidak hanya terbatas pada peran keagamaan, tetapi juga aktif dalam memberikan pelayanan sosial kepada masyarakat. Mereka sering membantu dalam masalah-masalah sosial, seperti memberikan bantuan kepada orang miskin, memfasilitasi pendidikan bagi yang kurang mampu, dan menjadi mediator dalam permasalahan komunitas. Pelayanan sosial ini menunjukkan peran kiai sebagai tokoh yang peduli terhadap kesejahteraan umat.

#### d. Sebagai Pengasuh dan Pembimbing

Di pesantren, kiai bertindak sebagai pengasuh dan pembimbing bagi santri. Mereka memberikan arahan, nasihat, dan bimbingan kepada santri dalam berbagai aspek kehidupan, baik spiritual maupun moral. Hubungan kiai dengan santri sering kali bersifat personal, dengan kiai dianggap sebagai figur orang tua yang memberikan perhatian dan kasih sayang kepada santri.

#### e. Sebagai Guru Ngaji

Salah satu peran tradisional kiai adalah menjadi guru ngaji yang mengajarkan Al-Qur'an, tajwid, fikih, dan berbagai disiplin ilmu Islam lainnya. Peran ini dilakukan baik secara formal di pesantren maupun informal di masjid atau rumah kiai. Melalui kegiatan ini, kiai berperan langsung dalam memastikan kelangsungan tradisi keilmuan Islam di masyarakat.

Selain itu, kiai memiliki fungsi yang strategis ditengah masyarakat yang mencakup berbagai dimensi pengabdian kepada umat. Berikut adalah beberapa fungsi dari eksistensi kiai:<sup>43</sup>

a) Melaksanakan Tabligh

Peran kiai sebagai penyampai dakwah (tabligh) mencakup tanggung jawab menyebarkan ajaran Islam kepada masyarakat. Hal ini dilakukan melalui ceramah, pengajian, dan berbagai kegiatan keagamaan untuk mengedukasi umat tentang nilai-nilai Islam yang benar.

b) Melaksanakan Amar Ma'ruf Nahi Mungkar

Kiai berperan dalam mendorong kebaikan (amar ma'ruf) dan mencegah keburukan (nahi mungkar). Peran ini diwujudkan melalui bimbingan moral kepada santri dan masyarakat serta upaya aktif dalam menangkal perilaku yang bertentangan dengan ajaran Islam.

c) Memberikan Contoh dan Teladan yang Baik

Kiai menjadi panutan dalam akhlak dan perilaku sehari-hari. Melalui sikap dan tindakan yang sesuai dengan ajaran Islam, kiai memberikan contoh nyata kepada santri dan masyarakat tentang bagaimana menjalankan kehidupan yang berlandaskan nilai-nilai agama.

---

<sup>43</sup> Muhammad Abdul Rojak, Iing Solihin, and Ahmad Halil Naufal, 'Fungsi Dan Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Pondok Pesantren Di Pondok Pesantren Sukamiskin Dan Miftahul Falah Bandung', *MANAZHIM*, 3.1 (2021) <<https://doi.org/10.36088/manazhim.v3i1.1072>>.

d) Memberikan Pelajaran tentang Islam

Sebagai pendidik agama, kiai mengajarkan ilmu-ilmu keislaman, termasuk Al-Qur'an, hadis, fikih, dan akidah. Peran ini sangat penting dalam membangun pemahaman keislaman yang kuat di kalangan santri dan masyarakat.

e) Memberikan Solusi bagi Persoalan-Persoalan Umat

Kiai sering menjadi tempat bertanya bagi masyarakat yang menghadapi masalah, baik yang bersifat spiritual, moral, maupun sosial. Dengan kebijaksanaan dan pengetahuan agamanya, kiai memberikan solusi yang sesuai dengan syariat Islam.

f) Membentuk Orientasi Santri yang Bermoral dan Berbudi Pekerti Luhur

Kiai tidak hanya mengajarkan ilmu, tetapi juga membimbing santri untuk memiliki karakter yang baik. Proses ini mencakup penanaman nilai-nilai moral, akhlak mulia, dan etika Islami dalam kehidupan sehari-hari.

g) Menjadi Rahmat bagi Seluruh Alam

Kiai diharapkan dapat menjadi rahmat bagi lingkungan sekitarnya, baik manusia maupun alam. Peran ini mencakup kontribusi positif kiai dalam menciptakan keharmonisan sosial, menjaga kelestarian alam, dan mempromosikan nilai-nilai kasih sayang universal sebagaimana ajaran Islam.

d. Kepemimpinan Kiai di Pesantren dan masyarakat

Di dalam pondok pesantren, kiai memiliki kedudukan yang sangat penting. Studi tentang pesantren tidak bisa dilepaskan dari peran kiai sebagai pemimpin utama pesantren. Kiai merupakan elemen penting yang tidak hanya bertugas menyusun kurikulum, membuat sistem evaluasi, dan merumuskan aturan pesantren, tetapi juga mengatur kehidupan seluruh komunitas pesantren, membimbing umat, dan menjadi pemimpin masyarakat.<sup>44</sup>

Sebagai tokoh sentral pesantren, kiai harus memiliki kebijaksanaan, wawasan mendalam, keahlian dalam ilmu agama, serta kemampuan kepemimpinan yang baik. Menariknya, gelar "kiai" tidak diperoleh melalui pendidikan formal, melainkan diberikan oleh masyarakat berdasarkan penghormatan dan pengakuan terhadap kemampuan serta perannya.

Kepemimpinan kiai adalah aktivitas untuk mengarahkan anggota pesantren dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Pola kepemimpinannya mencakup gaya kepemimpinan, pola kerja sama, pengaruh dalam mengubah perilaku, serta fungsi kepemimpinan dalam mengarahkan bawahan. Selain itu, dampak kepemimpinan kiai terlihat dari hasil-hasil yang dicapai oleh pesantren.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Wildan Saugi, Suratman Suratman, and Kurniati Fauziah, 'Kepemimpinan Kiai Di Pesantren Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan', *PUSAKA*, 10.1 (2022) <<https://doi.org/10.31969/pusaka.v10i1.671>>.

<sup>45</sup> Saugi, Suratman, and Fauziah.

Kepemimpinan kiai dapat dikategorikan sebagai model kepemimpinan dalam pendidikan. Pada pesantren modern, kiai berfungsi sebagai bagian dari lembaga pendidikan formal, sementara di pesantren tradisional, kiai lebih berperan dalam pendidikan non-formal.<sup>46</sup>

Seorang kiai sebagai pemimpin pondok pesantren sering kali dikaitkan dengan tipe kepemimpinan kharismatik. Dalam kepemimpinan ini, kiai memiliki pengaruh besar yang membuat seluruh anggota lembaga pendidikan, termasuk santri dan staf, menunjukkan tingkat loyalitas yang sangat tinggi kepadanya.<sup>47</sup>

Tipe kepemimpinan kharismatik ini menjadi salah satu alasan mengapa pondok pesantren tetap eksis dan tidak pernah kehilangan dukungan dari masyarakat. Tidak pernah terdengar pondok pesantren mengalami penurunan drastis hingga harus ditutup karena kekurangan santri. Hal ini sangat berbeda dengan sekolah formal, yang dapat mengalami penutupan jika kekurangan siswa.<sup>48</sup>

Perbedaan tersebut disebabkan oleh perbedaan tipe kepemimpinan di antara pondok pesantren dan sekolah formal. Kepemimpinan kiai yang penuh kharisma dan kedekatan dengan

---

<sup>46</sup> Rahma Nuriyal Anwar, 'Pola Dan Keberhasilan Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren', *Jurnal Kependidikan Islam*, 11.2 (2022) <<https://doi.org/10.15642/jkpi.2021.11.2.178-188>>.

<sup>47</sup> Beta Salsabilla and others, 'Tipe Dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan', *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6.2 (2022).

<sup>48</sup> Sari Rahayu and others, 'Hakikat Kepemimpinan Dan Tipe-Tipe Kepemimpinan Pendidikan', *Eduprof: Islamic Education Journal*, 4.2 (2022).

komunitas menjadi faktor utama yang menjadikan pesantren lebih tahan terhadap tantangan dibandingkan lembaga pendidikan lainnya.

Sedangkan dalam konteks masyarakat, kepemimpinan kiai memiliki ciri khas yang berbeda. Kiai sering menjadi penghubung antara masyarakat dengan pihak lain, termasuk pemerintah. Posisi ini diperuntukan untuk menyampaikan aspirasi umat dan berperan sebagai juru bicara komunitas dalam menyuarakan kebutuhan atau kepentingan bersama. Di sisi lain, Kiai sering kali diminta menjadi penengah dalam menyelesaikan konflik di masyarakat, baik dalam masalah pribadi, keluarga, maupun komunitas. Keputusan atau nasihat dari seorang kiai biasanya diterima dengan hormat oleh semua pihak, karena dianggap bijaksana dan adil.<sup>49</sup>

Bila mencermati uraian diatas, Nampak terdapat perbedaan paradigma dan kepemimpinan yang digunakan oleh kiai dalam menghadapi suatu situasi tertentu. Di pondok pesantren, Kepemimpinan kiai bersifat lebih hierarkis dan paternalistik. Santri dan staf biasanya mematuhi arahan kiai tanpa banyak perdebatan, mengingat posisi kiai sebagai pusat otoritas spiritual dan pendidikan . hal ini didasari oleh konteks dimana Kiai berperan sebagai pengasuh, pembimbing spiritual, pendidik, serta pengelola sistem pembelajaran. Ia juga bertanggung jawab menjaga tradisi dan nilai-nilai pesantren. Maka sedikit berbeda pada saat ditengah-tengah masyarakat,

---

<sup>49</sup> Yaya Suryana, Heri Khoiruddin, and Thia Oktapiani, 'Gaya Kepemimpinan Kharismatik Kyai Dalam Pengembangan Pondok Pesantren', *Jurnal Isema : Islamic Educational Management*, 6.2 (2021) <<https://doi.org/10.15575/isema.v6i2.6322>>.

Kepemimpinan kiai lebih bersifat kolaboratif dan konsultatif. Kiai sering mendengar masukan dari masyarakat dan melibatkan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan, meskipun tetap dihormati sebagai tokoh utama. Sebab, Kiai berfungsi sebagai tokoh panutan, mediator konflik, penggerak kegiatan sosial, serta penyambung aspirasi umat. Perannya lebih fleksibel dan melibatkan berbagai aspek kehidupan masyarakat.

## **2. Kajian tentang Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan partisipatif muncul diawali dengan latar belakang kajian kepemimpinan secara umum. Kepemimpinan secara umum dipahami sebagai suatu proses sosial yang melibatkan pengaruh terhadap individu atau kelompok, baik secara rasional maupun emosional. Dalam pengertian ini, seorang pemimpin memiliki peran penting dalam mengarahkan dan meyakinkan orang lain agar secara sukarela bersedia melaksanakan kehendak atau gagasan yang telah dirumuskan. Proses ini mencakup kemampuan untuk menciptakan sinergi di antara anggota kelompok demi mencapai tujuan bersama.

Beberapa ahli telah memberikan definisi tentang kepemimpinan dari sudut pandang yang beragam. Menurut Lunenburg & Ornstein, kepemimpinan adalah proses memengaruhi pengikut dengan menggunakan kekuasaan. Penggunaan basis kekuasaan yang berbeda akan menghasilkan reaksi yang berbeda pula dari pengikut. Terry menambahkan bahwa kepemimpinan adalah hubungan di mana seorang

pemimpin memengaruhi orang lain untuk secara sukarela bekerja bersama pada tugas-tugas tertentu guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin tersebut.<sup>50</sup>

Robin dan Judge menjelaskan kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi kelompok untuk mencapai visi atau tujuan tertentu. Dalam pandangan mereka, keberhasilan kepemimpinan tidak hanya terletak pada otoritas formal, tetapi juga pada kapasitas pemimpin untuk menginspirasi dan mengarahkan kelompok. Artinya, kepemimpinan sebagai proses yang menginduksi orang-orang untuk bergerak menuju tujuan atau maksud tertentu.<sup>51</sup>

Definisi lain dari U. Husna Asmara menyoroti kepemimpinan sebagai kegiatan yang dilakukan untuk memengaruhi personel dalam organisasi. Dalam situasi tertentu, seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja sama yang dilandasi rasa tanggung jawab dan keikhlasan demi tercapainya tujuan organisasi.<sup>52</sup>

Bila memahami beberapa konsep yang diutakan oleh beberapa para ahli diatas, kepemimpinan merupakan sebuah proses di mana seorang individu, sebagai pemimpin, memengaruhi orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Proses ini melibatkan kemampuan pemimpin untuk mengarahkan, membimbing, dan menciptakan hubungan

---

<sup>50</sup> Lunenburg. F.C. and Ornstein. A.C, *Educational Administration; Concepts and Practices, Third Edition. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning, 2000.*

<sup>51</sup> Robbins, BOSTON : *Organizational Behaviour*. Boston : Pearson Education Inc .2013.12.

<sup>52</sup> Indri Erwhani, Uray Husna Asmara, and Marmawi, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Kota Pontianak', *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Khatulistiwa*, 3.12 (2014).

yang harmonis dengan pengikutnya. Dalam kepemimpinan, pengaruh dan inspirasi menjadi inti utama, memungkinkan pemimpin untuk menggerakkan kelompok menuju visi yang jelas.

Selain itu, kepemimpinan juga berorientasi pada pencapaian tujuan tertentu, baik dalam konteks kelompok kecil maupun organisasi yang lebih luas. Pemimpin tidak hanya menggunakan otoritas formal tetapi juga kekuatan relasional untuk menciptakan suasana kerja sama yang penuh tanggung jawab dan komitmen. Hubungan yang terbangun antara pemimpin dan pengikut sering kali menjadi faktor kunci dalam keberhasilan suatu kepemimpinan.

Bila dirunut dari akar, kepemimpinan lahir dari berbagai teori yang diaduopsinya, teori kepemimpinan pada dasarnya terbagi ke dalam dua kategori utama, yaitu kelompok determinisme dan kelompok non-determinisme, yang memiliki pandangan berbeda mengenai asal-usul kepemimpinan.<sup>53</sup>

Kelompok determinisme berasumsi bahwa pemimpin adalah individu yang "dilahirkan" dengan bakat, sifat, atau karakteristik khusus yang secara alami membuat mereka cocok untuk memimpin. Dalam pandangan ini, kepemimpinan dianggap sebagai sesuatu yang melekat dan tidak dapat sepenuhnya dipelajari. Individu yang memiliki kualitas bawaan

---

<sup>53</sup> James A. F Stoner, Management, (New Jersey: Prentice Hall: 1992),508..

tertentu, seperti karisma, keberanian, atau kemampuan memengaruhi, dianggap memiliki potensi untuk menjadi pemimpin yang efektif.<sup>54</sup>

Sebaliknya, kelompok non-determinisme menganggap kepemimpinan sebagai sebuah proses yang dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pengalaman, pendidikan, dan latihan. Menurut pandangan ini, seseorang tidak harus dilahirkan dengan kemampuan memimpin, melainkan dapat menjadi pemimpin yang efektif melalui penguasaan keterampilan dan pengetahuan yang relevan. Faktor lingkungan, pelatihan, dan pembelajaran memainkan peran besar dalam membentuk seorang individu menjadi pemimpin.<sup>55</sup>

Kedua pandangan ini memberikan perspektif yang berbeda tetapi saling melengkapi tentang bagaimana seseorang dapat menjadi pemimpin, baik melalui kualitas bawaan maupun usaha untuk mengembangkan potensi kepemimpinannya.

Dari dua pandangan teori ini, melahirkan beberapa pendekatan dan fondasi yang berbeda pula. Yaitu:<sup>56</sup>

*Pertama*, Theory Trait dalam Kepemimpinan: Pendekatan Sifat sebagai Fondasi

Pendekatan sifat atau Trait Theory dalam kepemimpinan berfokus pada identifikasi sifat-sifat tertentu yang membedakan seorang pemimpin dari orang lain. Teori ini menegaskan bahwa kepemimpinan dapat dilihat

---

<sup>54</sup> James A. F Stoner.

<sup>55</sup> James A. F Stoner.

<sup>56</sup> Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrich, Management (New York: Mc Grow-Hill;1984), 506

sebagai kombinasi sifat fisik, mental, sosial, dan psikologis yang unik. Pendekatan ini memandang kepemimpinan sebagai sesuatu yang terikat pada ciri-ciri kepribadian tertentu yang ada pada seseorang, baik itu dalam dimensi sosial, fisik, maupun intelektual.

*Kedua:* Teori Behavioral dalam Kepemimpinan: Pendekatan Perilaku untuk Efektivitas

Pendekatan behavioral dalam kepemimpinan menekankan bahwa efektivitas seorang pemimpin tidak hanya bergantung pada sifat bawaan, tetapi juga pada perilaku yang ditunjukkannya dalam berinteraksi dengan pengikut. Teori ini berfokus pada pola perilaku yang dapat diterapkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus membangun hubungan yang baik dengan anggotanya.

Pemimpin yang mengadopsi pendekatan ini akan menunjukkan perhatian terhadap dua aspek utama: penyelesaian tugas dan kesejahteraan pengikut. Dalam aspek penyelesaian tugas, pemimpin bertanggung jawab untuk merencanakan dan mendefinisikan pekerjaan, menetapkan tanggung jawab setiap anggota, menyusun standar kerja yang jelas, mendesak penyelesaian tugas sesuai jadwal, dan memantau hasil kinerja secara berkala. Dengan pendekatan ini, pemimpin memastikan bahwa pekerjaan dilakukan secara efisien dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Di sisi lain, pemimpin yang memperhatikan kesejahteraan anggota menunjukkan sikap hangat dan positif terhadap pengikutnya. Mereka membangun hubungan sosial yang kuat, menghormati perasaan anggota,

bersikap sensitif terhadap kebutuhan mereka, dan menciptakan rasa saling percaya. Pendekatan ini menekankan pentingnya hubungan interpersonal untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana anggota merasa dihargai dan didukung.

Pendekatan behavioral ini mengajarkan bahwa kepemimpinan adalah keterampilan yang dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pengalaman serta latihan. Dengan memadukan perhatian pada tugas dan hubungan interpersonal, pemimpin dapat menciptakan keseimbangan yang mendorong produktivitas dan kesejahteraan bersama, menjadikan kepemimpinan sebagai proses yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada manusia yang terlibat di dalamnya

#### *Ketiga: Pendekatan Kontingensi*

Pendekatan ketiga dalam teori kepemimpinan adalah pendekatan kontingensi, yang menganggap bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada situasi yang ada. Pendekatan ini berfokus pada hubungan antara perilaku pemimpin dan karakteristik situasional. Artinya, tidak ada satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan secara universal untuk semua situasi. Sebaliknya, pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan dan dinamika yang ada dalam situasi tersebut.

Pendekatan kontingensi memperkenalkan beberapa faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan, seperti kekuatan positif yang dimiliki pemimpin, struktur tugas yang ada, dan hubungan antara

pemimpin dengan anggota tim. Ketiga faktor ini harus dipertimbangkan untuk menilai seberapa efektif seorang pemimpin dalam situasi tertentu. Kepemimpinan yang efektif, menurut pendekatan ini, adalah kepemimpinan yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi yang ada.

Beberapa tokoh penting dalam pendekatan ini adalah Robert Tannenbaum, Warren Schmidt, Fred Fiedler, serta Hersey dan Blanchard. Fiedler, misalnya, menyatakan bahwa efektivitas pemimpin bergantung pada keseimbangan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang dihadapinya. Hersey dan Blanchard mengembangkan model yang menekankan pada penyesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan atau kematangan pengikut. Gaya kepemimpinan yang mereka ajukan meliputi gaya delegating, di mana pemimpin memberikan tanggung jawab penuh kepada tim untuk mengambil keputusan; gaya participating, di mana pemimpin berbagi ide dan keputusan bersama tim; gaya selling, di mana pemimpin menjelaskan tugas dengan cara persuasif; dan gaya telling, di mana pemimpin memberikan arahan yang jelas dan spesifik serta mengawasi pekerjaan dengan seksama.

*Keempat: Transformasional*

Pendekatan kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin untuk membawa perubahan yang signifikan dalam organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya memodifikasi struktur dan sistem organisasi, tetapi juga mengubah visi dan cara pengelolaan

sumber daya manusia. Secara terus-menerus memberikan arahan dan inspirasi kepada anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin dalam pendekatan ini dikenal karena kemampuan untuk menginspirasi dan memberdayakan orang lain. Kepemimpinan transformasional berfokus pada dua aspek penting: pertama, memberikan visi yang jelas dan terukur yang memandu seluruh organisasi menuju tujuan yang lebih tinggi, dan kedua, menginspirasi para pengikut dengan cara yang dapat mempengaruhi nilai, keyakinan, dan tujuan mereka.

Stoner menyamakan konsep kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan karismatik, di mana pemimpin mempengaruhi orang lain dengan energi dan visi yang kuat. Pemimpin yang transformasional memiliki pengaruh yang sangat besar dalam organisasi karena mereka mampu memotivasi pengikutnya untuk bergerak menuju perubahan dan pencapaian tujuan yang lebih besar. Dengan gaya ini, pemimpin tidak hanya mengarahkan tetapi juga menginspirasi pengikut untuk mempercayai dan mendukung perubahan yang dibawa.

Dari berbagai pendekatan dan fondasi diatas, muncul beberapa gaya kepemimpinan yang diadopsi dalam proses organisasi. terdapat sejumlah gaya kepemimpinan yang diadopsi dalam proses organisasi. Masing-masing gaya ini memiliki karakteristik yang berbeda dalam hal pengaruh, pengambilan keputusan, serta hubungan antara pemimpin dan

pengikut. Berikut ini adalah beberapa gaya kepemimpinan yang sering diadopsi dalam konteks organisasi.<sup>57</sup>

- a. **Kepemimpinan Tradisional:** Gaya kepemimpinan ini sangat dipengaruhi oleh tradisi dan nilai-nilai budaya yang ada dalam suatu komunitas atau organisasi. Pemimpin tradisional sering kali dilihat sebagai sosok yang menjaga dan mempertahankan norma serta aturan yang telah ada, serta bertindak sebagai pelindung bagi kelompoknya.
- b. **Kepemimpinan Otoriter:** Pemimpin otoriter memegang kendali penuh atas keputusan yang diambil dalam organisasi. Gaya ini menekankan pada perintah yang jelas dan pengawasan yang ketat terhadap pengikut atau anggota. Pemimpin otoriter cenderung membuat keputusan secara sepihak tanpa banyak melibatkan masukan dari anggota tim.
- c. **Kepemimpinan Kharismatik:** Pemimpin kharismatik memiliki daya tarik dan pengaruh yang besar terhadap pengikutnya. Mereka memimpin dengan visi yang kuat dan mampu menginspirasi serta memotivasi orang lain untuk mengikuti mereka. Kepemimpinan ini sering kali berkaitan dengan karakter pribadi yang luar biasa, yang memberikan pengaruh besar pada orang di sekitarnya.
- d. **Kepemimpinan Demokratik:** Dalam gaya kepemimpinan demokratik, pemimpin melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin mengedepankan dialog dan kolaborasi, serta

---

<sup>57</sup> Besse Mattayang, 'Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis', *Jemma | Journal of Economic, Management and Accounting*, 2.2 (2019) <<https://doi.org/10.35914/jemma.v2i2.247>>.

mendengarkan masukan dari semua pihak sebelum menentukan langkah-langkah yang akan diambil.

- e. Kepemimpinan Laissez Faire: Pemimpin dengan gaya laissez faire memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim untuk membuat keputusan dan bekerja secara mandiri. Pemimpin ini lebih bertindak sebagai pengawas daripada pengarah, memberikan ruang bagi kreativitas dan inisiatif anggota.
- f. Kepemimpinan Paternalistik: Pemimpin paternalistik menganggap dirinya sebagai figur yang bertanggung jawab atas kesejahteraan dan kepentingan anggotanya. Pemimpin ini cenderung bersikap seperti orang tua, memberikan arahan yang jelas serta peduli dengan kesejahteraan pribadi dan profesional anggota tim.
- g. Kepemimpinan Situasional: Gaya kepemimpinan ini mengasumsikan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik untuk setiap situasi. Pemimpin yang situasional akan menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan kebutuhan dan kondisi tertentu dalam organisasi.
- h. Kepemimpinan Transformasional: Pemimpin transformasional berfokus pada perubahan yang mendalam dalam organisasi. Mereka menginspirasi dan memberdayakan pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih besar, dan sering kali membawa visi baru yang dapat mengubah cara pandang serta tujuan organisasi.

- i. **Kepemimpinan Transaksional:** Pemimpin transaksional lebih menekankan pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Mereka memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan kinerja pengikut. Kepemimpinan ini lebih terfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek melalui pengawasan dan pengelolaan yang ketat.
- j. **Kepemimpinan Spiritual:** Kepemimpinan spiritual mengutamakan nilai-nilai agama atau spiritualitas dalam memimpin. Pemimpin dengan gaya ini cenderung mendorong anggotanya untuk berkembang secara spiritual dan moral, dengan menekankan prinsip-prinsip luhur dalam kehidupan sehari-hari.
- k. **Kepemimpinan Transformatif:** Sama dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transformatif berfokus pada perubahan positif dalam organisasi, namun dengan penekanan pada pencapaian tujuan jangka panjang yang lebih luas dan memperkenalkan cara baru dalam menjalankan tugas-tugas organisasi. Pemimpin transformatif berusaha untuk mengubah cara pandang anggota tim dan mendorong mereka untuk berkembang lebih jauh dari sekadar pencapaian biasa.

Selain beberapa gaya kepemimpinan di atas, Aisyah mengutip dari Siagian membagi beberapa gaya kepemimpinan sebagaimana berikut ini:<sup>58</sup>

- a. **Gaya Kepemimpinan Otokratis:** Gaya kepemimpinan ini mengedepankan otoritas penuh dari pemimpin dalam pengambilan

---

<sup>58</sup> Siti Nur Aisah, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan', *Bulletin of Management and Business*, 1.2 (2020) <<https://doi.org/10.31328/bmb.v1i2.100>>.

keputusan. Pemimpin mengatur kebijakan, prosedur, dan menetapkan tujuan tanpa melibatkan bawahan dalam proses tersebut. Bawahan diharapkan untuk mengikuti perintah tanpa pertanyaan atau diskusi. Gaya ini efektif dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat dan jelas, namun dapat menurunkan motivasi dan kreativitas bawahan jika diterapkan dalam jangka panjang.

- b. Gaya Kepemimpinan Militeristis Pada gaya ini, pemimpin menggerakkan bawahannya melalui perintah yang harus dipatuhi tanpa syarat. Tingkat kedisiplinan yang tinggi menjadi fokus utama, dengan pengawasan yang ketat. Gaya ini sering digunakan di lingkungan yang membutuhkan ketegasan dan pengendalian, seperti dalam organisasi militer atau situasi darurat. Meskipun efektif dalam menjaga keteraturan, gaya ini dapat menghambat inisiatif bawahan dan menciptakan suasana kerja yang kaku.
- c. Gaya Kepemimpinan Paternalistis: Pemimpin yang menggunakan gaya ini berperan sebagai figur ayah yang mengayomi bawahannya. Pemimpin menganggap bawahan kurang mampu mengambil keputusan sendiri dan dengan demikian, pemimpin mengambil peran aktif dalam mengarahkan dan memberikan keputusan untuk kebaikan mereka. Meskipun bawahan merasa dilindungi, gaya ini dapat mengekang kemandirian dan kreativitas bawahan.
- d. Gaya Kepemimpinan Karismatis: Pemimpin karismatis memiliki daya tarik pribadi yang kuat, yang mampu mempengaruhi bawahan secara

positif. Pemimpin ini mengandalkan pesona dan kemampuan untuk menginspirasi untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka mampu membangkitkan semangat dan motivasi bawahan melalui visi yang jelas dan kuat. Keberhasilan gaya ini sangat bergantung pada kekuatan pribadi pemimpin, dan dapat menjadi masalah jika pemimpin tersebut tidak ada atau mengalami penurunan pengaruh.

- e. Gaya Kepemimpinan Demokratis: Gaya kepemimpinan ini melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin lebih suka berdiskusi dan bekerja sama dengan bawahan untuk merumuskan kebijakan dan mencapai tujuan organisasi. Gaya ini sangat mendorong keterlibatan, transparansi, dan kolaborasi, serta meningkatkan rasa memiliki dan motivasi bawahan. Namun, proses pengambilan keputusan bisa lebih lambat dibandingkan dengan gaya kepemimpinan otokratis.

Sedangkan Sutrisno dalam Miesartika membagi gaya kepemimpinan lebih terperinci sebagaimana berikut ini:<sup>59</sup>

- a. Gaya Kepemimpinan Persuasif: Pemimpin persuasif menggunakan kemampuan komunikasi untuk mempengaruhi pikiran dan perasaan bawahan. Pendekatan ini bertujuan untuk meyakinkan bawahan tentang keputusan atau tindakan tertentu melalui argumen yang logis atau emosional. Gaya ini efektif untuk membujuk bawahan tanpa memaksakan kehendak.

<sup>59</sup> Refi Meisartika and Yoyon Safrianto, 'Karakteristik Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Kerja Pegawai Kantor Camat Meureubo Kabupaten Aceh Barat', *Jurnal Ilmiah Akunatansi*, 4.2 (2021).

- b. Gaya Kepemimpinan Refresif: Pemimpin refresif menerapkan tekanan atau ancaman kepada bawahannya untuk mendorong mereka bekerja lebih keras. Pendekatan ini sering kali menciptakan suasana kerja yang tegang dan berisiko menurunkan kepuasan serta loyalitas bawahan, meskipun dapat memberikan hasil yang cepat dalam jangka pendek.
- c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif: Pada gaya ini, pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk aktif berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini meningkatkan keterlibatan dan rasa tanggung jawab bawahan terhadap tujuan organisasi. Gaya ini mendukung budaya kolaborasi yang meningkatkan semangat tim dan menghasilkan keputusan yang lebih baik.
- d. Gaya Kepemimpinan Inovatif: Pemimpin inovatif selalu mencari cara untuk memperkenalkan perubahan yang positif dalam berbagai aspek organisasi, seperti politik, ekonomi, sosial budaya, dan produk. Gaya ini mendorong kreativitas dan perbaikan berkelanjutan, serta membuat organisasi lebih adaptif terhadap perubahan.
- e. Gaya Kepemimpinan Investigatif: Pemimpin yang mengadopsi gaya ini cenderung mencurigai bawahannya dan sering melakukan investigasi untuk memastikan semuanya berjalan sesuai dengan aturan. Gaya ini dapat menurunkan kreativitas dan kepercayaan

bawahan, karena mereka merasa tertekan dan takut membuat kesalahan.

- f. Gaya Kepemimpinan Inspektif: Pemimpin inspektif mengutamakan penghormatan dan suka dihormati. Mereka sering menggelar kegiatan formal dan protokoler, serta menuntut agar bawahan menunjukkan rasa hormat yang tinggi. Gaya ini dapat menciptakan hierarki yang jelas, namun bisa juga menyebabkan ketegangan dalam hubungan pemimpin dan bawahan.
- g. Gaya Kepemimpinan Motivatif: Pemimpin motivatif memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan dapat menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan. Mereka mendorong bawahan untuk tetap termotivasi melalui penghargaan, pengakuan, dan komunikasi yang terbuka, sehingga suasana kerja menjadi lebih produktif dan menyenangkan.
- h. Gaya Kepemimpinan Naratif: Pemimpin naratif cenderung banyak berbicara tentang hal-hal yang tidak mereka kerjakan atau lebih sering berbicara daripada menunjukkan tindakan nyata. Gaya ini dapat menurunkan kepercayaan bawahan terhadap pemimpin karena kurangnya keterlibatan dalam pencapaian tujuan nyata.
- i. Gaya Kepemimpinan Edukatif: Pemimpin edukatif fokus pada pengembangan kemampuan bawahan melalui pendidikan dan pelatihan. Gaya ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan

keterampilan bawahan, yang pada gilirannya akan memperkuat organisasi secara keseluruhan.

- j. Gaya Kepemimpinan Retrogresif: Gaya kepemimpinan ini menghambat kemajuan dan perkembangan bawahan. Pemimpin yang menggunakan gaya ini cenderung tidak menyukai perubahan dan lebih memilih agar bawahan tetap pada posisi mereka tanpa berkembang. Hal ini dapat merugikan organisasi dalam jangka panjang karena tidak mendorong inovasi atau peningkatan kemampuan karyawan.

**a. Konsep Kepemimpinan Partisipatif**

Menurut Dubrin dalam Setiawan, gaya kepemimpinan merupakan pola khas perilaku yang ditampilkan oleh pemimpin saat berinteraksi dengan anggota kelompok. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan mencerminkan cara-cara tertentu yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini mengacu pada berbagai tindakan, sikap, dan pendekatan yang membedakan satu pemimpin dari pemimpin lainnya dalam konteks kepemimpinan kelompok atau organisasi. Kepemimpinan partisipatif dapat dianggap sebagai pengembangan dari beberapa gaya kepemimpinan sebelumnya, khususnya dari gaya yang lebih tradisional. Gaya ini menggabungkan elemen-elemen positif dari berbagai pendekatan, tetapi dengan penekanan lebih besar pada kolaborasi dan pemberdayaan anggota.

Dalam kerangka pemikiran Northouse, konsep kepemimpinan partisipatif umumnya diintegrasikan secara erat ke dalam diskusi mengenai gaya demokratis, bukan diposisikan sebagai gaya yang terpisah dan berada *di antara* demokratis dan laissez-faire. Partisipasi dianggap sebagai ciri fundamental dan mekanisme operasional dari kepemimpinan demokratis. Artinya, seorang pemimpin demokratis, secara definisi, adalah pemimpin yang partisipatif.<sup>60</sup> Sejalan dengan pernyataan tersebut, Robbins dan Judge menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif tidak akan dipandang sebagai gaya yang unik dan terpisah yang menjembatani antara gaya "demokratis" (yang didefinisikan secara berbeda) dan "laissez-faire". Sebaliknya, partisipasi adalah karakteristik fundamental dari pendekatan kepemimpinan demokratis. Skala yang lebih relevan yang mungkin mereka diskusikan adalah dari kepemimpinan yang sangat terkontrol dan berpusat pada pemimpin (misalnya, otokratis) ke kepemimpinan yang lebih berpusat pada anggota organisasi dan melibatkan (demokratis/partisipatif), dan akhirnya ke kepemimpinan yang melepaskan kontrol (laissez-faire). Jadi, kepemimpinan partisipatif adalah bagian integral dari spektrum demokratis.<sup>61</sup>

Selain itu, Yukl tidak memposisikan "partisipatif" sebagai satu titik tunggal di antara "demokratis" (sebagai entitas terpisah) dan

---

<sup>60</sup> Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2021. 289

<sup>61</sup> Stephen P Robbins,., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 18th ed. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited. 2019., 357.

"laissez-faire". Sebaliknya, ia melihat partisipasi sebagai sebuah kontinum atau serangkaian perilaku manajerial yang dapat digunakan oleh pemimpin dengan berbagai tingkatan. Delegasi, yang memberikan otonomi paling besar kepada bawahan dalam kerangka partisipatif, adalah bentuk partisipasi yang paling jauh dari kontrol pemimpin. Jadi, berbagai tingkat partisipasi (dari konsultasi yang minim hingga delegasi yang luas) dapat dilihat sebagai spektrum yang bergerak dari keterlibatan yang lebih dikendalikan oleh pemimpin menuju otonomi bawahan yang lebih besar. Kepemimpinan laissez-faire kemudian akan berada di luar spektrum partisipasi yang konstruktif ini, lebih sebagai bentuk pengabaian atau non-kepemimpinan.<sup>62</sup>

Kesimpulan dari ketiga pendapat tersebut di atas adalah semuanya mengemukakan integrasi konsep kepemimpinan partisipatif secara erat dengan kepemimpinan demokratis. Partisipasi tidak dilihat sebagai gaya yang berdiri sendiri yang secara unik menjembatani antara gaya demokratis (yang didefinisikan secara terpisah) dan gaya laissez-faire. Sebaliknya, partisipasi adalah komponen inti, mekanisme, atau manifestasi dari gaya kepemimpinan demokratis.

Istilah "partisipatif" berkonotasi yang berkaitan dengan tingkat kematangan pengikut yang berada pada level sedang hingga tinggi. Pada tingkat ini, pengikut atau bawahan memiliki kemampuan yang cukup, namun kurang memiliki motivasi atau keinginan untuk

---

<sup>62</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organizations*. 8th ed. Boston, MA: Pearson Education, Inc. 2013., 457

melaksanakan tugas yang diberikan. Ketidakinginan ini sering kali disebabkan oleh kurangnya keyakinan pada diri mereka sendiri. Dalam situasi seperti ini, meskipun pengikut memiliki kemampuan, pemimpin perlu membuka saluran komunikasi, memberikan arah, dan secara aktif mendengarkan serta mendukung upaya dalam menggunakan kemampuan yang dimiliki.

Gaya kepemimpinan ini fokus pada menciptakan komunikasi dua arah dan memberi kesempatan kepada pengikut untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin, dalam hal ini, tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga memberikan fasilitas dan mendukung ide-ide yang diajukan oleh pengikut. Gaya ini sangat efektif karena memungkinkan pengikut untuk mengungkapkan ide dan gagasan mereka, yang dapat meningkatkan rasa memiliki dan memberi mereka kesempatan untuk berperan aktif dalam kelompok atau organisasi. Dengan demikian, gaya partisipatif ini mengutamakan hubungan yang baik antar pemimpin dan pengikut, serta fokus pada pemberdayaan pengikut agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih optimal.

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah kata lain dari sebuah upaya pemimpin untuk mendorong dan memfasilitasi partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan yang bukan sepenuhnya ditentukan oleh pemimpin. Yang mana, pemimpin melibatkan pengikutnya dalam proses pengambilan keputusan, menjadikan bagian

dari proses yang sebelumnya hanya diputuskan oleh pemimpin saja. Bila disimpulkan bahwa pemimpin partisipatif adalah yang mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Namun yang tidak kalah penting adalah gaya kepemimpinan ini sangat memperhatikan aspek utama seperti konsultasi dengan bawahan, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, serta manajemen yang bersifat demokratis. Indikator yang jelas dari adanya gaya kepemimpinan partisipatif ini dapat dilihat melalui perilaku pengikutnya. Perilaku ini dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Jika pengikut merasa bahwa mereka diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memiliki peran dalam organisasi, maka kepemimpinan tersebut dapat dianggap berhasil dalam menerapkan pendekatan partisipatif.

Secara definisi, kepemimpinan partisipatif menurut Bass dikutip oleh rohman adalah gaya di mana pemimpin dan bawahan berbagi kekuatan dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan. Dalam gaya ini, pemimpin melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan, memastikan bahwa pengikut memiliki pengaruh dalam proses pengambilan keputusan. Sedangkan Menurut Burhanuddin membatasi bahwa kepemimpinan partisipatif adalah gaya yang diterapkan oleh pemimpin yang memiliki kredibilitas dan kepercayaan dari pengikutnya. Kepercayaan ini kemudian

digunakan untuk memotivasi anggota tim untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan transparan.<sup>63</sup>

Bila dicermati secara seksama, Kepemimpinan partisipatif juga berhubungan dengan penggunaan prosedur keputusan yang memungkinkan pengaruh dari orang lain, terutama bawahan, untuk mempengaruhi keputusan yang diambil oleh pemimpin. Dalam hal ini, keputusan tidak hanya ditentukan oleh pemimpin semata, tetapi melibatkan kontribusi dan masukan dari anggota tim.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwasanya Kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan melalui konsultasi dan berbagi kekuasaan. Gaya ini menekankan kesetaraan, kepercayaan, dan kolaborasi, di mana pemimpin mendengarkan masukan bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, anggota tim merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi.

#### **b. Indikator Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan partisipatif memiliki beberapa tanda atau indikator yang menjadi ciri khas. Indikator-indikator ini menggambarkan bagaimana gaya kepemimpinan tersebut diterapkan dan memengaruhi dinamika dalam kelompok atau organisasi. Sebagai fondasi konseptual, indikator-indikator kepemimpinan partisipatif

---

<sup>63</sup> Rohman and others, 'Model Kepemimpinan Pendidikan Adaptif Dan Partisipatif Dalam Upaya Meningkatkan Profesional Guru', *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7.1 (2024).

bukanlah berasal dari satu sumber tunggal, melainkan merupakan sintesis komprehensif dari berbagai teori dan model kepemimpinan fundamental yang telah berkembang sepanjang sejarah studi manajemen. Penggabungan pemikiran dari para pionir hingga cendekiawan kontemporer ini memberikan landasan yang kokoh bagi pemahaman dan pengukuran kepemimpinan partisipatif.

### 1) Teori Gaya Kepemimpinan oleh Kurt Lewin

Salah satu studi paling awal yang secara formal mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang berbeda adalah karya Kurt Lewin pada tahun 1939. Bersama rekan-rekannya, Lewin mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan utama: otoriter, demokratis (partisipatif), dan *laissez-faire*. Gaya demokratis secara eksplisit menekankan keterlibatan bawahan dan pengambilan keputusan kelompok yang kolaboratif. Pemimpin dengan gaya ini mendorong diskusi dan masukan dari anggota tim, yang secara inheren membutuhkan komunikasi yang efektif dan kerja sama. Inilah yang menjadi akar konseptual dari kepemimpinan partisipatif modern, meletakkan dasar bagi pentingnya partisipasi dalam proses kepemimpinan.<sup>64</sup>

### 2) Sistem Manajemen oleh Rensis Likert

Melanjutkan pemikiran Lewin, Rensis Likert pada tahun 1960-an mengembangkan empat sistem manajemen yang menggambarkan

---

<sup>64</sup> Kurt Lewin, , Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–301.

tingkat partisipasi bawahan dalam organisasi. Sistem 4, yang disebut "Kelompok Partisipatif" (*Participative Group*), dianggap sebagai model ideal oleh Likert. Dalam sistem ini, komunikasi berjalan ke segala arah—atas, bawah, dan lateral—serta bersifat terbuka dan akurat, yang merupakan prasyarat bagi komunikasi efektif. Likert juga menekankan pentingnya kerja tim dan pengambilan keputusan yang dilakukan secara kelompok, di mana atasan dan bawahan bertindak sebagai satu unit yang kohesif. Konsep "linking pin" dalam modelnya menyoroti bagaimana keputusan tidak hanya dibuat di puncak, melainkan di seluruh organisasi melalui proses kelompok yang saling tumpang tindih, menggarisbawahi pengambilan keputusan kolaboratif dan keterlibatan bawahan secara menyeluruh.<sup>65</sup>

### 3) Model Kontingensi Keputusan Vroom-Yetton-Jago

Secara lebih spesifik, Model Kontingensi Keputusan oleh Victor Vroom dan Philip Yetton (1973), yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Vroom dan Jago pada tahun 1988, berfokus pada sejauh mana seorang pemimpin harus melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Model ini adalah referensi paling presisi untuk indikator "pengambilan keputusan kolaboratif". Model Vroom-Yetton-Jago menyediakan serangkaian aturan diagnostik untuk menentukan gaya pengambilan keputusan yang paling efektif—mulai dari sangat otokratis hingga sangat

---

<sup>65</sup> R. Likert, (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill. 259.

partisipatif/kolaboratif—berdasarkan situasi yang dihadapi. Indikator pengambilan keputusan kolaboratif (GII - *Group II*) secara eksplisit didefinisikan dalam model ini sebagai gaya di mana pemimpin dan bawahan bersama-sama menganalisis masalah dan mencapai konsensus. Seluruh kerangka kerja ini berkuat pada bagaimana mengkalibrasi tingkat keterlibatan bawahan yang tepat untuk setiap situasi.<sup>66</sup>

#### 4) Teori Kepemimpinan Modern & Sintesis oleh Gary Yukl

Gary Yukl tidak menciptakan satu teori tunggal, melainkan mensintesis dan mengkategorikan berbagai perilaku kepemimpinan, termasuk kepemimpinan partisipatif. Ia secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan partisipatif sebagai penggunaan bersama proses pengambilan keputusan dengan bawahan. Yukl merangkum penelitian yang menunjukkan bahwa praktik konsultasi, keputusan bersama, dan delegasi sangat terkait dengan peningkatan kualitas keputusan (pengambilan keputusan kolaboratif), peningkatan penerimaan keputusan oleh bawahan (keterlibatan bawahan), serta pengembangan keterampilan bawahan dan peningkatan kepuasan kerja (kerja sama dan komunikasi).<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice Hall. 257

<sup>67</sup> G. Yukl, (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson Education. 267.

Tabel 2.1 : Konsep Indikator Kepemimpinan Partisipatif

<b>Indikator</b>	<b>Konsep Terkait</b>
Komunikasi Efektif	Rensis Likert (Sistem 4): Menekankan komunikasi terbuka ke segala arah sebagai prasyarat utama untuk fungsi organisasi yang partisipatif dan efisien.
Keterlibatan Bawahan	Kurt Lewin (Gaya Demokratis): Fondasi awal yang menunjukkan pentingnya melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan dan operasional.
Kerja Sama Semua Pihak	Rensis Likert (Sistem 4 & Konsep "Linking Pin"): Menyoroti kerja tim yang kohesif dan terintegrasi di seluruh level organisasi, menciptakan sinergi antarunit.
Pengambilan Keputusan Kolaboratif	Vroom & Yetton (Model Normatif): Menyediakan kerangka kerja paling spesifik tentang kapan dan bagaimana melakukan pengambilan keputusan secara kolaboratif untuk mencapai hasil yang optimal.

Sebagai kesimpulan, indikator-indikator kepemimpinan partisipatif merupakan pilar utama dari studi kepemimpinan yang telah divalidasi dan dikembangkan oleh beberapa teori kepemimpinan paling berpengaruh selama lebih dari 80 tahun. Referensi utamanya adalah karya-karya fundamental dari Kurt Lewin, Rensis Likert, dan Victor Vroom & Philip Yetton, yang kemudian disempurnakan dan disintesis oleh para ahli modern seperti Gary Yukl. Integrasi teori-teori ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk menganalisis dan memahami dinamika kepemimpinan partisipatif dalam konteks organisasi.

Selain itu, menurut Sugiyono dikutip oleh Rafika Arifin indikator kepemimpinan partisipatif meliputi beberapa aspek utama sebagaimana berikut ini:<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Rafika Arifin S. Habi, Hedy Vanni Alam, and Lisda L. Asi, 'Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Perilaku Kerja Pegawai Pada Dinas Penanaman Modal ESDM Dan

### 1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif merupakan fondasi utama dalam kepemimpinan partisipatif. Pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk menyampaikan informasi secara jelas dan terarah kepada anggota kelompoknya. Tanpa komunikasi yang baik, seorang pemimpin akan kesulitan dalam mengarahkan anggota untuk bergerak menuju tujuan yang diinginkan. Komunikasi yang baik juga memungkinkan adanya saling pengertian antara pemimpin dan anggota kelompok, yang pada gilirannya mendukung keberhasilan kerja sama.

### 2. Kerjasama

Kerjasama adalah kunci dalam kepemimpinan partisipatif. Meskipun tugas-tugas seringkali merupakan tanggung jawab individu, dalam kepemimpinan partisipatif, pekerjaan tersebut diselesaikan bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Kerjasama ini mengurangi beban masing-masing individu dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas kerja. Pemimpin yang baik tahu bagaimana menciptakan suasana kerja yang mendukung kolaborasi antar anggota tim untuk mencapai hasil yang lebih baik.

### 3. Keterlibatan Bawahan

Salah satu ciri utama kepemimpinan partisipatif adalah keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Pemimpin tidak membuat keputusan sendiri, melainkan melibatkan bawahannya dalam diskusi atau memberikan kesempatan untuk menyumbangkan ide dan pendapat. Keterlibatan ini bisa bersifat formal, misalnya dengan menggunakan kelompok dalam pembuatan keputusan, atau informal seperti meminta gagasan-gagasan dari anggota tim. Dengan melibatkan bawahan, pemimpin dapat memastikan bahwa keputusan yang diambil lebih beragam dan mencerminkan kebutuhan serta perspektif berbagai pihak.

#### 4. Pengambilan Keputusan

Dalam kepemimpinan partisipatif, pemimpin memiliki kemampuan untuk membuat keputusan yang cerdas dan tepat waktu. Pemimpin tidak hanya mengandalkan keputusan sepihak, tetapi juga mempertimbangkan input dari anggota kelompok. Pengambilan keputusan ini harus didasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang situasi dan kebutuhan yang ada, sehingga keputusan yang diambil benar-benar efektif dan sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh organisasi atau tim. Pemimpin harus bisa mengevaluasi situasi dengan cermat dan menggunakan informasi yang ada untuk mengambil keputusan yang dapat membawa tim atau organisasi menuju pencapaian tujuan.

#### c. Ciri-ciri Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif tidak hanya memperhatikan pengambilan keputusan yang inklusif, tetapi juga menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif. Dalam konteks ini, pemimpin berfungsi sebagai fasilitator yang membantu menciptakan ruang bagi diskusi terbuka. Hal ini mendorong anggota tim untuk berbagi ide, bahkan yang mungkin terdengar tidak konvensional, tanpa takut akan penilaian.

Salah satu ciri unik dari gaya ini adalah kemampuannya untuk membangun hubungan yang kuat antar anggota tim. Dengan melibatkan semua orang dalam proses pengambilan keputusan, anggota tim merasa lebih terikat dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil kerja tim. Rasa memiliki ini berdampak positif pada motivasi dan keterlibatan.

Menurut Badeni dikutip oleh sunarno dkk mengatakan bahwasanya Gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif memiliki karakteristik yang mengedepankan pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan dan pendelegasian wewenang. Berikut ciri-ciri gaya kepemimpinan tersebut:<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Rafika Arifin S Habi dkk, *Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Perilaku Kerja Pegawai Pada Dinas Penanaman Modal ESDM Dan Transmigrasi Provinsi Gorontalo*, 2024, <https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/16467>

## **1. Pendelegasian Wewenang Terdesentralisasi**

Pendelegasian wewenang terdesentralisasi adalah salah satu ciri utama dari gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif. Dalam pendekatan ini, pemimpin tidak memonopoli otoritas atau pengambilan keputusan, melainkan membagikan sebagian tanggung jawab kepada bawahan. Pemimpin mempercayai kemampuan dan integritas bawahan untuk menangani tugas tertentu secara mandiri, tanpa perlu pengawasan yang terlalu ketat.

Dengan mendesentralisasi wewenang, organisasi memberikan ruang kepada setiap individu untuk mengambil inisiatif dan membuat keputusan di bidang kerja mereka. Proses ini menciptakan otonomi yang lebih besar bagi bawahan, sehingga mereka merasa lebih dihargai dan dipercaya. Selain itu, delegasi semacam ini membantu mengurangi beban kerja pemimpin, sehingga mereka dapat lebih fokus pada tugas-tugas strategis, seperti perencanaan dan pengembangan visi organisasi..

## **2. Keputusan Melibatkan Opini Bawahan**

Dalam gaya kepemimpinan Partisipatif, proses pengambilan keputusan bukanlah monopoli pemimpin semata, melainkan melibatkan masukan dari bawahan. Pemimpin memahami bahwa karyawan, sebagai individu yang terlibat langsung dalam operasional sehari-hari, memiliki wawasan dan pengalaman yang

berharga. Oleh karena itu, mereka dianggap sebagai mitra strategis dalam menentukan arah organisasi.

Pendekatan ini dilakukan melalui konsultasi dan diskusi yang melibatkan seluruh pihak terkait. Pemimpin biasanya mengumpulkan ide, pendapat, dan perspektif dari bawahan sebelum mengambil keputusan. Dalam proses ini, bawahan diberikan kebebasan untuk menyampaikan pandangan mereka tanpa rasa takut atau tekanan. Diskusi yang dilakukan secara terbuka dan inklusif ini bertujuan untuk menciptakan keputusan yang lebih komprehensif dan dapat diterima oleh semua pihak.

### **3. Komunikasi Dua Arah**

Komunikasi dua arah adalah inti dari gaya kepemimpinan demokratis, di mana hubungan antara pemimpin dan bawahan tidak hanya didasarkan pada instruksi satu arah, tetapi juga menciptakan ruang untuk dialog dan pertukaran informasi secara timbal balik. Dalam pola komunikasi ini, pemimpin tidak hanya berbicara dan memberikan arahan, tetapi juga mendengarkan masukan, pertanyaan, dan umpan balik dari bawahan.

Komunikasi dua arah bertujuan untuk menciptakan transparansi, keterbukaan, dan rasa saling menghormati antara pemimpin dan bawahan. Dengan mendengarkan aktif, pemimpin dapat memahami kebutuhan, kekhawatiran, dan ide-ide bawahan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan yang diambil

tetapi juga membangun hubungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

#### **4. Berorientasi pada Hubungan**

Kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan menekankan terbangun dari ciri gaya partisipatif. Berangkat dari pentingnya membangun koneksi interpersonal yang positif antara pemimpin dan bawahan. Dalam pendekatan ini, pemimpin tidak hanya fokus pada pencapaian target atau produktivitas semata, tetapi juga pada aspek manusiawi, seperti kesejahteraan, kepuasan, dan motivasi individu dalam tim.

Pemimpin yang berorientasi pada hubungan melihat bawahan sebagai mitra kerja yang memiliki kebutuhan, aspirasi, dan perasaan. Oleh karena itu, individu berupaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dimana setiap individu merasa dihargai dan diakui kontribusinya. Pemimpin jenis ini biasanya lebih peduli terhadap kondisi emosional bawahan, seperti memberikan dukungan ketika menghadapi tekanan atau mendengarkan secara empatik saat mereka mengungkapkan masalah.

#### **5. Asumsi Karyawan Dapat Bekerja Sama dan Bermoral**

Dalam kepemimpinan partisipatif, pemimpin memiliki keyakinan bahwa karyawan secara alami mampu bekerja sama dan memiliki nilai-nilai moral yang baik. Keyakinan ini menjadi

landasan penting bagi pemimpin untuk mendesentralisasi wewenang dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin percaya bahwa bawahan tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang diperlukan, tetapi juga mampu bertanggung jawab dan memprioritaskan kepentingan bersama.

Asumsi ini menciptakan pola hubungan yang positif antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin tidak merasa perlu untuk mengawasi secara ketat atau mendikte setiap langkah karyawan. Sebaliknya, memberikan ruang bagi karyawan untuk menunjukkan inisiatif dan kreativitas dalam menjalankan tugas mereka. Dengan memberikan kepercayaan ini, pemimpin secara tidak langsung mendorong bawahan untuk menunjukkan perilaku profesional dan etis.

Asumsi bahwa karyawan dapat bekerja sama juga menjadi dasar untuk menciptakan budaya kerja yang kolaboratif. Pemimpin memahami bahwa keberhasilan organisasi bukan hanya hasil kerja individu, tetapi hasil sinergi tim. Oleh karena itu, pemimpin berusaha membangun lingkungan yang mendorong kerja sama, seperti melalui kegiatan tim, diskusi kelompok, atau proyek lintas divisi. Dalam suasana yang saling mendukung, karyawan lebih cenderung berbagi informasi, membantu rekan kerja, dan mencari solusi bersama untuk tantangan yang dihadapi.

## 6. Perencanaan Tujuan Melibatkan Karyawan

Perencanaan tujuan yang melibatkan karyawan adalah salah satu ciri utama dari gaya kepemimpinan ini. Dalam pendekatan ini, pemimpin tidak merumuskan tujuan organisasi secara sepihak, melainkan mengundang karyawan untuk berkontribusi dalam proses perencanaan. Pemimpin percaya bahwa bawahan memiliki pengetahuan, pengalaman, dan wawasan yang dapat memperkaya rancangan tujuan, sehingga hasil akhirnya lebih komprehensif, realistis, dan dapat diterima oleh semua pihak.

Proses ini biasanya dilakukan melalui diskusi kelompok, brainstorming, atau sesi konsultasi di mana setiap individu memiliki kesempatan untuk menyampaikan pandangan mereka. Karyawan diajak untuk berpartisipasi mulai dari identifikasi masalah, analisis situasi, hingga penentuan langkah-langkah strategis. Dalam suasana yang inklusif ini, pemimpin tidak hanya mendengarkan ide, tetapi juga memberikan penjelasan tentang visi dan misi organisasi, sehingga tujuan yang dirumuskan tetap selaras dengan arah strategis perusahaan.

Melibatkan karyawan dalam perencanaan tujuan memberikan sejumlah manfaat penting. Pertama, hal ini meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka ikut andil dalam proses perencanaan, mereka lebih termotivasi untuk

bekerja keras mencapainya. Kedua, proses ini dapat menghasilkan tujuan yang lebih realistis, karena didasarkan pada masukan dari berbagai perspektif, termasuk mereka yang bekerja langsung di lapangan.

Selain itu, keterlibatan karyawan dalam perencanaan tujuan juga mendorong inovasi. Dengan membuka ruang bagi ide-ide dari berbagai pihak, organisasi memiliki peluang lebih besar untuk menemukan pendekatan baru atau solusi kreatif. Misalnya, dalam sebuah perusahaan manufaktur, melibatkan operator pabrik dalam perencanaan dapat memberikan wawasan praktis tentang efisiensi produksi yang mungkin tidak terpikirkan oleh manajer.

#### **d. Kelebihan dan Kekurangan Kepemimpinan Partisipatif**

Gaya kepemimpinan partisipatif, meskipun banyak dipuji karena pendekatan kolaboratifnya, tidak serta merta berdampak positif secara keseluruhan. Seperti gaya kepemimpinan lainnya, gaya ini juga memiliki dua sisi yang berbeda, yaitu kelebihan dan kekurangan. Dalam situasi tertentu, dampak negatifnya bisa muncul dan memengaruhi efektivitas tim. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi dengan cermat konteks dan dinamika yang ada sebelum mengadopsi gaya ini secara penuh. Dengan sifat dualistik ini, pemimpin dapat memanfaatkan kelebihan yang ada sambil mengatasi tantangan yang mungkin timbul. Dalam dunia yang semakin kompleks dan beragam, kemampuan untuk mengelola kedua sisi dari gaya

kepemimpinan ini menjadi kunci dalam mencapai kesuksesan tim secara keseluruhan.

Menurut Wirawan seperti yang dikutip oleh Fauziah, Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki beberapa keunggulan yang menjadikannya pilihan yang efektif dalam konteks organisasi yang mengutamakan kolaborasi dan pemberdayaan karyawan. Berikut adalah beberapa kelebihan gaya kepemimpinan partisipatif:<sup>70</sup>

### **1. Cocok untuk Organisasi yang Memberdayakan Pengikut**

Gaya kepemimpinan partisipatif sangat efektif dalam organisasi yang berfokus pada pemberdayaan para pengikut atau karyawan. Dalam pendekatan ini, pemimpin memberikan ruang bagi bawahannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, yang mengarah pada peningkatan rasa tanggung jawab dan partisipasi aktif dari karyawan. Ini sangat cocok untuk organisasi yang ingin membangun kultur kerja yang inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai dan dapat berkontribusi.

### **2. Menciptakan Tim Kerja yang Kohesif**

Dengan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan partisipatif dapat menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara pemimpin dan bawahan. Diskusi yang terbuka dan kolaboratif dapat meningkatkan rasa saling percaya dan

---

<sup>70</sup> A.D. Ristiano and Irma Fauziah, 'Hubungan Profesionalisme, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Produktivitas Kerja Dosen Menggunakan Metode Generalized Structured Component Analysis (Sem-Gsca)', *Jurnal Logika*, 6.2 (2016).

memperkuat kerja sama dalam tim. Ketika bawahan merasa dihargai dan dilibatkan, mereka cenderung untuk lebih loyal dan termotivasi, yang pada gilirannya membentuk tim yang lebih kohesif.

### **3. Menghasilkan Kepuasan Kerja yang Tinggi**

Salah satu manfaat utama dari gaya kepemimpinan partisipatif adalah tingginya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Ketika karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan merasa dihargai, mereka lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan ini berasal dari rasa memiliki terhadap tujuan organisasi dan kontribusi mereka dalam mencapai tujuan tersebut. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi tingkat turnover karyawan.

Meskipun gaya kepemimpinan partisipatif memiliki banyak kelebihan, ada juga beberapa kelemahan yang perlu dipertimbangkan oleh pemimpin saat menerapkannya, kekurangan tersebut terjabarkan sebagaimana berikut ini:<sup>71</sup>

a) Tidak Cocok untuk Pengikut yang Berkualitas Rendah dan Pasif

Gaya kepemimpinan partisipatif kurang efektif jika diterapkan pada kelompok karyawan yang memiliki kualitas rendah atau bersifat pasif. Pemimpin membutuhkan karyawan

---

<sup>71</sup> Ristianto and Fauziah.

yang aktif dan berinisiatif untuk berpartisipasi dalam diskusi dan pengambilan keputusan. Jika karyawan tidak memiliki keterampilan atau keinginan untuk terlibat, maka proses pengambilan keputusan akan menjadi kurang produktif, bahkan bisa terhambat.

b) Tidak Cocok dalam Situasi Darurat dan Kritis

Dalam situasi darurat atau kritis, keputusan yang cepat dan tegas sangat diperlukan. Gaya kepemimpinan partisipatif, yang melibatkan proses diskusi dan konsultasi, mungkin tidak efektif dalam konteks ini, karena waktu untuk pengambilan keputusan terbatas. Dalam kondisi darurat, pendekatan yang lebih otokratis atau tegas sering kali lebih sesuai untuk segera mengatasi masalah yang mendesak.

c) Memerlukan Pengertian dan Kesabaran Pemimpin

Gaya kepemimpinan partisipatif menuntut pemimpin untuk memiliki pengertian dan kesabaran ekstra dalam mendengarkan pendapat bawahan dan memfasilitasi diskusi yang konstruktif. Pemimpin perlu mampu menampung berbagai pendapat dan menyatukan pandangan yang berbeda untuk mencapai kesepakatan. Proses ini bisa memakan waktu dan energi, sehingga tidak semua pemimpin siap untuk menjalankan gaya kepemimpinan ini secara efektif, terutama dalam lingkungan yang penuh tekanan.

d) Pembuatan Keputusan Dapat Lambat

Salah satu kelemahan utama dari gaya kepemimpinan partisipatif adalah proses pengambilan keputusan yang bisa menjadi lambat. Karena melibatkan banyak pihak dalam diskusi dan konsultasi, keputusan yang diambil cenderung membutuhkan waktu lebih lama untuk mencapai konsensus. Meskipun keputusan yang diambil lebih inklusif dan beragam, kelemahan ini dapat menjadi kendala di lingkungan yang membutuhkan keputusan cepat atau dalam situasi yang menuntut respons yang segera.

### 3. Manajemen Pendidikan dan Kepemimpinan oleh Edward Sallis

Edward Sallis, seorang ahli dalam manajemen pendidikan, memiliki pandangan yang mendalam mengenai pentingnya kepemimpinan dalam mengelola pendidikan yang berkualitas. Dalam banyak karyanya, Sallis menekankan bahwa pendidikan tidak hanya berkaitan dengan transfer pengetahuan, tetapi juga dengan pengelolaan yang efektif dan pembangunan kapasitas di dalam institusi pendidikan.<sup>72</sup> Salah satu inti dari teori Sallis adalah bahwa kepemimpinan dalam pendidikan harus mampu menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran yang berkelanjutan.<sup>73</sup> Dalam konteks pesantren, teori ini relevan karena kepemimpinan yang diterapkan oleh kiyai sebagai pemimpin pesantren

---

<sup>72</sup> Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*. 3rd Edition. Routledge.

<sup>73</sup> Sallis, E. (2005). *Leadership and Management in Education: Developing Frameworks for Effective Practice*. Sage Publications.

berperan penting dalam menciptakan suasana yang mendukung perkembangan mutu pendidikan pesantren.

Sallis menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi lebih kepada kolaborasi antara seluruh elemen dalam organisasi pendidikan, termasuk di dalamnya para pendidik, siswa, dan pihak manajemen.<sup>74</sup> Kepemimpinan partisipatif menjadi sangat penting dalam teori ini, karena kepemimpinan yang melibatkan semua pihak akan menciptakan keterlibatan dan komitmen yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan pendidikan. Di pesantren, ini berarti bahwa kiyai tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan tunggal, tetapi melibatkan santri, pengurus pesantren, dan bahkan masyarakat sekitar dalam proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pengembangan mutu pesantren.

Menurut Sallis, pengelolaan pendidikan yang efektif memerlukan pendekatan yang inklusif dan demokratis, yang memungkinkan semua pihak yang terlibat untuk berperan serta dalam pengambilan keputusan.<sup>75</sup> Hal ini sejalan dengan konsep kepemimpinan partisipatif, di mana kiyai mengajak seluruh pihak dalam pesantren untuk berkontribusi dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi program-program pendidikan yang ada. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif di pesantren tidak hanya berfokus pada peran kiyai sebagai pemimpin, tetapi juga pada peran setiap individu yang ada di dalamnya.

---

<sup>74</sup> Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*. 3rd Edition. Routledge.

<sup>75</sup> Sallis, E

Sallis juga menekankan pentingnya pembentukan visi dan misi yang jelas dalam organisasi pendidikan. Menurutnya, sebuah visi yang kuat akan memberi arah yang jelas bagi seluruh komponen dalam organisasi untuk bergerak menuju tujuan bersama.<sup>76</sup> Di pesantren, visi ini biasanya berkaitan dengan peningkatan kualitas pendidikan agama dan penguatan karakter santri. Dengan adanya kepemimpinan yang memimpin melalui visi yang jelas, seperti yang diusung oleh kiyai, pesantren dapat mengarahkan seluruh kegiatan dan programnya untuk mencapai standar mutu yang tinggi dalam pendidikan.

Kepemimpinan partisipatif yang ditekankan oleh Sallis juga harus berfokus pada pengembangan kapasitas organisasi. Salah satu kunci keberhasilan dalam pendidikan adalah kemampuan organisasi untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan kebutuhan zaman.<sup>77</sup> Di pesantren, hal ini tercermin dalam upaya untuk terus meningkatkan kurikulum, metodologi pengajaran, serta fasilitas yang mendukung proses belajar mengajar. Kiyai sebagai pemimpin pesantren harus mampu mengelola sumber daya yang ada dengan bijak dan memastikan bahwa setiap perubahan yang dilakukan membawa dampak positif terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Sallis mengungkapkan bahwa pemimpin yang efektif dalam pendidikan harus mampu membangun budaya yang mendukung

---

<sup>76</sup> Sallis, E. (2005). *Leadership and Management in Education: Developing Frameworks for Effective Practice*. Sage Publications.

<sup>77</sup> Sallis, E. (2005). *Leadership and Management in Education: Developing Frameworks for Effective Practice*. Sage Publications

pembelajaran dan inovasi. Salah satu cara untuk mencapainya adalah dengan mendorong para pendidik untuk terus mengembangkan diri melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi.<sup>78</sup> Di pesantren, ini dapat diwujudkan dengan menyediakan pelatihan bagi para pengasuh dan ustadz agar mereka dapat mengembangkan metode pengajaran yang lebih efektif dan relevan dengan kebutuhan santri. Kepemimpinan partisipatif kiyai juga melibatkan evaluasi rutin terhadap kinerja pengajaran dan memberikan umpan balik yang konstruktif untuk meningkatkan kualitas pengajaran.

Selain itu, Sallis juga menyoroti pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam kepemimpinan pendidikan. Pemimpin yang baik harus mampu membuat keputusan yang terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan kepada semua pihak yang terlibat.<sup>79</sup> Hal ini dapat dilakukan melalui komunikasi yang baik antara kiyai dan seluruh pihak dalam pesantren, serta dengan melibatkan mereka dalam proses evaluasi dan perencanaan. Dengan demikian, pesantren dapat membangun rasa percaya dan kerjasama yang kuat antara pemimpin dan anggota komunitas pesantren, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan.

Kepemimpinan partisipatif dalam teori Sallis juga mengarah pada pembangunan hubungan yang saling mendukung antara pemimpin dan

---

<sup>78</sup> Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*. 3rd Edition. Routledge

<sup>79</sup> Sallis, E. (2005). *Leadership and Management in Education: Developing Frameworks for Effective Practice*. Sage Publications

para anggotanya. Ini mengarah pada pengakuan bahwa setiap individu di dalam organisasi memiliki kontribusi penting yang dapat memperkaya pengalaman belajar.<sup>80</sup> Dalam konteks pesantren, ini berarti bahwa peran kiyai bukan hanya sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong dan mendukung pertumbuhan setiap anggota pesantren. Kiyai yang memiliki pendekatan partisipatif akan lebih terbuka untuk mendengarkan masukan dari santri dan pengasuh pesantren, serta berusaha untuk memberikan ruang bagi mereka untuk berkembang.

Penting untuk dicatat bahwa Sallis tidak hanya menganggap kepemimpinan sebagai sebuah posisi atau peran, tetapi juga sebagai sebuah proses yang melibatkan interaksi dinamis antara pemimpin dan pengikut.<sup>81</sup> Dalam konteks pesantren, ini mengarah pada pemahaman bahwa kepemimpinan bukan hanya tentang memberi perintah, tetapi juga tentang membangun hubungan yang saling menghargai dan berbasis pada nilai-nilai kebersamaan. Kiyai yang mempraktikkan kepemimpinan partisipatif akan selalu berusaha untuk menciptakan lingkungan yang inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi pada perkembangan pesantren.

Dengan penerapan teori Sallis, pesantren dapat menciptakan sebuah sistem yang memungkinkan partisipasi aktif dari semua elemen yang ada. Kepemimpinan yang dilaksanakan oleh kiyai dalam pesantren akan menjadi lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih responsif

---

<sup>80</sup> Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*. 3rd Edition. Routledge

<sup>81</sup> Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*. 3rd Edition. Routledge

terhadap kebutuhan anggota pesantren. Melalui pendekatan ini, pesantren tidak hanya akan berkembang dalam hal kualitas pendidikan, tetapi juga akan membentuk karakter dan kemampuan leadership pada setiap individu yang terlibat, baik itu santri, pengasuh, maupun masyarakat sekitar.

Dengan demikian, teori manajemen pendidikan dan kepemimpinan Edward Sallis memberikan dasar yang kuat bagi pengembangan kepemimpinan partisipatif dalam pesantren. Dengan mengutamakan partisipasi dan kolaborasi, pesantren dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan. Kiyai sebagai pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip ini tidak hanya akan meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga membangun fondasi yang kokoh untuk perkembangan pesantren dalam jangka panjang

#### **4. Teori Kualitas dan Manajemen oleh W. Edwards Deming**

W. Edwards Deming adalah salah satu tokoh terkemuka dalam pengembangan teori manajemen kualitas yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan dan pengelolaan mutu yang efektif. Deming memperkenalkan konsep Total Quality Management (TQM), yang mengutamakan kualitas sebagai elemen yang harus dimiliki oleh seluruh proses dalam organisasi. Salah satu komponen utama dari TQM adalah prinsip bahwa kualitas bukan hanya tanggung jawab bagian tertentu dalam organisasi, tetapi merupakan tanggung jawab bersama di seluruh level, termasuk kepemimpinan. Dalam konteks pesantren, penerapan prinsip-prinsip Deming dapat dilihat pada keterlibatan kiyai dan seluruh pengurus

pesantren dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran yang berkelanjutan.<sup>82</sup>

Konsep siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) yang diperkenalkan oleh Deming juga menjadi elemen penting dalam teori TQM. Siklus ini memberikan kerangka kerja untuk manajer dalam merencanakan perbaikan, melaksanakan rencana tersebut, mengevaluasi hasilnya, dan mengimplementasikan tindakan perbaikan yang diperlukan. Dalam konteks pesantren, siklus PDCA dapat diterapkan untuk perbaikan mutu pengajaran, di mana kiyai dan pengurus pesantren merencanakan program pendidikan, mengimplementasikannya, memonitor hasilnya, dan melakukan evaluasi untuk menemukan langkah-langkah perbaikan yang lebih efektif.<sup>83</sup> Dengan menggunakan siklus PDCA ini, pesantren dapat melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan dalam rangka mencapai standar mutu yang lebih baik.

Deming juga mengembangkan konsep kontrol kualitas yang berbasis pada data (*data-driven quality control*), yang berarti bahwa keputusan untuk meningkatkan kualitas harus didasarkan pada pengumpulan data yang objektif dan analisis yang cermat. Dalam dunia pendidikan pesantren, pendekatan ini dapat diterjemahkan dengan melakukan pemantauan dan evaluasi berkala terhadap hasil belajar santri, dan menggunakan data tersebut untuk merumuskan kebijakan pendidikan yang lebih tepat sasaran. Penggunaan data yang akurat dalam pengambilan

---

<sup>82</sup> Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

<sup>83</sup> Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. Random House.

keputusan memungkinkan kiyai untuk menilai efektivitas program pendidikan dan menemukan area yang memerlukan peningkatan.<sup>84</sup>

Selain itu, Deming sangat menekankan pentingnya kepemimpinan yang mendukung perubahan budaya organisasi. Menurutnya, kualitas yang tinggi hanya dapat dicapai jika ada perubahan mendalam dalam budaya organisasi yang mendukung perbaikan terus-menerus. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi, kreativitas, dan kolaborasi. Dalam konteks pesantren, ini mengindikasikan bahwa kiyai perlu menciptakan budaya yang mendukung perbaikan kualitas pendidikan secara konsisten, mengajak seluruh komunitas pesantren untuk berpartisipasi dalam perubahan, dan tidak takut untuk mencoba pendekatan baru dalam pendidikan yang lebih efektif.<sup>85</sup>

Selain siklus PDCA, Deming juga memperkenalkan 14 Prinsip Manajemen Kualitas, yang meliputi pentingnya komitmen terhadap kualitas, pelatihan yang berkelanjutan, dan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.<sup>86</sup> Prinsip-prinsip ini dapat diterapkan pada pesantren dengan melibatkan seluruh komponen pesantren baik pengasuh, pengurus, maupun santri dalam komitmen untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagai contoh, para ustadz dan pengasuh pesantren dapat diberikan pelatihan rutin untuk meningkatkan kualitas pengajaran mereka, sementara

---

<sup>84</sup> Juran, J. M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. Free Press.

<sup>85</sup> Deming, W. E. (1982). *The New Economics for Industry, Government, Education*. MIT Press.

<sup>86</sup> Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.

kiyai dapat memberikan penghargaan kepada pengasuh yang berhasil meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran di pesantren. Dengan adanya penghargaan dan pelatihan, pesantren dapat menciptakan suasana yang penuh motivasi dan semangat untuk terus memperbaiki kualitas pendidikan.

Deming juga menyarankan agar setiap organisasi menciptakan sistem untuk mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan yang menghalangi kualitas. Dalam konteks pesantren, hambatan ini bisa berupa kurikulum yang tidak relevan dengan kebutuhan santri atau kekurangan fasilitas pendidikan. Dengan mengikuti prinsip ini, kiai dapat bekerja untuk mengidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi oleh pesantren dan kemudian mengambil langkah-langkah konkret untuk mengatasinya, seperti pembaruan kurikulum atau peningkatan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan belajar mengajar.<sup>87</sup>

Melalui pendekatan ini, pesantren yang menerapkan prinsip-prinsip Deming dalam pengelolaan mutu akan lebih mampu untuk beradaptasi dengan perubahan, serta memberikan pendidikan yang lebih berkualitas dan relevan dengan kebutuhan zaman. Pemimpin pesantren, dalam hal ini kiyai, memiliki peran kunci dalam menciptakan dan memelihara budaya kualitas di seluruh level organisasi pesantren.

---

<sup>87</sup> Juran, J. M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. Free Press.

## 5. Kajian tentang Mutu Pendidikan Pesantren

Di era perkembangan dunia yang pesat, masyarakat menyadari pentingnya pendidikan yang tidak hanya mengembangkan aspek intelektual anak, tetapi juga mencakup pengembangan spiritual, akhlak, dan keterampilan sosial. Lembaga pendidikan yang bermutu. Artinya, Masyarakat saat ini cenderung memilih lembaga pendidikan yang memiliki standar mutu tinggi dan mampu memberikan pengajaran yang tidak hanya berfokus pada aspek akademik, tetapi juga pada perkembangan karakter dan keterampilan hidup anak dengan indikator utama adalah mutu pendidikan dan lembaga tersebut.

Pasal 87 Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2020 tentang Pendidikan Pesantren secara khusus mengatur mengenai mutu pendidikan di pesantren. Pasal ini mewajibkan setiap pesantren untuk melaksanakan penjaminan mutu pendidikan. Dengan demikian, pesantren harus secara aktif dan terus menerus berupaya meningkatkan kualitas pendidikannya. Penjaminan mutu ini mencakup seluruh aspek pendidikan di pesantren, meliputi kurikulum, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, proses pembelajaran, evaluasi hasil belajar, hingga lulusan. Lebih jauh, pemenuhan mutu ini melibatkan beberapa aspek penting. Aspek-aspek tersebut antara lain: pengembangan kajian *tafaqquh fiddin*, yang memperdalam pemahaman agama; penguatan kelembagaan pesantren, agar mampu mengelola pendidikan secara efektif dan berkelanjutan; peningkatan kualifikasi dan kompetensi pendidik dan

tenaga kependidikan, untuk memastikan kualitas pengajaran dan pengelolaan yang profesional; serta pengakuan lulusan pesantren, sehingga memiliki kesempatan yang setara dalam pendidikan dan dunia kerja. Tujuan utama dari penjaminan mutu ini adalah untuk memastikan dan meningkatkan mutu pendidikan pesantren secara berkelanjutan. Pesantren tidak hanya diharapkan memenuhi standar minimum, tetapi juga terus mengembangkan diri. Pasal 87 menekankan bahwa mutu pendidikan pesantren adalah hal yang sangat penting dan harus dijamin oleh setiap pesantren melalui upaya penjaminan mutu yang komprehensif dan berkelanjutan.<sup>88</sup>

Menurut Siswanto mengutip dari pandangan Imam Suprayogo mengatakan bahwasanya Masyarakat dengan tingkat rasionalitas yang memadai kini cerdas dalam membuat pilihan yang lebih rasional dan berorientasi masa depan, tidak lagi terpengaruh oleh emosi atau primordialisme. Mereka secara bijak memilih lembaga pendidikan berkualitas untuk anak-anak mereka, mempertimbangkan prospek masa depan. Pilihan mereka jatuh pada lembaga pendidikan yang dianggap ideal, yaitu yang mampu mengembangkan potensi spiritual dan akhlak, serta aspek intelektual, sosial, dan keterampilan siswa.<sup>89</sup>

Artinya, pemenuhan aspek ideal merupakan terjemahan atau penafsiran lain dari kualitas yang baik dan mutu terjamin dari lembaga

---

<sup>88</sup> Kementerian Agama RI. *Peraturan Menteri Agama No 31 Tahun 2020 tentang Pendidikan Pesantren*. Jakarta: Kementerian Agama RI, 2020. Pasal 87.

<sup>89</sup> Siswanto, 'Desain Mutu Pendidikan Pesantren', *KARSA: Jurnal Sosial Dan Budaya Keislaman* Vol. 23 No. 2, Desember 2015: 258-274, 23.2 (2015), 258-74 <<https://doi.org/10.19105/karsa.v23i2.726>>.

pendidikan tersebut. Maka kualitas dan mutu yang baik merupakan roh utama keberlangsungan lembaga pendidikan pada era dewasa ini.

Hadis Nabi Muhammad ﷺ yang berbunyi :<sup>90</sup>

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ

Artinya : "Sesungguhnya Allah mencintai seseorang di antara kamu yang apabila melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (sungguh-sungguh dan sempurna)"

Hadis tersebut merupakan landasan fundamental dalam Islam yang menyerukan umatnya untuk senantiasa berupaya memberikan yang terbaik dalam setiap tindakan. Pesan mulia ini tidak hanya terbatas pada ranah ibadah ritual, melainkan meluas mencakup seluruh aspek kehidupan seorang Muslim, mulai dari pekerjaan duniawi, interaksi sosial, hingga menuntut ilmu. Inti dari hadis ini adalah penekanan pada kualitas, ketelitian, dan kesempurnaan dalam setiap amal perbuatan yang dilakukan.

Cinta Allah menjadi motivasi tertinggi bagi seorang mukmin dalam mengimplementasikan itqan. Hadis ini secara jelas menyatakan bahwa Allah mencintai hamba-Nya yang bekerja dengan sungguh-sungguh dan berkualitas. Ungkapan cinta dari Sang Khalik ini memberikan dorongan spiritual yang mendalam untuk selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam setiap tugas yang diemban. Anjuran untuk berbuat itqan bersifat universal, meresap dalam setiap lini kehidupan. Baik ketika melaksanakan

<sup>90</sup> Hadis nomor 897, Al-Thabrani, Abu al-Qasim Sulaiman bin Ahmad bin Ayyub bin Mutair al-Lakhmi al-Shami. *Al-Mu'jam al-Awsath*. Diedit oleh Tariq bin Awad Allah bin Muhammad dan Abd al-Muhsin bin Ibrahim al-Hussaini. 10 jilid. Kairo: Dar al-Haramain

shalat, mencari nafkah, belajar, maupun bergaul dengan sesama, prinsip itqan menuntut adanya kesungguhan dan kualitas dalam pelaksanaannya.

Makna itqan sendiri mengandung kedalaman yang meliputi kesungguhan dan ketelitian dalam mengerjakan sesuatu, tidak terburu-buru dan memperhatikan setiap detail penting. Selain itu, itqan juga mencakup keahlian dan profesionalisme, yang berarti menguasai ilmu serta keterampilan yang relevan dengan pekerjaan yang dilakukan. Rasa tanggung jawab dan dedikasi juga menjadi bagian tak terpisahkan dari itqan, mendorong seseorang untuk menyelesaikan tugasnya dengan sepenuh hati hingga mencapai hasil yang optimal. Puncak dari itqan adalah upaya untuk mencapai kualitas dan kesempurnaan terbaik sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki.

Implementasi itqan dalam kehidupan seorang Muslim memiliki implikasi yang luas. Dalam beribadah, seorang muslim hendaknya melaksanakan setiap rukun dan sunnah dengan khusyuk dan sesuai tuntunan. Dalam bekerja, kejujuran, kedisiplinan, produktivitas, dan upaya peningkatan kualitas kerja menjadi manifestasi dari itqan. Dalam menuntut ilmu, ketekunan, pemahaman yang mendalam, dan menjauhi kecurangan adalah wujud dari itqan. Bahkan dalam berinteraksi sosial dan mengurus rumah tangga, prinsip itqan mendorong adanya kesopanan, keadilan, kejujuran, saling membantu, serta menjaga kebersihan dan kerapian.

Pengembangan mutu pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam juga sangat erat kaitannya dengan prinsip itqan ini. Hadis ini menjadi spirit

yang menginspirasi seluruh elemen pesantren untuk bekerja secara profesional dan berkualitas. Cinta Allah terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan itqan menjadi pendorong utama bagi para pengelola, guru, dan santri untuk senantiasa meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran. Universalitas anjuran itqan mengarahkan pesantren untuk tidak hanya fokus pada aspek keagamaan, tetapi juga pada pengembangan keterampilan, pengetahuan umum, dan karakter santri secara holistik dengan standar kualitas yang tinggi.

Makna itqan yang meliputi kesungguhan, ketelitian, keahlian, tanggung jawab, dan kualitas menjadi panduan dalam setiap proses di pesantren. Proses belajar mengajar dilaksanakan dengan perencanaan yang matang, penyampaian materi yang efektif, dan evaluasi yang komprehensif. Para pendidik dituntut untuk terus meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya. Manajemen pesantren dijalankan dengan transparan, akuntabel, dan berorientasi pada mutu. Dengan demikian, pesantren dapat menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki pemahaman agama yang mendalam, tetapi juga memiliki keahlian dan karakter yang unggul, siap berkontribusi positif bagi masyarakat.

Implikasi itqan dalam pesantren tercermin dalam berbagai aspek. Dalam penyelenggaraan pendidikan, kurikulum dirancang dengan cermat dan relevan, metode pembelajaran inovatif, dan fasilitas pendukung belajar yang memadai. Dalam pembinaan karakter, nilai-nilai kedisiplinan,

tanggung jawab, kejujuran, dan etos kerja yang tinggi ditanamkan kepada santri. Dalam interaksi sosial di lingkungan pesantren, tercipta suasana yang harmonis, saling menghormati, dan kolaboratif. Dengan menginternalisasi prinsip itqan, pesantren tidak hanya berpotensi mendapatkan keberkahan dari Allah, tetapi juga mampu meningkatkan kualitas diri, mendapatkan kepercayaan dari masyarakat, memberikan manfaat yang lebih besar, dan pada akhirnya mewujudkan visi dan misinya secara optimal.

Pesantren selama ini telah menjadi pusat unggulan dalam pengembangan sumber daya manusia berlandaskan moralitas sosial. Pesantren perlu berperan sebagai industri jasa yang memberikan pelayanan sesuai kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, menurut Siswanto, Untuk mencapai hal ini, pesantren dapat mengadopsi Manajemen Mutu Terpadu (TQM) yang fokus pada aspek personal, etika, budaya, dan sistem kualitas. Karena kualitas yang baik bertujuan untuk memastikan komitmen semua anggota pesantren dalam upaya perbaikan mutu yang berkelanjutan.

a. Konsep Mutu Pendidikan Pesantren

Mutu adalah istilah yang bersifat relatif dan sangat tergantung pada konteks. Dari perspektif konsumen, mutu secara subjektif diartikan sebagai sesuatu yang sesuai dengan selera atau kebutuhan pengguna (fitness for use). West Burnham dikutip oleh Putri menyatakan bahwa mutu adalah ukuran relatif dari suatu produk atau jasa yang sesuai dengan standar mutu desain. Mutu desain mencakup

spesifikasi produk dan mutu kesesuaian, yaitu sejauh mana suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi mutu yang telah ditetapkan.<sup>91</sup>

Mutu berasal dari bahasa Latin "Qualis," yang berarti "apa jenis." Menurut Deming, mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Juran mendefinisikan mutu sebagai kecocokan dengan produk, sedangkan Crosby mengartikan mutu sebagai kesesuaian dengan yang diisyaratkan.<sup>92</sup>

Dalam konteks pendidikan, mutu menurut Chuirun Fuad dikutip oleh Ridwan berorientasi pada hasil belajar yang mencakup prestasi belajar mengajar siswa, baik dalam aspek pengetahuan, sikap, maupun perilaku setelah mempelajari pendidikan agama Islam dalam periode tertentu, seperti satu semester. Hasil ini biasanya dinyatakan dalam bentuk nilai rapor atau laporan semester.<sup>93</sup> Sedangkan Menurut Sudarwan Danim, mutu pendidikan mencakup empat aspek, yaitu masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Keempat elemen ini saling terkait dan berkontribusi pada keseluruhan mutu pendidikan yang diberikan. Hal ini serupa dengan pendapat siswanto yang mengidentifikasi mutu pendidikan secara spesifik ke arah pendidikan pesantren yang intisarinya adalah Mutu pendidikan pesantren

---

<sup>91</sup> Mega Sobri Putri and others, 'Manajemen Mutu Terpadu Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren', *Journal on Education*, 06.02 (2024).

<sup>92</sup> Sobri Putri and others.

<sup>93</sup> Ridwan Ridwan, Amir Hamzah, and Muh Judrah, 'Pengembangan Kurikulum Pesantren Modern Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Pesantren Pendidikan Islam Darul Abrar', *Jurnal Al-Ilmi: Jurnal Riset Pendidikan Islam*, 3.02 (2023) <<https://doi.org/10.47435/al-ilm.v3i02.1872>>.

mencakup empat aspek utama: mutu input, yang berkaitan dengan sumber daya dan fasilitas; mutu proses, yang menyoroti metode pengajaran dan interaksi dalam pembelajaran; mutu output yang mengarah pada hasil belajar siswa serta mutu outcome yang terkait dengan dampak jangka panjang pendidikan terhadap kehidupan siswa dan masyarakat.<sup>94</sup>

Berdasarkan penjelasan diatas, dipahami bahwasanya mutu pendidikan pesantren merupakan sinonim dari kualitas pendidikan yang diberikan di pesantren dan mencakup beberapa aspek utama. Pertama, mutu input berhubungan dengan sumber daya dan fasilitas yang mendukung proses belajar. Kedua, mutu proses menyoroti metode pengajaran dan interaksi dalam pembelajaran. Ketiga, mutu output berkaitan dengan hasil belajar siswa, termasuk pengetahuan, sikap, dan perilaku setelah mengikuti pendidikan. Terakhir, mutu outcome mencakup dampak jangka panjang pendidikan terhadap kehidupan siswa dan masyarakat. Secara keseluruhan, mutu pendidikan pesantren menekankan keterkaitan antara aspek-aspek ini untuk mencapai hasil yang efektif dan bermanfaat.

#### b. Karakteristik Mutu Pendidikan Pesantren

Pesantren dalam mempertahankan eksistensi ditengah tuntutan masyarakat harus tetap memiliki kriteria-kriteria tertentu yang menjadi karakteristik pesantren bermutu. Kriteria berguna untuk memastikan

---

<sup>94</sup> Siswanto, Desain Mutu Pendidikan Pesantren.

pendidikan di pesantren berjalan sesuai dengan standar tertentu yang mencerminkan mutu dan kompetensi. Hal ini didasari karena lulusan pesantren harus mampu bersaing di berbagai bidang kehidupan, baik dalam ranah keagamaan, sosial, maupun profesional. Kriteria pendidikan yang jelas akan membantu pesantren menghasilkan lulusan yang tidak hanya religius tetapi juga kompeten secara akademik dan professional.

Menurut Siswanto mengutip dari pendapat Jerome S. Arcaro melalui lima pilar mutu telah memberikan panduan yang relevan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, termasuk di pesantren. Lima pilar ini menjadi kriteria suatu lembaga menjadi bermutu.<sup>95</sup>

#### 1) Visi Mutu Berorientasi pada Kebutuhan

Pendidikan bermutu berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan internal (seperti orang tua, santri, ustaz, dan pengurus pesantren) serta pelanggan eksternal (masyarakat atau pihak yang memanfaatkan lulusan pesantren). Pesantren perlu memahami harapan kedua kelompok ini dan merancang program pendidikan yang relevan dan responsif.

#### 2) Keterlibatan Total Komunitas

Seluruh komunitas pesantren harus terlibat aktif dalam upaya transformasi mutu. Mutu pendidikan tidak hanya menjadi

---

<sup>95</sup> Siswanto, Desain Mutu Pendidikan Pesantren.

tanggung jawab pengelola atau pimpinan, tetapi juga seluruh elemen, termasuk staf, guru, santri, dan masyarakat sekitar.

### 3) Sistem Pengukuran Nilai Tambah Pendidikan

Pesantren perlu mengembangkan mekanisme untuk mengukur hasil pendidikan, termasuk pencapaian akademik, keterampilan hidup, dan nilai-nilai moral. Pengukuran ini bertujuan untuk menilai sejauh mana proses pendidikan memberikan nilai tambah bagi peserta didik.

### 4) Sistem Penunjang untuk Mengelola Perubahan

Dalam menghadapi tantangan dan perubahan zaman, pesantren harus menyediakan dukungan yang memadai bagi staf dan santri untuk beradaptasi. Hal ini mencakup pelatihan, pengembangan kapasitas, dan komitmen terhadap peningkatan mutu secara keseluruhan.

### 5) Perbaikan Berkelanjutan

Pesantren harus menerapkan prinsip perbaikan berkelanjutan, dengan melakukan evaluasi rutin dan berupaya keras untuk meningkatkan setiap aspek pendidikan. Hal ini mencakup inovasi kurikulum, peningkatan kualitas pengajaran, dan pengelolaan sumber daya yang lebih efektif.

## c. Aspek Mutu Pendidikan Pesantren

Aspek mutu pendidikan pesantren merupakan kerangka penting untuk mengevaluasi dan meningkatkan kualitas pendidikan di

lingkungan pesantren. Kerangka ini berfungsi sebagai panduan untuk perbaikan berkelanjutan dan pengembangan kurikulum yang lebih baik, sehingga pendidikan pesantren dapat memenuhi kebutuhan zaman dan harapan masyarakat. Terdapat beberapa aspek dalam melihat mutu pendidikan pesantren sebagaimana berikut ini:<sup>96</sup>

#### 1) Aspek Tujuan Pendidikan serta Visi dan Misi Pesantren

Pesantren yang bermutu harus memiliki visi dan misi yang jelas, mencerminkan tujuan untuk mencetak individu beriman, bertakwa, berakhlak mulia, serta bermanfaat bagi masyarakat. Tujuan ini menjadi landasan strategis untuk semua kegiatan di pesantren. Dengan menyesuaikan visi misi pada kebutuhan zaman, pesantren mampu menjaga relevansinya dalam mencetak generasi muslim yang kompeten.

#### 2) Aspek Kurikulum

Kurikulum berbasis kitab klasik (kitab kuning) perlu diintegrasikan dengan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan modern, seperti ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan begitu, santri tidak hanya memahami ilmu agama secara mendalam tetapi juga mampu bersaing di era globalisasi. Aktualisasi ini mencakup penyelarasan metode pembelajaran klasik dengan pendekatan konvensional yang lebih kontekstual.

---

<sup>96</sup> Aris Munandar, 'Manajemen Strategik Dan Mutu Pendidikan Islam', *NUR EL-ISLAM: Jurnal Pendidikan Dan Sosial Keagamaan*, 6.2 (2020) <<https://doi.org/10.51311/nuris.v6i2.132>>.

### 3) Aspek Pendidik

Guru atau ustaz berperan sebagai pembimbing yang tidak hanya mengajarkan ilmu tetapi juga membentuk karakter dan kepribadian santri. Untuk mendukung mutu pendidikan, pesantren perlu memastikan bahwa para pendidik memiliki kompetensi pedagogik, profesionalisme, dan keterampilan strategi pembelajaran. Pelatihan berkelanjutan dan penguatan semangat pendidik menjadi kunci sukses dalam aspek ini.

### 4) Aspek Peserta Didik (Santri)

Pesantren bermutu harus memberdayakan santri untuk menjadi individu yang cerdas, kreatif, mandiri, dan siap menghadapi tantangan global. Selain menguasai kitab kuning, santri ideal juga memiliki kemampuan beradaptasi dengan masyarakat modern dan mampu memberikan kontribusi di berbagai sektor kehidupan. Pemberdayaan ini mencakup program pelatihan keterampilan hidup, kepemimpinan, dan kewirausahaan.

### 5) Aspek Sarana dan Prasarana

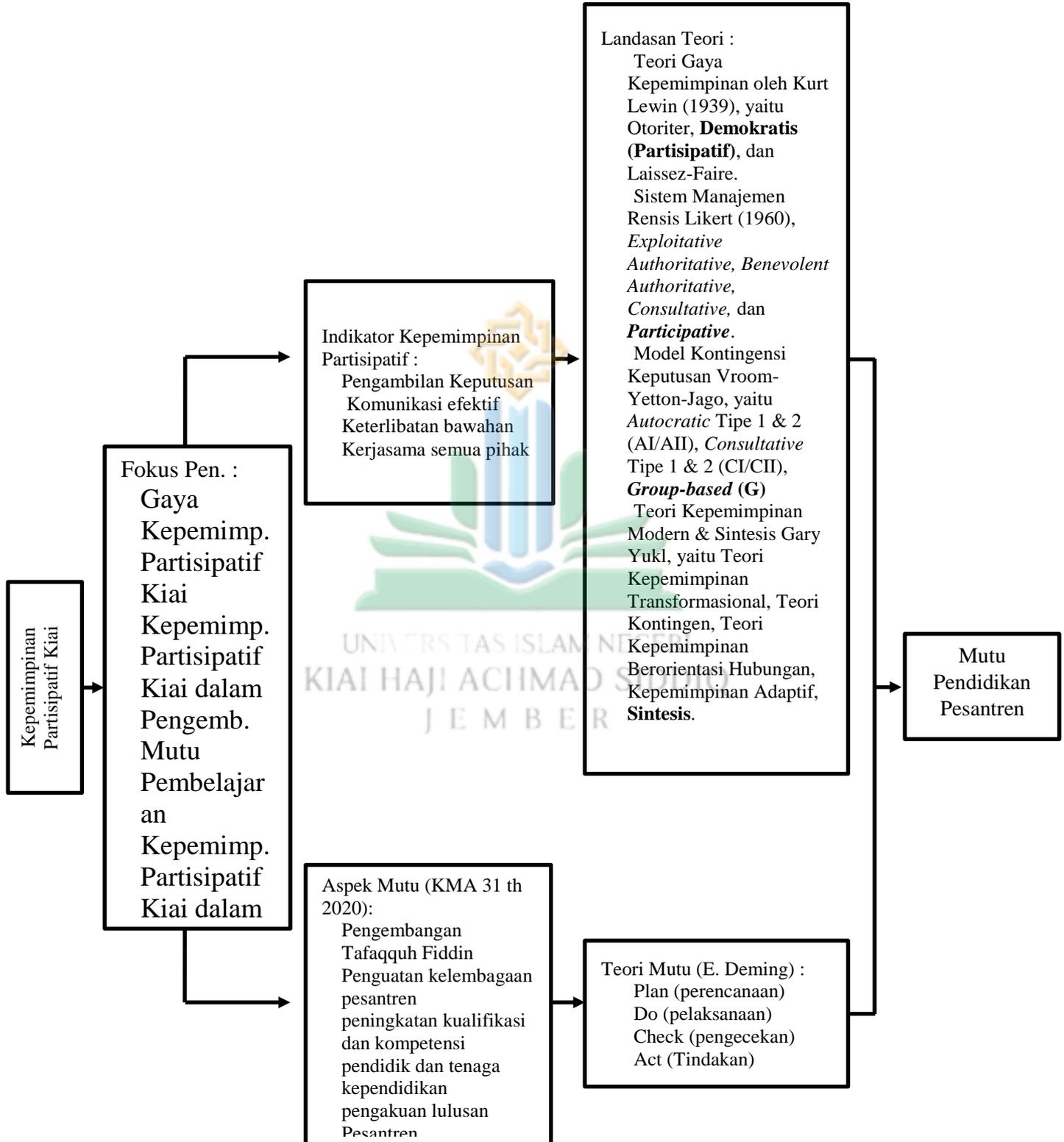
Lingkungan yang kondusif, tertib, dan aman sangat penting untuk mendukung pembelajaran yang optimal. Pesantren perlu memiliki fasilitas yang memadai, seperti ruang kelas, perpustakaan, asrama, laboratorium, serta akses teknologi modern. Peningkatan kualitas sarana ini harus dilakukan secara bertahap sesuai dengan standar pendidikan yang ditetapkan.

Berdasarkan paparan diatas, dipahami bahwasanya Kelima aspek ini menjadi tolok ukur yang efektif untuk mengevaluasi dan meningkatkan kualitas pendidikan di pesantren. Artinya, kelima aspek tersebut (visi dan misi, kurikulum, pendidik, peserta didik, serta sarana dan prasarana) digunakan sebagai kriteria atau standar untuk menilai sejauh mana pesantren telah mencapai mutu pendidikan yang diinginkan. Selain itu, aspek-aspek ini juga menjadi panduan untuk melakukan perbaikan dan pengembangan secara berkelanjutan.



### C. Kerangka Konseptual

Gambar 2.2. Kerangka Konseptual Penelitian



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan utama penelitian ini adalah untuk memahami fenomena sosial secara mendalam,<sup>97</sup> terutama terkait dengan kepemimpinan partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu pesantren. Kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dan menganalisis berbagai faktor yang mempengaruhi kepemimpinan Kiai, baik dari segi kebijakan, interaksi antar individu, maupun dinamika sosial yang terjadi di pesantren. Selain itu, pendekatan ini juga memberikan ruang bagi peneliti untuk menangkap perspektif berbagai pihak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan, sehingga dapat memperoleh gambaran yang lebih utuh dan kompleks.<sup>98</sup>

Pendekatan kualitatif sering digunakan untuk menggali makna, nilai, dan interpretasi subjektif dalam suatu fenomena.<sup>99</sup> Dalam hal ini, fenomena yang menjadi fokus adalah kepemimpinan partisipatif Kiai yang diterapkan dalam konteks pesantren. Penelitian ini tidak hanya mengandalkan data numerik atau statistik, tetapi juga berfokus pada deskripsi mendalam mengenai pengalaman, pandangan, dan praktik yang terjadi di pesantren

---

<sup>97</sup> Lexy J. Moleong, *Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2018).

<sup>98</sup> M. B. Miles, A. M. Huberman, and J. Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd Ed.)* (New York: SAGE Publications, 2014).

<sup>99</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2010).

tersebut. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif sangat relevan untuk mencapai tujuan penelitian yang mengedepankan pemahaman holistik tentang kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh Kiai dalam meningkatkan mutu pesantren.

Pendekatan ini juga memberikan fleksibilitas dalam hal pengumpulan data. Peneliti dapat menggunakan berbagai teknik, seperti wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumen untuk mendapatkan data yang lebih kaya dan beragam.<sup>100</sup> Dalam penelitian ini, wawancara mendalam menjadi metode utama dalam menggali pandangan dan pengalaman Kiai, santri, dan pengurus pesantren terkait dengan kepemimpinan partisipatif. Wawancara ini memberikan kesempatan bagi informan untuk berbagi cerita dan perspektif mereka secara terbuka, sehingga peneliti dapat memperoleh informasi yang lebih komprehensif tentang bagaimana kepemimpinan tersebut diterapkan dalam praktek sehari-hari.

Kelebihan dari pendekatan kualitatif adalah kemampuannya untuk memberikan pemahaman yang lebih kontekstual tentang suatu fenomena.<sup>101</sup> Dalam penelitian ini, peneliti mengkaji tidak hanya faktor internal, seperti kebijakan dan praktik kepemimpinan Kiai, tetapi juga faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan mutu pesantren, seperti hubungan pesantren dengan masyarakat sekitar, pemerintah, dan lembaga pendidikan lainnya. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk melihat fenomena tersebut

---

<sup>100</sup> Sugiyono.

<sup>101</sup> Moleong, *Penelitian Kualitatif*.

secara lebih luas dan mengidentifikasi berbagai elemen yang berperan dalam mempengaruhi pengembangan mutu pesantren.

Selain itu, penelitian ini menggunakan jenis penelitian multisitus. Jenis penelitian multisitus dipilih karena peneliti ingin memahami fenomena kepemimpinan partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu pesantren yang terjadi di dua pondok pesantren yang berbeda, yaitu Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro. Penelitian multisitus memungkinkan peneliti untuk membandingkan dan mengontraskan dinamika kepemimpinan yang terjadi di kedua pesantren tersebut, sehingga dapat memperoleh wawasan yang lebih luas mengenai perbedaan dan kesamaan dalam implementasi kepemimpinan partisipatif.<sup>102</sup>

Dengan menggunakan pendekatan multisitus, peneliti dapat menggali lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan mutu pesantren di setiap lokasi, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Setiap pesantren memiliki karakteristik yang unik, baik dari segi sejarah, budaya, maupun struktur kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian multisitus memberikan kesempatan untuk memahami bagaimana kepemimpinan partisipatif Kiai diterapkan di dalam konteks yang berbeda-beda, serta bagaimana faktor-faktor kontekstual mempengaruhi hasil dari implementasi kepemimpinan tersebut.

Dalam penelitian ini, dua pesantren yang dipilih sebagai lokasi studi adalah Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Pondok Pesantren

---

<sup>102</sup> Amir Hamzah, *Metode Penelitian Studi Kasus, Single Case, Instrumental Case, Multicase & Multisite* (Batu: Literasi Nusantara, 2020).

Ummul Quro. Kedua pesantren ini memiliki karakteristik yang berbeda dalam hal kepemimpinan dan pengelolaan pesantren, meskipun keduanya sama-sama mengadopsi prinsip kepemimpinan partisipatif.

Dalam konteks penelitian ini, perbedaan karakteristik pesantren dan budaya lokal di Kembang Kuning dan Ummul Quro akan memberikan wawasan yang lebih kaya tentang bagaimana faktor-faktor kontekstual mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam pengembangan mutu pesantren. Peneliti dapat membandingkan dan menganalisis kesamaan dan perbedaan dalam praktik kepemimpinan yang diterapkan di masing-masing pesantren.

Sebagai bagian dari penelitian multisitus, peneliti juga perlu mempertimbangkan aspek keberagaman dalam pengumpulan data.<sup>103</sup> Variasi dalam struktur organisasi, kebijakan, serta interaksi antara Kiai, pengurus pesantren, dan santri di kedua pesantren akan menjadi bahan kajian yang sangat penting. Pengumpulan data di dua lokasi ini akan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai bagaimana kepemimpinan partisipatif Kiai bisa diaplikasikan dalam konteks yang berbeda, serta tantangan-tantangan yang dihadapi dalam setiap situasi.

Dengan pendekatan multisitus dapat memperkaya hasil penelitian dengan perspektif yang lebih luas dan memberikan kontribusi lebih besar bagi pengembangan teori kepemimpinan dalam konteks pesantren. Data yang terkumpul dari kedua lokasi studi ini akan digunakan untuk menggali pola-

---

<sup>103</sup> Amir Hamzah, *Metode Penelitian Studi Kasus, Single Case, Instrumental Case, Multicase & Multisite*.

pola umum yang muncul, sekaligus melihat perbedaan yang ada, sehingga dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang dinamika kepemimpinan Kiai dalam mengelola pesantren serta pengembangan mutu yang berlangsung di dalamnya.

Adapun persamaan karakteristik antar situs digambarkan dengan tabel sebagai berikut :

**Tabel 3.1 : Persamaan Karakteristik Antar Situs**

No.	Situs I Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning	Situs II Pondok Pesantren Ummul Quro As- Suyuty	Persamaan Situs I dan II
1.	Pengembangan dari rintisan pendidikan yang sudah ada sebelumnya sejak tahun 1990 an. Ayah dari Dr. KH. Achmad Muhlis, yaitu KH. Mahfudz Abd Adzim, adalah pendiri pertama Madrasah Diniyah Takmiliah Awaliyah (MDTA) di lingkungan tersebut. Transformasi lembaga menjadi sebuah pondok pesantren dengan	Dimulai dari kegiatan yang sangat sederhana berpusat di langgar atau kediaman KH. Sayuti Mukhtar. Berkat kealiman dan keteladanan beliau, santri-santri mulai berdatangan untuk belajar, yang pada akhirnya mendorong formalisasi lembaga menjadi sebuah pondok pesantren pada 18 Juni 1986.	Memiliki usia yang relatif sama jika dilihat dari rintisan awal. Namun, kedua pesantren memiliki perbedaan jika dilihat dari status formal pesantren. Akan tetapi kedua pesantren sedang berproses untuk melakukan tranformasi menuju pesantren berbasis teknologi informasi/digital. Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning Pamekasan sedang bertransformasi untuk menjadi pesantren berbasis digital. <sup>104</sup> Demikian juga sedang terjadi pada Pondok Pesantren

<sup>104</sup> M. Hasan,, Muhammad Taufiq, & Hüseyin Elmhemit. (2023). Digital Transformation of Islamic Education in Pesantren Madura. *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam*, 18(2), 1 - 16. <https://doi.org/10.19105/tjpi.v18i2.10535>

	Lembaga Pendidikan formal pada 28 Februari Tahun 2021.		Ummul Quro As-Suyuty <sup>105</sup>
2.	Didirikan oleh Kyai Dr. KH. Achmad Muhlis, MA	Didirikan oleh Kyai KH. Sayuti Mukhtar	Didirikan oleh Kyai lokal
	Visi keilmuan yang dikembangkan tidak mengenal dikotomi ilmu	Visi keilmuan yang dikembangkan tidak mengenal dikotomi ilmu	Visi keilmuannya relative sama, yaitu memadukan ilmu-ilmu agama dengan ilmu-ilmu umum
3.	Model pengelolaannya memadukan antara diniyah dengan Pendidikan formal baru merintis setingkat SMP bekerjasama dengan salah satu MTs Negeri di Pamekasan	Model pengelolaannya memadukan antara diniyah dengan Pendidikan formal dari Tingkat PAUD s.d Perguruan Tinggi	Model pengelolaan lembaganya memadukan antara diniyah dengan Lembaga formal
4.	Jumlah santri kurang lebih 500 orang	Jumlah santri kurang lebih 1500 orang	Termasuk pesantren menengah dengan jumlah santri di bawah 1500 orang <sup>106</sup>

## B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di dua Pondok Pesantren yang memiliki karakteristik dan konteks yang berbeda, yakni Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro. Kedua pesantren ini

<sup>105</sup> A. S Fahmi Rosi, R. I., & Rofiqi. (2025). *Transformasi Digital Di Pondok Pesantren Tradisional : Studi Kasus di Pondok Pesantren Ummul Quro As-Suyuty Plakpak Pegantenan Pamekasan. Cognitive: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 2(3), 114–127. <https://doi.org/10.61743/cg.v2i3.109>

<sup>106</sup> <https://pendis.kemenag.go.id/direktorat-pd-pontren/begini-juknis-bantuan-operasional-pesantren-dan-lembaga-pendidikan-keagamaan-islam> . Diakses 1 Juni 2025.

dipilih sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan penting yang berkaitan dengan karakteristik kepemimpinan Kiai yang khas serta pengaruhnya terhadap pengembangan mutu pesantren. Pemilihan kedua pesantren ini didasarkan pada faktor-faktor tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian, yakni untuk mendalami implementasi kepemimpinan partisipatif Kiai dalam konteks pengembangan kualitas pendidikan pesantren di dua pesantren yang berbeda. Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning merupakan pondok pesantren yang sedang melakukan transformasi kelembagaan, terutama pada konteks digitalisasi sistem pengelolaannya dengan mengintegrasikan 3 aspek digitalisasi pesantren, yaitu aspek pembelajaran, aspek dakwah, dan aspek bisnis.<sup>107</sup>

Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning merupakan pesantren yang terletak di daerah pedesaan, dengan sejarah panjang dalam mengembangkan pendidikan berbasis pesantren tradisional menuju pesantren modern. Pesantren ini dipimpin oleh dua orang Kiai yang memiliki pengaruh besar dalam kehidupan sosial dan pendidikan masyarakat sekitarnya. Dalam hal kepemimpinan, Kiai Ahmad Muhlis dikenal dengan pendekatan atau gaya yang tegas dan lugas. Pendekatan ini diyakini telah memberikan dampak positif terhadap pengembangan mutu pendidikan dan transformasi sistem manajemen pesantren.

Sementara itu, Pondok Pesantren Ummul Quro yang terletak di daerah perkotaan memiliki dinamika kepemimpinan yang sedikit berbeda. Pesantren

---

<sup>107</sup> Mohammad Hasan, dkk.. 2023. "Digital Transformation of Islamic Education in Pesantren Madura". TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam 18 (2), 1 - 16. <https://doi.org/10.19105/tjpi.v18i2.10535>.

ini dikenal dengan penerapan sistem manajemen yang lebih modern, meskipun tetap berpegang pada prinsip-prinsip tradisional dalam pendidikan agama Islam. Kiai Ahmad Fauzan, meskipun memiliki peran otoritatif dalam struktur kepemimpinan pesantren, sering kali mengedepankan prinsip musyawarah dan partisipasi dalam merumuskan kebijakan pendidikan. Pendekatan kepemimpinan partisipatif di pesantren ini lebih menekankan pada kolaborasi antara Kiai, pengurus pesantren, serta santri senior yang terlibat aktif dalam proses evaluasi dan perbaikan mutu pendidikan. Dengan sejarah yang panjang, sistem pendidikan yang unik, dan tradisi kepemimpinan yang kuat, Pondok Pesantren Ummul Quro memiliki potensi yang besar untuk menjadi lokasi penelitian terkait dengan kepemimpinan di pesantren.

Kedua pesantren tersebut memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan mutu pendidikan di lingkungan pesantren, meskipun dengan pendekatan yang berbeda. Pondok Pesantren Kiai Mudrikah lebih mengedepankan nilai-nilai tradisional dalam pengelolaan pesantren tetapi dengan fasilitas digital yang cukup lengkap, sedangkan Pondok Pesantren Ummul Quro cenderung mengintegrasikan nilai-nilai modern dalam sistem manajemennya. Namun, keduanya memiliki kesamaan dalam hal penggunaan pendekatan kepemimpinan partisipatif sebagai salah satu instrumen dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan manajemen pesantren.

Selain itu, keberagaman dalam konteks geografis dan sosial budaya antara kedua pesantren ini memberikan kesempatan untuk melakukan perbandingan yang lebih luas mengenai implementasi kepemimpinan

partisipatif Kiai dalam berbagai situasi dan kondisi. Kiai Mudrikah dengan ciri khas pesantren tradisionalnya di Kembang Kuning memberikan gambaran yang kaya tentang bagaimana kepemimpinan berbasis kepercayaan dan kewibawaan dijalankan. Sementara itu, Ummul Quro dengan pengaruh perkotaan yang lebih modern memperlihatkan dinamika kepemimpinan yang lebih terbuka dan rasional, dengan menggunakan metode kolaboratif yang mengakomodasi kebutuhan berbagai pihak.

Adanya perbandingan antara pesantren yang baru berdiri dan sudah sekian lama berdiri memberikan dapat wawasan yang lebih luas mengenai efektivitas kepemimpinan partisipatif dalam konteks pendidikan agama di Indonesia. Dengan demikian, pemilihan kedua pesantren ini sebagai lokasi penelitian sangat strategis dan relevan untuk mencapai tujuan penelitian, yaitu untuk mengetahui secara mendalam bagaimana kepemimpinan partisipatif Kiai dapat berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting bagi dunia pendidikan pesantren di Indonesia, baik dari segi teori, model kepemimpinan, maupun aplikasi praktis di lapangan.

### **C. Kehadiran Peneliti**

Sebagaimana dalam pendekatan kualitatif, seorang peneliti secara otomatis menjadi instrumen utama yang sekaligus menjadi pengumpul data. Dengan kata lain, peneliti harus terlibat dalam proses penelitian secara penuh melalui tahap-tahap yang telah direncanakan sebelumnya. Secara teoritis, peneliti berkedudukan sebagai instrumen utama serta melakukan perencanaan,

mengumpulkan data, menganalisis data, serta menginterpretasi data sebagai personal yang menyusun laporan hasil penelitian. Jadi, peneliti berperan sebagai pengamat penuh yang perlu mempunyai waktu untuk memahami semua hal yang berkaitan dengan *setting* penelitian secara utuh berkaitan dengan kepemimpinan partisipatif kiai dalam pengembangan mutu pesantren.

#### **D. Subyek Penelitian**

Subyek dalam penelitian ini terdiri dari berbagai elemen yang ada dalam lingkungan pesantren. Sebagai penelitian yang berfokus pada kepemimpinan partisipatif, subyek utama yang dikaji adalah Kiai sebagai pemimpin pesantren, serta para santri dan tenaga pengajar yang terlibat langsung dalam kegiatan pendidikan di pesantren. Pemilihan Kiai sebagai subyek utama dalam penelitian ini sangat relevan, mengingat peranannya yang sentral dalam pengambilan keputusan dan pembinaan kualitas pendidikan di pesantren. Selain itu, Kiai juga merupakan figur yang memiliki pengaruh besar terhadap pengembangan mutu pesantren melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Dalam konteks ini, Kiai dipahami sebagai tokoh yang tidak hanya bertugas sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai pengelola institusi pendidikan yang harus beradaptasi dengan perkembangan zaman.<sup>108</sup> Oleh karena itu, studi ini menggali lebih dalam mengenai bagaimana Kiai menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan partisipatif dalam mengelola dan mengembangkan kualitas pendidikan di pesantren. Penelitian ini juga

---

<sup>108</sup> Wildan Saugi, Suratman Suratman, and Kurniati Fauziah, "Kepemimpinan Kiai Di Pesantren Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Pusaka* 10, no. 1 (2022), <https://doi.org/10.31969/pusaka.v10i1.671>.

menyoroti sejauh mana Kiai melibatkan elemen-elemen lain dalam proses pengambilan keputusan, termasuk para pengurus pesantren, tenaga pengajar, dan santri.

Selain Kiai, subyek penelitian juga mencakup pengurus pesantren dan tenaga pengajar yang berperan dalam implementasi kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh Kiai. Pengurus pesantren sering kali terlibat dalam aspek-aspek manajerial dan administratif yang mendukung kelancaran operasional pesantren. Mereka memiliki peran penting dalam menerjemahkan visi dan misi pesantren yang diajarkan oleh Kiai. Sementara itu, tenaga pengajar berperan sebagai pelaksana di lapangan yang berhubungan langsung dengan para santri dalam memberikan pendidikan dan pembinaan.

Pengurus pesantren dan tenaga pengajar ini memiliki pengalaman yang sangat penting untuk dibagikan dalam penelitian, karena mereka adalah pihak yang merasakan dampak langsung dari kebijakan dan strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh Kiai. Oleh karena itu, peneliti melakukan wawancara mendalam dengan pengurus pesantren dan tenaga pengajar untuk memperoleh informasi mengenai cara mereka berkolaborasi dengan Kiai dalam mengembangkan mutu pesantren.

Selain pengurus dan tenaga pengajar, santri juga menjadi subyek yang sangat relevan untuk diteliti. Sebagai individu yang menerima pendidikan di pesantren, pengalaman mereka terhadap kepemimpinan partisipatif Kiai akan memberikan wawasan penting dalam memahami dampak kebijakan yang diterapkan oleh pemimpin pesantren. Santri diharapkan dapat memberikan

perspektif yang lebih objektif mengenai bagaimana gaya kepemimpinan Kiai mempengaruhi proses belajar-mengajar, interaksi sosial, serta kualitas pendidikan yang mereka terima. Dalam hal ini, peran serta santri dalam penelitian ini memberikan gambaran bagaimana mereka merasakan adanya partisipasi dalam pengambilan keputusan di pesantren.

Untuk menggali lebih dalam mengenai peran Kiai dalam pengembangan mutu pesantren, penelitian ini juga melibatkan alumni pesantren yang telah menyelesaikan pendidikan mereka di pesantren. Alumni ini dapat memberikan perspektif jangka panjang mengenai dampak kepemimpinan partisipatif Kiai terhadap kehidupan mereka setelah meninggalkan pesantren. Melalui wawancara dengan alumni, penelitian ini bertujuan untuk menggali kesan dan pengaruh kepemimpinan Kiai terhadap perkembangan pribadi mereka, baik dalam aspek pendidikan, sosial, maupun karier.

Secara keseluruhan, subyek penelitian ini merupakan kombinasi dari berbagai pihak yang memiliki hubungan langsung atau tidak langsung dengan pengelolaan dan pengembangan pesantren. Kiai sebagai pemimpin utama menjadi pusat dari kajian ini, namun keterlibatan pengurus, tenaga pengajar, santri, alumni, serta pihak eksternal lainnya akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang dinamika kepemimpinan partisipatif dalam pengembangan mutu pesantren. Penelitian ini menggali bagaimana setiap elemen ini berinteraksi dan berkontribusi terhadap kualitas pendidikan yang ada di kedua pesantren yang menjadi fokus penelitian ini.

Dengan demikian, pemahaman mengenai subyek-subyek penelitian ini diharapkan dapat memberikan *insight* yang lebih dalam mengenai bagaimana kepemimpinan partisipatif dapat diterapkan secara efektif dalam konteks pesantren, serta bagaimana hal tersebut dapat berkontribusi terhadap pengembangan mutu pesantren secara keseluruhan. Sebagai studi multisitus, penelitian ini membandingkan hasil temuan dari dua pesantren yang memiliki karakteristik dan konteks yang berbeda, untuk menghasilkan pemahaman yang lebih luas tentang praktik kepemimpinan partisipatif di dunia pesantren.

#### **E. Sumber Data**

Sumber data utama penelitian diperoleh melalui tiga teknik pengumpulan data, yakni wawancara, observasi, dan dokumentasi.<sup>109</sup> Ketiga teknik ini digunakan untuk menggali informasi yang berkaitan dengan fenomena kepemimpinan partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu pesantren.

Sumber data utama yang pertama adalah wawancara. Wawancara digunakan untuk mengumpulkan data verbal yang berasal dari narasumber yang berkompeten, seperti Kiai, pengurus pesantren, serta santri. Melalui wawancara mendalam, peneliti dapat memperoleh informasi yang lebih rinci mengenai pandangan dan pengalaman para informan terkait kepemimpinan partisipatif. Wawancara juga memungkinkan peneliti untuk menanyakan pertanyaan terbuka yang dapat menggali lebih dalam tentang persepsi, sikap, dan praktik kepemimpinan yang diterapkan oleh Kiai dalam pengelolaan

---

<sup>109</sup> Creswell et al., *Research Design, Qualitatif and Mixed Methods Approaches*, Sage Publications Ltd., 2014.

pesantren. Adapun narasumber sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 3. 1:** Daftar nama narasumber penelitian

No.	Kriteria	Informan Situs I	Informan Situs II
1.	Kiai/pengasuh pesantren	KH. Dr. Ahmad Muhlis, MA	KH. Ahmad Fauzan, Lc, MEI
2.	Pengurus Pesantren	Ust. Ahmad Humaidi, M.Pd Ustadzah Heni Listiana, M.Pd.I Ustadzah Iswatun Hasanah, M.Ps.I Ust Samsul Arifin S.Kom Ust Jamali Ust Mohammad Mahfud Ust Ali Ramdhani Ustadzah Nurul Hikmah, M.Pd Ust Abd Rofiq	Ust. Alfin Rofiq Ust. Jailani Siddik Ust. Aldi Ust. Ma'arif Ainul Yaqin
3.	Santri senior	Moh Wadi	Ust. M. Mansyur
4.	Alumni	Samsul Hadi	Ust. Fahmi

Selain itu, wawancara juga memberikan kesempatan bagi peneliti untuk memperoleh perspektif yang lebih luas dari berbagai pihak terkait. Sebagai contoh, wawancara dengan pengurus pesantren dapat mengungkapkan bagaimana kepemimpinan partisipatif diterjemahkan dalam kebijakan dan program-program pengembangan mutu pesantren. Sementara itu, wawancara dengan santri dapat memberikan gambaran mengenai dampak dari kepemimpinan partisipatif terhadap pengalaman belajar dan kehidupan sehari-hari mereka di pesantren.

Selain wawancara, dalam penelitian kualitatif juga melibatkan pengamatan atau observasi sebagai salah satu sumber data utama.<sup>110</sup> Melalui observasi, peneliti dapat mengamati secara langsung fenomena yang terjadi di

<sup>110</sup> Moleong, *Penelitian Kualitatif*.

lokasi penelitian, baik dalam aspek interaksi sosial antara Kiai, pengurus pesantren, dan santri, maupun dalam implementasi kebijakan kepemimpinan partisipatif yang diterapkan. Observasi memberikan peluang bagi peneliti untuk melihat secara langsung bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan partisipatif diterapkan dalam praktik sehari-hari di pesantren. Dalam observasi, peneliti dapat mencatat berbagai hal, seperti cara Kiai berkomunikasi dengan pengurus dan santri, serta partisipasi santri dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan pesantren.

Sumber data lainnya adalah dokumentasi. Dokumen-dokumen yang ada di pesantren, seperti peraturan internal pesantren, laporan tahunan, program pengembangan mutu, dan catatan kegiatan lainnya, memberikan informasi penting mengenai kebijakan dan praktik yang berkaitan dengan kepemimpinan partisipatif. Dokumentasi ini sangat berguna untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Misalnya, dokumen peraturan yang mengatur partisipasi santri dalam kegiatan pesantren dapat memberikan bukti konkrit tentang bagaimana prinsip partisipatif dijalankan secara struktural.

#### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mengungkap dinamika kepemimpinan partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu pesantren, penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data utama, yaitu wawancara semi-terstruktur, observasi non-partisipan, dan dokumentasi. Ketiga teknik ini dipilih untuk memastikan keberagaman informasi yang dapat menggambarkan fenomena secara holistik

dan mendalam. Masing-masing teknik ini memiliki peran penting dalam memberikan perspektif yang lebih komprehensif terkait dengan fenomena yang sedang diteliti.

#### 1. Wawancara Semi-Terstruktur

Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk memperoleh data kualitatif yang mendalam mengenai peran dan gaya kepemimpinan Kiai di pesantren yang menjadi lokasi penelitian. Dalam wawancara ini, peneliti menggunakan pedoman wawancara yang berisi pertanyaan terbuka yang relevan dengan tujuan penelitian, namun tetap memberi ruang bagi narasumber untuk mengungkapkan pengalaman dan pandangan mereka secara bebas.

Wawancara semi-terstruktur dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang kaya dan lebih mendalam, sekaligus memberikan fleksibilitas untuk menyesuaikan pertanyaan dengan situasi dan kondisi yang ada.<sup>111</sup> Dalam konteks ini, wawancara dilakukan dengan para Kiai, pengurus pesantren, guru-guru, serta beberapa santri yang dapat memberikan wawasan tentang bagaimana implementasi kepemimpinan partisipatif berlangsung di lapangan. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan berkisar pada aspek kepemimpinan, pengambilan keputusan, serta pengelolaan kualitas pendidikan di pesantren.

Proses wawancara dilakukan dengan cara tatap muka di lokasi pesantren, menggunakan teknik perekaman untuk memastikan keakuratan

---

<sup>111</sup> John W. Creswell & J. David Creswell, *Research Desain: Qualitative, Quantitatif, and Mixed Method Approaches*.

data. Wawancara ini dirancang agar mengungkapkan nuansa dan perspektif pribadi narasumber tentang peran Kiai dalam memimpin pesantren dan dampaknya terhadap pengembangan mutu pendidikan. Setiap wawancara berlangsung antara 15 hingga 30 menit, tergantung pada kesiapan dan kenyamanan narasumber dalam berbicara. Dengan demikian, wawancara semi-terstruktur ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang mendalam mengenai realitas sosial di pesantren.

Selain itu, wawancara ini juga memberikan kesempatan bagi peneliti untuk melakukan klarifikasi atau pendalaman terhadap informasi yang kurang jelas, sehingga validitas data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini sangat penting, terutama mengingat topik yang diteliti berkaitan dengan aspek-aspek yang sangat kontekstual dan bersifat subjektif, seperti kepemimpinan dan kualitas pendidikan. Dengan wawancara semi-terstruktur, peneliti bisa menggali lebih jauh tentang bagaimana konsep kepemimpinan partisipatif diterapkan oleh Kiai di dua pesantren yang menjadi lokasi penelitian.

## 2. Observasi Non- Partisipan

Penelitian ini menggunakan teknik penggalan data observasi non-partisipan, peneliti mengamati bagaimana proses kepemimpinan partisipatif dilakukan dalam interaksi antara Kiai, pengurus pesantren, guru, dan santri. Observasi ini juga mengarah pada dinamika pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai pihak dalam pesantren. Melalui observasi, peneliti dapat melihat langsung bagaimana peran Kiai sebagai pemimpin spiritual

dan administratif dapat memengaruhi mutu pendidikan di pesantren. Pengamatan terhadap pola interaksi ini memberikan insight mengenai sejauh mana partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

Teknik observasi non-partisipan ini dilaksanakan selama beberapa bulan di kedua pesantren yang menjadi lokasi penelitian. Observasi dilakukan di berbagai ruang dan waktu yang berbeda untuk memperoleh gambaran yang lebih luas dan tidak terbatas pada satu aspek saja. Peneliti mencatat setiap temuan yang dianggap relevan dengan tema penelitian, baik dalam bentuk catatan lapangan maupun rekaman video yang dapat memberikan bukti otentik tentang dinamika sosial yang terjadi di pesantren. Dengan cara ini, peneliti dapat memperkaya data yang diperoleh dari wawancara dengan informasi yang lebih kontekstual.

### 3. Dokumentasi

Selain wawancara dan observasi, teknik dokumentasi juga digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari kedua metode sebelumnya. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengakses berbagai jenis dokumen yang berhubungan dengan pengelolaan dan pengembangan pesantren, seperti laporan tahunan, peraturan internal pesantren, serta dokumen yang berkaitan dengan kurikulum dan evaluasi mutu pendidikan.

Dokumentasi yang dikumpulkan selama penelitian ini mencakup dokumen tertulis yang menggambarkan sistem manajemen pesantren, kebijakan yang diterapkan oleh Kiai, serta hasil-hasil evaluasi yang

dilakukan untuk menilai mutu pendidikan di pesantren. Data dokumen ini juga meliputi catatan mengenai program-program pendidikan yang dikembangkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dokumen ini menjadi bukti konkrit mengenai proses pengambilan keputusan dan kebijakan yang diterapkan di pesantren dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Selain itu, dokumentasi juga mencakup arsip-arsip yang berkaitan dengan sejarah perkembangan pesantren, visi dan misi yang dijalankan, serta peran Kiai dalam memimpin perubahan atau inovasi pendidikan di pesantren.

Proses pengumpulan dokumen dilakukan dengan izin dan kerjasama dari pihak pengurus pesantren. Semua dokumen yang relevan dengan topik penelitian diakses dan dianalisis dengan memperhatikan konteks serta tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Dokumentasi juga memungkinkan peneliti untuk melacak perubahan kebijakan atau program yang terjadi di pesantren seiring waktu, dan melihat hubungan antara kepemimpinan partisipatif Kiai dengan perkembangan mutu pendidikan.

Dengan menggabungkan wawancara, observasi non-partisipan, dan dokumentasi, penelitian ini diharapkan dapat menggambarkan secara utuh bagaimana kepemimpinan partisipatif Kiai berperan dalam pengembangan mutu pesantren. Ketiga teknik pengumpulan data ini saling melengkapi dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai fenomena

yang diteliti. Hal ini juga memastikan bahwa data yang diperoleh tidak hanya terbatas pada persepsi subjektif individu, tetapi juga mencakup fakta dan bukti konkrit yang mendukung temuan penelitian.

Sebagai hasil akhirnya, teknik-teknik pengumpulan data ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai praktek kepemimpinan partisipatif dalam pesantren dan bagaimana hal tersebut berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan di lingkungan pesantren. Penelitian ini bertujuan tidak hanya untuk menggali teori kepemimpinan, tetapi juga untuk memberikan sumbangan praktis bagi pengelolaan pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui partisipasi aktif semua pihak yang terlibat.

## G. Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan pendekatan interaktif seperti yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman, terdiri dari tiga tahapan utama: Kondensasi data, display data, dan verifikasi data.<sup>112</sup> Masing-masing tahapan ini saling terkait dan berperan penting dalam memetakan pemahaman yang lebih mendalam mengenai kepemimpinan partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu pesantren.

### 1. Kondensasi Data

Tahap pertama dalam analisis data adalah kondensasi data. Kondensasi data merupakan proses meringkas, memilih fokus, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mentransformasi data yang muncul

---

<sup>112</sup> Miles, Huberman, and Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd Ed.)*.

dalam catatan lapangan atau transkrip tertulis. Dalam konteks penelitian ini, kondensasi data bertujuan untuk memadatkan, mengorganisir, dan mentransformasi informasi yang diperoleh, yaitu kepemimpinan partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu pesantren.

## 2. Display Data

Setelah data dikondensasi, langkah selanjutnya adalah display data, yang bertujuan untuk menyajikan data dalam bentuk yang lebih mudah dipahami dan dianalisis. Dalam penelitian ini, display data dilakukan dengan cara menyajikan hasil wawancara dengan Kiai dan santri dalam bentuk narasi yang sistematis. Peneliti mengelompokkan data berdasarkan topik-topik utama yang ditemukan selama penelitian, seperti gaya kepemimpinan Kiai, proses pengambilan keputusan, serta cara-cara yang digunakan dalam meningkatkan mutu pendidikan di pesantren. Dengan menyajikan data dalam bentuk yang lebih terorganisir, peneliti dapat lebih mudah mengidentifikasi pola dan tren yang muncul, serta membandingkan informasi yang terdapat pada masing-masing lokasi pesantren.

Selain itu, display data juga mencakup analisis terhadap dokumen-dokumen yang relevan, seperti kebijakan-kebijakan yang diterapkan oleh pesantren dalam pengembangan mutu pendidikan. Data dari observasi di lapangan juga akan disajikan dalam bentuk deskriptif yang menggambarkan suasana dan interaksi yang terjadi antara Kiai dan santri, serta antara Kiai dengan staf pengajar lainnya. Dengan demikian, display

data akan memberi gambaran yang lebih lengkap mengenai dinamika kepemimpinan partisipatif dalam konteks pengembangan mutu pesantren.

### 3. Verifikasi Data

Tahap terakhir dalam analisis data adalah verifikasi data. Verifikasi data adalah proses untuk memastikan bahwa temuan yang diperoleh dari data yang telah direduksi dan disajikan dapat dipertanggungjawabkan dan valid.

Dalam konteks penelitian ini, verifikasi data dilakukan dengan cara membandingkan hasil temuan dari kedua lokasi pesantren yang dijadikan objek penelitian. Peneliti melakukan *cross-checking* terhadap data yang diperoleh, seperti misalnya melihat apakah kepemimpinan partisipatif yang diterapkan di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning memiliki kesamaan atau perbedaan dengan yang diterapkan di Pondok Pesantren Ummul Quro. Selain itu, peneliti juga memeriksa kesesuaian antara data yang diperoleh melalui wawancara dengan Kiai dan santri, serta data yang tercatat dalam dokumentasi pesantren.

Selain itu, verifikasi data juga melibatkan proses refleksi kritis terhadap interpretasi peneliti. Peneliti memastikan bahwa kesimpulan yang diambil dari data tidak dipengaruhi oleh bias atau prasangka pribadi. Salah satu cara untuk mencapai verifikasi yang kuat adalah dengan menggunakan triangulasi sumber, yaitu mengkonfirmasi temuan dengan berbagai sumber yang berbeda, seperti wawancara dengan orang yang

berbeda, atau dengan melihat ke dalam berbagai jenis dokumen yang ada di pesantren.

Langkah verifikasi juga melibatkan diskusi dengan ahli yang berkompeten di bidang kepemimpinan pesantren dan pendidikan Islam. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa penafsiran dan analisis yang dilakukan sudah tepat dan relevan dengan teori-teori yang ada.

#### 4. Teknik Analisis Lintas Situs

Penelitian ini juga menggunakan teknik analisis lintas situs untuk membandingkan dan menganalisis penerapan kepemimpinan partisipatif kiai dalam pengembangan mutu pesantren di dua lokasi yang berbeda, yaitu Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro. Analisis lintas situs memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan dalam praktik kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh kiai di kedua pesantren, serta untuk mengeksplorasi bagaimana konteks sosial, budaya, dan struktur organisasi masing-masing pesantren mempengaruhi implementasi dan dampaknya terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Proses analisis lintas situs dimulai dengan pengumpulan data di kedua pesantren melalui wawancara mendalam dengan kiai, pengurus pesantren, dan santri, serta observasi langsung terhadap aktivitas pendidikan di pesantren. Data yang dikumpulkan akan dianalisis secara terpisah untuk masing-masing pesantren guna memperoleh pemahaman

yang mendalam tentang praktik kepemimpinan partisipatif yang diterapkan di masing-masing situs.

Setelah data dikategorikan dan dianalisis, langkah selanjutnya adalah melakukan perbandingan antara kedua pesantren. Perbandingan ini bertujuan untuk menemukan pola-pola yang sama dan berbeda dalam penerapan kepemimpinan partisipatif, serta untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan atau tantangan dalam masing-masing pesantren. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, struktur kepemimpinan, serta keterlibatan pihak-pihak terkait dalam pengambilan keputusan akan dieksplorasi.

Hasil dari analisis lintas situs ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai penerapan kepemimpinan partisipatif di pesantren pada konteks pengembangan mutu pendidikan pesantren. Temuan ini menjadi dasar untuk memberikan rekomendasi praktis bagi pesantren-pesantren lainnya yang ingin mengimplementasikan kepemimpinan partisipatif dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

#### **H. Pengecekan Keabsahan Data**

Penelitian ini menggunakan empat aspek penting dalam pengecekan keabsahan data, yaitu kredibilitas, dependabilitas, konfirmabilitas, dan triangulasi. Masing-masing aspek ini memiliki peran yang saling terkait dalam menjaga kualitas data yang diperoleh, dan juga untuk meningkatkan integritas hasil penelitian. Selanjutnya, penjelasan mengenai setiap aspek ini diuraikan

lebih rinci untuk memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana proses pengecekan keabsahan data dilakukan dalam penelitian ini.

#### 1. Kredibilitas

Untuk memastikan kredibilitas data, peneliti menggunakan beberapa strategi yang memungkinkan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dan akurat dari subjek yang diteliti.<sup>113</sup> Salah satu strategi yang digunakan adalah *member checking* atau pengecekan ulang dengan informan. Setelah data dikumpulkan, peneliti kembali kepada informan untuk memastikan bahwa interpretasi yang dilakukan sudah sesuai dengan pengalaman dan pandangan mereka.<sup>114</sup>

Pengecekan ulang ini membantu untuk menilai sejauh mana data yang diperoleh benar-benar mencerminkan kondisi di lapangan. Selain itu, kredibilitas juga dapat ditingkatkan dengan memperpanjang waktu penelitian di lapangan.<sup>115</sup> Dengan melakukan observasi yang lebih lama, peneliti bisa lebih mendalam memahami dinamika yang terjadi di Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro.

Dalam konteks kepemimpinan partisipatif, proses interaksi antara Kiai dan para santri serta pengurus pesantren berlangsung dalam jangka waktu yang tidak bisa dipahami hanya dengan pengamatan singkat.

---

<sup>113</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*.

<sup>114</sup> Amber G. Candela, "Exploring the Function of Member Checking," *Qualitative Report* 24, no. 3 (2019): 619–28, <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.3726>.

<sup>115</sup> Candela.

Selain itu, peneliti juga meningkatkan kredibilitas dengan menggunakan teknik triangulasi data.<sup>116</sup> Dengan memanfaatkan berbagai sumber data atau metode yang berbeda, peneliti bisa membandingkan hasil yang diperoleh dan memverifikasi kesesuaian data tersebut. Semua langkah ini penting agar kredibilitas hasil penelitian tidak diragukan dan dapat memberikan gambaran yang lebih valid tentang kepemimpinan partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu pesantren.

## 2. Dependabilitas

Dependabilitas berhubungan dengan sejauh mana hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan dan dapat diulang. Dalam konteks penelitian kualitatif ini, dependabilitas dapat diperoleh melalui pengujian keandalan data dan prosedur yang digunakan selama penelitian.<sup>117</sup> Salah satu cara untuk memastikan dependabilitas adalah dengan menyediakan *audit trail* yang jelas, yaitu dokumentasi lengkap tentang proses pengumpulan data, analisis data, dan keputusan-keputusan yang diambil selama penelitian.<sup>118</sup>

Untuk meningkatkan dependabilitas, penelitian ini juga mengandalkan kolaborasi dengan beberapa peneliti atau asisten penelitian yang memiliki kompetensi di bidangnya. Dengan melibatkan pihak lain dalam proses pengumpulan dan analisis data, hasil penelitian dapat lebih terjamin keandalannya. Hal ini karena variasi pandangan dan analisis dari

<sup>116</sup> Mudjia Rahardjo, "Triangulasi Dalam Penelitian Kualitatif," *GEMA Media Informasi Dan Kebijakan Kampus* 24, no. 1 (2010).

<sup>117</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*.

<sup>118</sup> Marian Carcary, "The Research Audit Trial - Enhancing Trustworthiness in Qualitative Inquiry," *Electronic Journal of Business Research Methods* 7, no. 1 (2009): 11–24.

berbagai pihak dapat memperkaya hasil dan mengurangi subjektivitas yang mungkin muncul dari satu perspektif saja.

Proses pengecekan dependabilitas ini juga melibatkan penggunaan catatan lapangan yang terperinci. Catatan tersebut mencakup berbagai aspek, seperti waktu dan tempat observasi, interaksi yang terjadi, serta dinamika yang muncul dalam proses penelitian.<sup>119</sup> Dengan cara ini, hasil penelitian menjadi lebih terstruktur dan dapat dipertanggungjawabkan.

Selain itu, untuk meningkatkan dependabilitas, peneliti memastikan bahwa prosedur pengumpulan data dilakukan secara sistematis dan tidak bergantung pada kebetulan atau perasaan subyektif semata. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data yang jelas dan konsisten sepanjang penelitian membuat penelitian menjadi lebih reliabel dan dapat memberikan hasil yang stabil ketika diulang oleh peneliti lain.

### 3. Konfirmabilitas

Konfirmabilitas berhubungan dengan objektivitas atau sejauh mana hasil penelitian mencerminkan kenyataan yang ada dan bukan bias peneliti. Dalam penelitian ini, untuk memastikan konfirmabilitas, peneliti mempertimbangkan segala bentuk bias yang dapat mempengaruhi interpretasi data. Peneliti menggunakan teknik konfirmabilitas dengan cara merekam setiap tahap penelitian secara detail, sehingga pembaca dapat menilai sejauh mana hasil yang diperoleh sesuai dengan data yang ada.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> Dedi Susanto, Risnita, and M. Syahrani Jailani, "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah," *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora* 1, no. 1 (2023): 53–61, <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60>.

<sup>120</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*.

Selain itu, untuk meningkatkan konfirmabilitas, peneliti juga meminta umpan balik dari rekan sejawat atau ahli di bidang yang relevan, baik dalam hal metodologi maupun teori yang digunakan. Diskusi dengan pihak ketiga yang tidak terlibat langsung dalam penelitian ini bisa membantu mengidentifikasi potensi bias yang tidak disadari, sehingga hasil penelitian lebih objektif dan tidak terpengaruh oleh pandangan pribadi peneliti.

## **I. Tahapan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian yang bertujuan untuk memahami kepemimpinan partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu pesantren, diperlukan suatu pendekatan yang sistematis dan terstruktur. Tahapan penelitian menjadi langkah penting yang harus dilakukan dengan cermat agar setiap proses dapat menghasilkan data yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian multisitus, yang memungkinkan peneliti untuk mendalami dua pesantren yang memiliki karakteristik unik namun tetap berkaitan dalam hal kepemimpinan dan pengembangan mutu. Oleh karena itu, penelitian ini mengikuti tahapan yang meliputi persiapan, pengumpulan data, analisis, dan penyusunan kesimpulan yang disajikan secara komprehensif. Adapun tahapannya meliputi;

### **1. Tahap Persiapan Penelitian**

Tahap pertama dalam penelitian ini adalah persiapan yang meliputi pemilihan lokasi penelitian, penentuan objek studi, serta persiapan

instrumen penelitian. Lokasi penelitian yang dipilih adalah Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro, yang memiliki karakteristik pesantren yang berbeda namun tetap mempertahankan aspek yang relevan dalam konteks kepemimpinan partisipatif. Pemilihan kedua pesantren ini didasarkan pada pertimbangan adanya keberagaman dalam pola kepemimpinan Kiai yang diterapkan di masing-masing pesantren, serta kesamaan tujuan dalam pengembangan mutu pendidikan pesantren. Dalam tahap ini, peneliti juga melakukan kajian literatur awal untuk memahami konteks keilmuan yang mendasari topik penelitian ini. Hal ini mencakup teori-teori kepemimpinan partisipatif, serta literatur terkait pengembangan mutu pendidikan pesantren, yang digunakan sebagai landasan dalam pengumpulan dan analisis data.

Setelah menentukan lokasi dan objek penelitian, langkah berikutnya adalah merancang instrumen penelitian yang sesuai dengan pendekatan kualitatif. Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan kepada para Kiai, pengurus pesantren, serta santri yang terlibat dalam kegiatan pengembangan mutu pesantren. Observasi partisipatif memungkinkan peneliti untuk secara langsung melihat dan merasakan dinamika kehidupan pesantren sehari-hari, serta interaksi antara Kiai dan berbagai elemen pesantren. Dokumentasi, di sisi lain, berfungsi untuk menganalisis berbagai dokumen atau catatan yang relevan terkait

dengan kebijakan dan program pengembangan mutu yang diterapkan di pesantren tersebut.

## 2. Tahap Pengumpulan Data

Pada tahap pengumpulan data, peneliti melakukan serangkaian aktivitas untuk memperoleh informasi yang mendalam tentang kepemimpinan partisipatif Kiai dan pengembangan mutu pesantren. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama: wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan dengan Kiai, pengurus pesantren, serta beberapa santri yang memiliki pengalaman langsung dalam proses pengembangan mutu pesantren. Wawancara ini dirancang untuk menggali persepsi, pengalaman, dan pandangan mereka mengenai konsep kepemimpinan partisipatif serta dampaknya terhadap pengembangan kualitas pendidikan di pesantren.

Selain wawancara, observasi partisipatif menjadi bagian penting dari proses pengumpulan data. Dalam observasi ini, peneliti terlibat secara aktif dalam kegiatan pesantren untuk memahami dinamika kehidupan sehari-hari di dalam pesantren, terutama yang berkaitan dengan cara Kiai menerapkan kepemimpinan partisipatif. Observasi ini mencakup berbagai aktivitas yang ada di pesantren, seperti kegiatan pengajaran, interaksi antara Kiai dengan santri, serta pengambilan keputusan terkait program-program pengembangan mutu. Observasi ini diharapkan dapat memberikan

gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana kepemimpinan partisipatif diterapkan dalam praktik nyata.

Dokumentasi juga menjadi bagian dari proses pengumpulan data. Peneliti mengumpulkan berbagai dokumen yang relevan, seperti kebijakan pendidikan pesantren, laporan tahunan, serta catatan kegiatan yang mencerminkan upaya pengembangan mutu pesantren. Studi dokumentasi ini bertujuan untuk memperkuat temuan dari wawancara dan observasi, serta memberikan bukti tambahan terkait dengan penerapan kebijakan dan program pengembangan mutu yang dijalankan oleh Kiai dan pengurus pesantren. Kombinasi dari ketiga metode ini diharapkan dapat memberikan data yang kaya dan komprehensif, yang diperlukan untuk menganalisis fenomena yang diteliti.

### 3. Tahap Analisis Data

Setelah data terkumpul, tahap selanjutnya adalah analisis data. Analisis data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis interaktif yang memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi data yang telah dikumpulkan dalam tiga tahapan. Proses analisis ini dimulai dengan transkripsi wawancara dan catatan lapangan yang diperoleh dari observasi. Selanjutnya, data tersebut dianalisis dengan cara mengelompokkan informasi berdasarkan tema-tema yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Tema-tema ini diidentifikasi berdasarkan pola yang muncul dalam wawancara, observasi, serta dokumen yang terkumpul.

Peneliti mencari hubungan antar tema untuk memahami bagaimana kepemimpinan partisipatif Kiai berkontribusi terhadap pengembangan mutu pesantren. Peneliti menganalisis bagaimana keputusan-keputusan yang diambil oleh Kiai berdampak pada pengelolaan pendidikan dan kualitas pengajaran di pesantren. Selain itu, analisis juga mencakup bagaimana interaksi antara Kiai, pengurus pesantren, dan santri berkontribusi pada tercapainya tujuan bersama dalam peningkatan mutu pendidikan. Proses analisis ini dilakukan secara iteratif, dengan peneliti terus-menerus mengkaji ulang data untuk memastikan konsistensi dan akurasi temuan.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam tahap analisis adalah pentingnya validitas data. Untuk itu, peneliti melakukan triangulasi data, yaitu membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan bahwa data yang diperoleh saling mendukung dan konsisten. Selain itu, peneliti juga melibatkan rekan sejawat atau ahli dalam bidang yang relevan untuk melakukan pengecekan terhadap interpretasi data, guna memastikan kredibilitas temuan yang dihasilkan. Dengan cara ini, analisis data diharapkan dapat memberikan gambaran yang akurat dan mendalam tentang bagaimana kepemimpinan partisipatif Kiai berperan dalam pengembangan mutu pesantren.

#### 4. Tahap Penyusunan Laporan Penelitian

Setelah analisis data selesai, peneliti memasuki tahap penyusunan laporan penelitian. Pada tahap ini, peneliti menyusun temuan-temuan yang telah dianalisis dalam bentuk laporan yang sistematis dan terstruktur.

Laporan penelitian mencakup deskripsi mengenai latar belakang masalah, tujuan penelitian, metodologi yang digunakan, serta temuan-temuan utama yang diperoleh dari analisis data. Laporan ini juga membahas implikasi dari temuan penelitian, baik dalam konteks pengembangan teori kepemimpinan partisipatif, maupun dalam praktek pengelolaan pesantren.

Dalam laporan, peneliti juga membahas keterbatasan penelitian dan saran-saran untuk penelitian lanjutan. Keterbatasan ini mencakup aspek-aspek yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian, seperti keterbatasan waktu, sumber daya, atau keberagaman yang ada di dalam pesantren yang diteliti. Peneliti juga memberikan saran-saran yang dapat menjadi acuan bagi pesantren lain atau lembaga pendidikan Islam lainnya dalam mengimplementasikan kepemimpinan partisipatif untuk pengembangan mutu pendidikan. Penyusunan laporan ini dilakukan dengan memperhatikan kaidah-kaidah penulisan akademik yang berlaku, sehingga dapat diterima dengan baik di lingkungan akademik.

Dalam tahapan ini, penting bagi peneliti untuk memastikan bahwa laporan yang disusun menggambarkan secara jelas dan sistematis hasil penelitian yang diperoleh, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran tentang kepemimpinan partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu pesantren, tetapi juga memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan dalam konteks yang lebih luas.

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN ANALISIS**

#### **A. Paparan Data Lokus I Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning**

Pada bagian ini peneliti akan memaparkan data-data lapangan yang peneliti gali dari Padepokan Kyai Mudrikah sebagai lokus penelitian yang peneliti pilih. Paparan pada bagian ini memuat tentang [1] Gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh Kiai di Padepokan Kyai Mudrikah kembang kuning. [2] Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu pembelajaran di Padepokan Kyai Mudrikah kembang kuning. [3] Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu kelembagaan di Padepokan Kyai Mudrikah kembang kuning. Penjelasan detailnya sebagaimana paparan berikut ini:

##### **1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif yang diterapkan oleh Kiai di Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning**

Kepemimpinan merupakan kata lain dari seni memengaruhi, menginspirasi, dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Karakteristik seorang pemimpin sejati mencerminkan perpaduan antara kecakapan personal, kemampuan komunikasi, serta komitmen terhadap visi yang diemban. Dalam dinamika kehidupan, kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh jabatan, tetapi juga oleh kualitas kepribadian yang mampu membawa dampak positif dalam berbagai situasi

Pembentukan Komitmen Personal terhadap Transformasi pesantren oleh Pemimpin.

Berbicara masalah karakteristik kepemimpinan, gaya kepemimpinan Kiai di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning Otoriter namun partisipatif. Gaya kepemimpinan seorang Kiai di Pondok Pesantren, khususnya seperti yang ditunjukkan oleh Kiai Mudrikah di Kembang Kuning lebih memadukan dua pendekatan yang tampaknya kontradiktif yaitu otoriter dan partisipatif. Perpaduan ini bukanlah suatu kebetulan, melainkan refleksi dari konteks tradisional pesantren, dinamika sosial, dan kebutuhan untuk menyeimbangkan otoritas dengan inklusi.

Hal ini seperti yang disampaikan oleh ust ahmad humaidi, M.Pd pada petikan jawaban wawancara berikut ini:<sup>121</sup>

“Saya rasa kepemimpinan Kiai itu tegas, meskipun biasanya tidak dapat diganggu gugat, tapi sesekali waktu tetap memberi ruang untuk partisipasi. Beliau sangat dihormati, dan ketika ada keputusan penting, kami sering diajak berdiskusi dulu meskipun akhirnya keputusan ada di tangan beliau”

Jawaban senada disampaikan oleh Heni Listiana, M.Pd.I pada petikan jawaban wawancara berikut ini:<sup>122</sup>

“Kebetulan kita memiliki 2 orang Kiai kembar yang memiliki gaya yang sama, menurut saya, Kiai itu tegas dan sangat dihormati. Beliau memimpin dengan cara yang agak otoriter, tapi tetap memberi ruang bagi santri untuk menyampaikan pendapat, terutama melalui musyawarah dengan santri senior. Namun, keputusan akhir selalu di tangan Kiai”.

<sup>121</sup> Wawancara Langsung, Ust. Ahmad humaidi, Rabu, 27 November 2024. Pukul 18:14 WIB.

<sup>122</sup> Wawancara Langsung, Ustadzah Heni Listiana, Rabu, 27 November 2024. Pukul 20.03 WIB

Jawaban lainnya disampaikan oleh iswatun Hasanah, M.Ps.I

Seperti pada petikan jawaban wawancara berikut ini:<sup>123</sup>

“Gaya kepemimpinan Kiai agak sedikit kaku. Beliau mengutamakan nilai-nilai pesantren dan sering membimbing kami langsung, terutama dalam urusan keagamaan. Meski begitu, beliau tetap terbuka untuk diskusi, walau tetap ada batasannya”

Kepemimpinan otoritatif terbentuk karena tradisi pesantren yang dipertahankan sejak lama. Hal ini berdasarkan apa yang telah disampaikan oleh ust samsul arifin S.Kom. seperti pada petikan wawancara berikut ini:<sup>124</sup>

“Bagi saya, kepemimpinan Kiai adalah gabungan antara otoritas yang kuat dan pendekatan partisipatif. Beliau sering berdiskusi dengan dewan pengasuh dan beberapa santri senior sebelum membuat keputusan. Namun, ruang untuk inovasi dari kami masih terbatas”.

Hasil wawancara di atas diperkuat dengan observasi saat kegiatan musyawarah pengurus pondok pesantren sebagaimana gambar berikut : <sup>125</sup>



**Gambar 4.1** : Musyawarah pengurus padepokan Kyai Mudrikah<sup>126</sup>

<sup>123</sup> Wawancara Langsung, Ustadzah Iswatun hasanah, Kamis, 28 November 2024. Pukul 09.21 WIB.

<sup>124</sup> Wawancara Langsung, Ust Samsul Arifin, Kamis, 28 November 2024, Pukul 09.36 WIB.

<sup>125</sup> Observasi, Kamis, 28 November 2024, Pukul 10.30 WIB

<sup>126</sup> Dokumen gambar musyawarah pengurus pesantren

Hasil wawancara dan observasi di atas diperkuat dengan identifikasi dokumen informasi di media massa online radar madura jawapos yang memuat informasi tentang “Pengasuh Islamic Boarding School Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning (IBS PKMKK), Si Kiai Kembar yang Saling Memotivasi.”<sup>127</sup>

”Meski saya sebagai kakak, Muhlis tetap yang dituakan. Jadi, apabila ada kebijakan di sini (IBS PKMKK), keputusan akhir tetap Muhlis,” ucap Holis, Rabu (20/3).

Jawaban berlawanan disampaikan oleh samsul hadi yang merupakan alumni dari pondok tersebut. Jawaban tersebut tersampaikan seperti pada petikan jawaban wawancara berikut ini:

"Kepemimpinan Kiai sangat memegang teguh tradisi. Beliau jarang menggunakan pendekatan modern dalam pengelolaan pesantren, tapi masih mengutamakan musyawarah. Sayangnya, keterbatasan itu kadang membuat santri kurang terlibat dalam keputusan strategis."

Gaya kepemimpinan otoriter – partisipatif yang ditunjukkan oleh Kiai di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning ini menimbulkan berbagai reaksi dari bawahannya yaitu santri dan alumni. Respon berbeda ini merupakan bagian dari tanggung jawab kepemimpinan. Seperti yang disampaikan oleh ust jamali pada petikan jawaban berikut ini:<sup>128</sup>

"Gaya kepemimpinan Kiai di pesantren ini mencerminkan rasa tanggung jawab yang besar. Beliau sering menyampaikan pandangan melalui ceramah, dan itu membuat santri terinspirasi. Tapi, ruang untuk berdiskusi lebih bebas masih perlu ditingkatkan."

<sup>127</sup> <https://radarmadura.jawapos.com/religi/744479156/pengasuh-islamic-boarding-school-padepokan-kiai-mudrikah-kembang-kuning-ibs-pkmkk-si-kiai-kembar-yang-saling-memotivasi>, diakses 30 Desember 2024.

<sup>128</sup> Wawancara Langsung, Ust Jamali, Kamis, 28 November 2024 Pukul. 10.32 WIB

Gambaran lain disampaikan oleh Moh Wadi yang merupakan santri senior di pondok tersebut. Jawaban tersebut tersampaikan pada petikan jawaban wawancara dibawah ini:

"Kiai adalah pemimpin yang selalu berada di garis depan. Beliau memimpin dengan keteladanan, terutama dalam ibadah dan pengajaran. Tapi kalau bicara tentang pengambilan keputusan, beliau sangat tegas dan tidak mudah digoyahkan oleh pendapat orang lain."

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwasanya Gaya kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Kembang Kuning mencerminkan perpaduan unik antara otoritarianisme dan partisipasi. Sebagai sosok sentral, Kiai memiliki otoritas yang besar dalam pengambilan keputusan, sebuah ciri khas kepemimpinan tradisional pesantren yang menempatkan Kiai sebagai figur utama yang dihormati dan ditaati. Ketegasan beliau dalam memimpin menjadi penanda penting dari gaya otoriter, di mana keputusan-keputusan strategis selalu berada di bawah kendali penuh sang Kiai. Tradisi ini diperkuat oleh kepercayaan mendalam terhadap wawasan keagamaan dan moral yang dimiliki oleh beliau.

Namun, gaya otoriter ini tidak sepenuhnya menutup ruang bagi partisipasi. Kiai memberikan kesempatan untuk berdiskusi, terutama dengan dewan pengasuh dan santri senior, sebelum mengambil keputusan. Proses musyawarah ini mencerminkan penghargaan beliau terhadap pendapat orang lain dan keinginan untuk melibatkan pihak-pihak tertentu dalam proses pengambilan keputusan. Meskipun pada akhirnya, keputusan

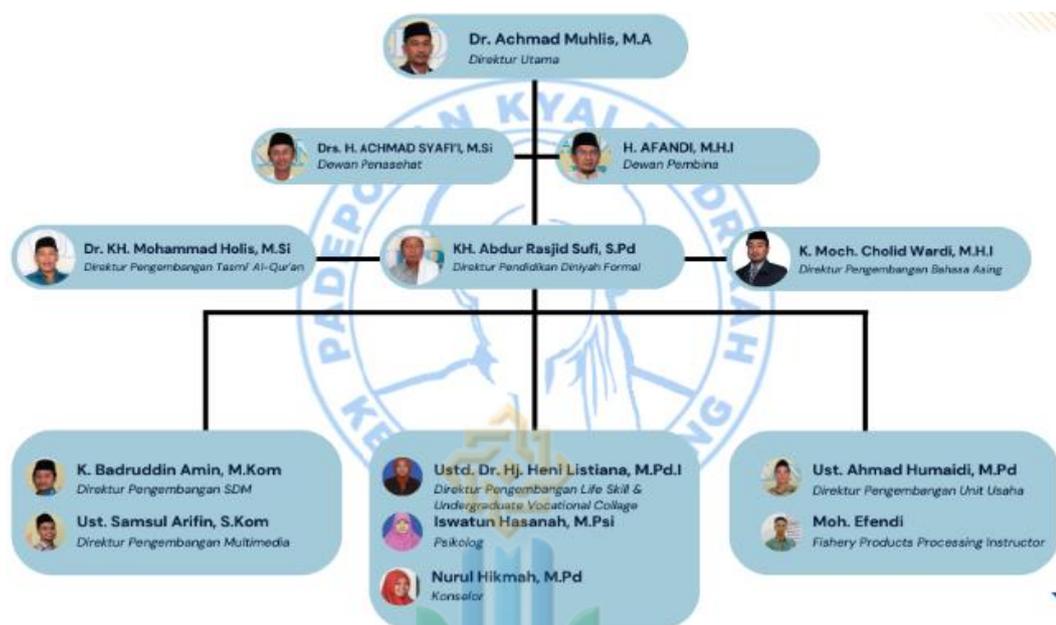
final selalu berada di tangan beliau, langkah ini menunjukkan adanya fleksibilitas dalam pendekatan kepemimpinannya.

Kepemimpinan beliau berakar kuat pada tradisi pesantren yang menjunjung tinggi nilai-nilai keagamaan dan kebudayaan lokal. Pendekatan tradisional ini memastikan bahwa pesantren tetap menjadi pusat pembelajaran dan pengembangan karakter berbasis Islam. Namun, pendekatan ini terkadang dianggap kurang memberikan ruang untuk inovasi dan modernisasi, sebuah kritik yang disampaikan oleh beberapa pihak. Di sisi lain, keteladanan Kiai dalam ibadah, pengajaran, dan ceramah menjadi sumber inspirasi yang besar bagi santri dan komunitas pesantren secara luas.

Respon terhadap gaya kepemimpinan ini beragam. Sebagian besar santri dan pengurus pesantren menghormati dan mengapresiasi ketegasan serta kepemimpinan beliau yang berwibawa. Mereka melihat figur Kiai sebagai pemimpin yang selalu menjaga nilai-nilai luhur pesantren sambil tetap terbuka terhadap diskusi dalam batas tertentu. Namun, ada juga yang menyoroti perlunya peningkatan ruang untuk keterlibatan santri dalam keputusan strategis, terutama dalam hal inovasi dan pengelolaan yang lebih modern.

Kiai menjadi aspek utama dan figur sentral yang dihormati, ditaati, dan dijadikan panutan. Dalam struktur pesantren, Kiai memegang otoritas tertinggi, yang mencerminkan tradisi panjang di mana seorang Kiai dianggap sebagai penjaga utama nilai-nilai agama dan budaya pesantren.

Hal tersebut diperkuat dengan struktur organisasi sebagaimana gambar berikut :



**Gambar 4.2** : Struktur organisasi Padepokan Kyai Mudrikah kembang kuning<sup>129</sup>

Keberadaan Kiai sebagai pusat kepemimpinan tidak hanya terlihat dari kemampuan beliau mengarahkan jalannya pesantren, tetapi juga dari pengaruhnya dalam membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku para santri. meskipun perannya sangat dominan, Kiai tetap membuka ruang musyawarah, terutama dengan para pengurus pesantren dan santri senior. Diskusi ini mencerminkan nilai-nilai syura dalam Islam yang mendorong keterlibatan kolektif dalam pengambilan keputusan, meskipun hasil akhirnya tetap berada di tangan beliau.

Hal ini disampaikan oleh ust Ahmad Humaidi seperti pada petikan hawaban wawancara berikut ini:<sup>130</sup>

<sup>129</sup> Dokumen struktur organisasi padepokan Kyai Mudrikah

"Biasanya, proses pengambilan keputusan dimulai dengan musyawarah kecil yang melibatkan dewan pengasuh dan santri senior. Kiai mendengarkan masukan, tapi pada akhirnya, keputusan tetap berdasarkan pertimbangan beliau sendiri."

Jawaban senada disampaikan oleh Ust jamali pada petikan jawaban dibawah ini:

"Musyawarah di pesantren ini sangat terbatas. Hanya orang-orang tertentu seperti dewan pengasuh dan santri yang dianggap memahami masalah yang dilibatkan. Namun, Kiai tetap yang menentukan hasil akhirnya."

Selanjutnya menurut Ust Samsul Arifin mengatakan bahwa:<sup>131</sup>

"Prosesnya cukup formal. Kiai mengadakan diskusi bersama dewan pengasuh, dan terkadang saya melihat beberapa santri senior diajak berdialog. Tapi keputusan final tetap bergantung pada Kiai, karena beliau yang paling memahami kebutuhan pesantren."

Sedangkan Ustdzah Nurul Hikmah menyampaikan pendapat berikut ini:<sup>132</sup>

"Saat ada keputusan penting, Kiai mengundang beberapa orang untuk rapat, biasanya hanya guru senior atau santri yang dipercaya. Setelah semua pendapat disampaikan, Kiai merenungkan dan membuat keputusan sesuai dengan pandangan beliau."

Jawaban lainnya disampaikan oleh Ust Ali Ramdhani seperti pada petikan jawaban berikut ini:<sup>133</sup>

"Kiai sering memulai musyawarah dengan mendengarkan pendapat dari para pengasuh dan beberapa santri. Meskipun demikian, ada batasan dalam sejauh mana pendapat itu memengaruhi keputusan, karena pada akhirnya Kiai tetap yang menentukan."

<sup>130</sup> Wawancara Langsung, Ust. Ahmad humaidi, Rabu, 27 Novermber 2024. Pukul 18:14 WIB.

<sup>131</sup> Wawancara Langsung, Ust Samsul Arifin, Kamis, 28 November 2024, Pukul 09.36 WIB.

<sup>132</sup> Wawancara Langsung, Ustadzah Nurul hikmah, Rabu, 27 November 2024. Pukul 20.03 WIB

<sup>133</sup> Wawancara Langsung, Ust Ali Ramdhani, Jumat, 29 November2024. Pukul 20.06 WIB

Ust Mohammad Mahfud selaku ketua pengurus di pondok tersebut menyampaikan jawaban seperti pada petikan wawancara berikut ini:<sup>134</sup>

"Prosesnya dilakukan dengan musyawarah, tapi sifatnya lebih simbolis. Keputusan sudah banyak dipertimbangkan oleh Kiai sebelum diskusi berlangsung, sehingga diskusi itu lebih kepada mengonfirmasi langkah yang akan diambil. Musyawarah di sini berbeda dengan musyawarah pada umumnya. Kiai selalu menampung pendapat, tapi perannya tetap sentral dalam pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa beliau sangat bertanggung jawab atas keberlanjutan pesantren."

Jawaban lainnya disampaikan oleh Heni Listiana, M.Pd.I pada petikan jawaban wawancara berikut ini:

"Diskusi diadakan dengan lingkup yang sangat terbatas. Biasanya hanya pengasuh dan satu atau dua santri senior yang benar-benar diajak berdialog. Tapi, Kiai adalah pemimpin akhir, sehingga keputusan tetap mutlak ada pada beliau. Kiai selalu melibatkan orang-orang tertentu untuk memberikan masukan. Namun, sifat keputusan tersebut sering kali top-down, karena beliau dianggap lebih memahami konteks dan arah pesantren."

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Kembang Kuning mengedepankan musyawarah sebagai bagian dari tradisi. Kiai memulai proses ini dengan melibatkan dewan pengasuh, guru senior, dan santri yang dianggap memiliki pemahaman atau kedekatan tertentu dengan isu yang dibahas. Musyawarah ini memberikan ruang bagi berbagai pendapat dan masukan yang membantu memperkaya perspektif dalam menyelesaikan suatu masalah atau menentukan kebijakan.

Namun, meskipun proses diskusi tersebut terjadi, keputusan akhir tetap berada di tangan Kiai. Hal ini mencerminkan otoritas Kiai yang

---

<sup>134</sup> Wawancara Langsung, Ust Mohammad Mahfud, Jumat, 29 November 2024. Pukul 19.52 WIB

besar dalam struktur kepemimpinan pesantren. Kiai menjadi tokoh sentral yang dianggap paling memahami kebutuhan, tujuan, dan arah pesantren, sehingga tanggung jawab akhir selalu dipercayakan kepada beliau.

Dalam pengambilan keputusan, pengurus padepokan Kyai mudrikah melakukan proses musyawarah yang bersifat formal dan terstruktur, tetapi memiliki batasan dalam sejauh mana masukan dari pihak lain dapat memengaruhi keputusan akhir. Musyawarah lebih dipandang sebagai sarana untuk mendukung pandangan Kiai dan memperkuat dasar dari keputusan yang diambil daripada menjadi proses kolektif yang benar-benar menentukan hasil akhir. Dengan demikian, meskipun ada keterlibatan pihak-pihak tertentu, otoritas Kiai tetap menjadi pilar utama dalam setiap keputusan strategis pesantren. Hal ini disampaikan oleh ust mohammad Mahfud sebagai ketua pengurus di lembaga tersebut. Seperti pada kutipan jawaban wawancara berikut ini:<sup>135</sup>

"Biasanya, Kiai mengadakan musyawarah dengan dewan pengasuh dan beberapa santri senior. Dalam musyawarah itu, kami diminta memberikan pendapat, tapi keputusan akhir selalu berada di tangan Kiai."

Jawaban serupa disampaikan oleh ust Ahmad Humaidi seperti pada petikan jawaban wawancara berikut ini:<sup>136</sup>

"Musyawarah yang dilakukan Kiai sifatnya terbatas. Hanya beberapa orang tertentu yang diajak diskusi, seperti pengasuh dan santri yang dianggap senior. Setelah mendengar masukan, Kiai menentukan langkah yang diambil."

---

<sup>135</sup> Wawancara Langsung, Ust Mohammad Mahfud, Jumat, 29 November 2024. Pukul 19.52 WIB

<sup>136</sup> Wawancara Langsung, Ust. Ahmad humaidi, Rabu, 27 Novermber 2024. Pukul 18:14 WIB.

Data wawancara diatas diperkuat oleh jawaban ust jamali seperti pada petikan jawaban berikut ini:<sup>137</sup>

"Saat ada keputusan besar yang harus dibuat, Kiai akan berkonsultasi dengan dewan pengasuh. Meskipun kami bisa memberikan masukan, Kiai selalu memiliki keputusan final yang menjadi pedoman."

Musyawah tetap menjadi metode dalam mengambil keputusan namun berada pada tahap pertimbangan saja. Hal ini disampaikan oleh Ustdzah nurul hikmah sebagaimana petikan jawaban wawancara berikut ini:<sup>138</sup>

"Kiai menggunakan pendekatan musyawarah, tapi sifatnya terbatas. Tidak semua santri bisa berpartisipasi. Hanya yang dipilih yang bisa memberikan pandangan, dan keputusan akhirnya tetap ada di tangan beliau."

Jawaban serupa disampaikan oleh ustdzh uiswatun hasanah seperti pada petikan berikut ini:<sup>139</sup>

"Musyawarah adalah cara yang sering digunakan Kiai, tapi lebih untuk memastikan semua pihak mendukung arah yang diambil. Kiai selalu mendengar masukan, namun beliau tetap menjadi pengambil keputusan terakhir."

Jawaban diutarakan oleh Ust Samsul Arifin dibawah ini:<sup>140</sup>

"Kiai memimpin diskusi dengan sangat hati-hati. Beliau mendengarkan semua saran dari pengasuh dan santri senior, tetapi pada akhirnya, keputusan akhir disesuaikan dengan pemikiran beliau sendiri."

<sup>137</sup> Wawancara Langsung, Ust Jamali, Kamis, 28 November 2024 Pukul. 10.32 WIB

<sup>138</sup> Wawancara Langsung, Ustadzah Nurul hikmah, Rabu, 27 November 2024. Pukul 20.03 WIB

<sup>139</sup> Wawancara Langsung, Ustadzah Iswatun hasanah, Kamis, 28 November 2024. Pukul 09.21 WIB.

<sup>140</sup> Wawancara Langsung, Ust Samsul Arifin, Kamis, 28 November 2024, Pukul 09.36 WIB.

Komunikasi memang merupakan aspek krusial dalam gaya kepemimpinan partisipatif. Dalam pendekatan ini, pemimpin tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Kiai di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning memiliki karakteristik berbeda. Hal ini disampaikan oleh ust ahmad humaidi pada petikan jawaban wawancara berikut ini:<sup>141</sup>

"Komunikasi dengan Kiai lebih sering terjadi melalui forum umum, seperti pengajian atau ceramah. Kalau ingin bertanya langsung, biasanya kami harus melalui guru pengasuh terlebih dahulu."

Jawaban berikutnya disampaikan oleh ust jamali sebagaimana dibawah ini:<sup>142</sup>

"Kiai jarang berbicara langsung dengan santri kecuali dalam konteks pengajaran. Komunikasinya lebih formal dan biasanya disampaikan di depan banyak orang, seperti saat acara pesantren."

Pola komunikasi yang selama ini terjadi memunculkan hirarkitas di dalam pola organisasi. Hal ini disampaikan oleh ust ali ramdhani seperti pada petikan jawaban beirkut ini:<sup>143</sup>

"Hubungan kami dengan Kiai sangat hierarkis. Untuk menyampaikan sesuatu kepada beliau, kami biasanya perlu izin atau melalui guru terlebih dahulu. Beliau lebih sering menyampaikan pesan melalui ceramah di forum resmi."

Sedangkan ustdzah nurul hikmah menyampaikan berikut ini:<sup>144</sup>

"Ketika Kiai ingin memberikan arahan, beliau melakukannya dalam bentuk pengajian atau khutbah. Komunikasi langsung

<sup>141</sup> Wawancara Langsung, Ust. Ahmad humaidi, Rabu, 27 Novermber 2024. Pukul 18:14 WIB.

<sup>142</sup> Wawancara Langsung, Ust Jamali, Kamis, 28 November 2024 Pukul. 10.32 WIB

<sup>143</sup> Wawancara Langsung, Ust Ali Ramdhani, Jumat, 29 November2024. Pukul 20.06 WIB

<sup>144</sup> Wawancara Langsung, Ustadzah Nurul hikmah, Rabu, 27 November 2024. Pukul 20.03 WIB

dengan santri sangat jarang, kecuali untuk santri senior yang dipercaya."

Hal senada disampaikan oleh ust Muhammad Mahfud dibawah ini:<sup>145</sup>

"Komunikasi Kiai lebih kepada menyampaikan nasihat dan arahan di depan forum umum. Untuk hal-hal yang lebih personal atau teknis, biasanya disampaikan melalui guru atau pengurus pesantren."

Ust samsul arifin menyampaikan sebagaimana dibawah ini:<sup>146</sup>

"Hubungan antara Kiai dan santri memang formal. Kami lebih sering mendengar nasihat beliau dalam ceramah rutin. Jika ada keperluan, kami harus menyampaikannya melalui perantara, seperti pengurus santri."

Berdasarkan pengamatan peneliti, Pada malam juma'at (kamis, 21 November 2024 pukul 19.14 WIB), Kiai Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning mengadakan kegiatan ceramah dan tausiyah yang disampaikan langsung oleh beliau yang dihadiri oleh seluruh santri dan para pengurus. Peneliti mendengarkan bahwasanya Kiai memberikan arahan dan bimbingan tentang kedisiplinan dan barokah dari ilmu pengetahuan. Tausiyah ini berakhir sampai pukul 20.00 WIB dilanjutkan dengan *Ta'lim* setiap angkatan sebagaimana gambar berikut :<sup>147</sup>

<sup>145</sup> Wawancara Langsung, Ust Mohammad Mahfud, Jumat, 29 November 2024. Pukul 19.52 WIB

<sup>146</sup> Wawancara Langsung, Ust Samsul Arifin, Kamis, 28 November 2024, Pukul 09.36 WIB.

<sup>147</sup> Observasi langsung, Kamis, 21 November 2024 pukul 19.00-20.00 Wib



**Gambar 4.3** : Kyai menyampaikan Tausiyah  
Pada Salah satu kegiatan pertemuan bersama santri dan pengurus

Selanjutnya, Kepemimpinan yang diadopsi oleh Kiai di lembaga tersebut memberikan mengarah terhadap pemberdayaan santri terutama dalam konteks penguatan aspek keagamaan di lembaga pendidikan. Hal ini disampaikan oleh ust ali ramdhani pada petikan jawaban berikut ini:<sup>148</sup>

"Santri di sini lebih banyak diberdayakan dalam bidang keagamaan, seperti mengajar adik kelas atau membantu dalam acara-acara keagamaan. Namun, ruang untuk hal-hal di luar itu masih sangat terbatas."

Hal serupa disampaikan oleh ust jamali seperti pada petikan jawaban wawancara berikut ini:<sup>149</sup>

"Pemberdayaan santri lebih terfokus pada pengajaran kitab kuning dan praktik ibadah. Kami memang diberi tanggung jawab dalam kegiatan pesantren, tetapi hanya sebatas yang terkait keagamaan."

Sedangkan ust ahmad humaidi menyampaikan pendapatnya berikut ini:<sup>150</sup>

<sup>148</sup> Wawancara Langsung, Ust Ali Ramdhani, Jumat, 29 November 2024. Pukul 20.06 WIB

<sup>149</sup> Wawancara Langsung, Ust Jamali, Kamis, 28 November 2024 Pukul. 10.32 WIB

"Kiai sering mengajak kami untuk aktif dalam kegiatan pesantren, seperti pengajian atau lomba keagamaan. Namun, pemberdayaan itu tidak mencakup keterampilan modern atau pengelolaan administrasi."

Pandangan lain disampaikan oleh ust samsul arifin seperti pada petikan jawaban dibawah ini:<sup>151</sup>

"Saya merasa santri diberdayakan sesuai dengan tradisi pesantren. Kami banyak belajar tentang adab dan tanggung jawab dalam agama, tapi tidak banyak pelatihan untuk keterampilan di luar itu."

Berikutnya, Pendidikan kepemimpinan yang diberikan di lembaga tersebut masih bercorak tradisional. Artinya, penguatan sopan santun, tatak rama dan suri tauladan menjadi pola percontohan kepemimpinan pengasuh di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning. Hal ini disampaikan oleh ust Muhammad Mahfud seperti pada petikan jawaban wawancara dibawah ini:

"Pendidikan kepemimpinan yang diberikan kepada kami lebih banyak berupa pembelajaran adab, seperti bagaimana berbicara, bersikap, dan menghormati orang tua. Semua itu diajarkan langsung oleh Kiai melalui contoh nyata."

Sedangkan pendapat serupa disampaikan oleh Ust Ali Ramdhani seperti pada petikan jawaban berikut ini:<sup>152</sup>

"Kami diajarkan untuk menjadi pemimpin melalui bimbingan langsung dari Kiai. Beliau sering memberikan nasihat tentang tanggung jawab, tapi fokusnya lebih pada pengembangan akhlak daripada teknis kepemimpinan modern."

Sedangkan ust jamali menyampaikan argumentasinya sebagai berikut:<sup>153</sup>

<sup>150</sup> Wawancara Langsung, Ust. Ahmad humaidi, Rabu, 27 Novermber 2024. Pukul 18:14 WIB.

<sup>151</sup> Wawancara Langsung, Ust Samsul Arifin, Kamis, 28 November 2024, Pukul 09.36 WIB.

<sup>152</sup> Wawancara Langsung, Ust Ali Ramdhani, Jumat, 29 November 2024. Pukul 20.06 WIB

"Pemimpin yang baik, menurut Kiai, adalah mereka yang beradab dan memiliki akhlak mulia. Pendidikan kepemimpinan di sini lebih pada bagaimana kami belajar adab dalam kehidupan sehari-hari."

Ustdzah nurul hikmah melontarkan jawabannya sebagaimana berikut:<sup>154</sup>

"Santri senior sering diberi tanggung jawab untuk membimbing adik-adik kelas. Ini adalah bentuk pendidikan kepemimpinan yang diberikan di sini, dengan bimbingan langsung dari Kiai."

Ust ahmad humaidi menyampaikan pendapat berikut:<sup>155</sup>

"Menurut saya, pendidikan kepemimpinan di pesantren ini lebih fokus pada akhlak. Kami belajar menjadi pemimpin yang baik melalui interaksi dengan Kiai dan guru-guru."

Berdasarkan paparan data Wawancara dan Observasi di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwasanya bentuk Kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh Kiai di Padepokan Kyai Mudrikah memiliki karakteristik unik yang menggabungkan pendekatan otokratis dengan ruang partisipasi. Kiai berperan sebagai figur sentral dalam pengelolaan pesantren, memegang otoritas penuh dalam pengambilan keputusan, namun tetap membuka peluang musyawarah dengan dewan pengasuh dan beberapa perwakilan santri. Meskipun demikian, keputusan akhir tetap berada di tangan Kiai, mencerminkan hierarki tradisional yang kokoh.

Selanjutnya, komunikasi antara Kiai dan santri cenderung bersifat formal dan hierarkis. Sebagian besar arahan disampaikan melalui forum

---

<sup>153</sup> Wawancara Langsung, Ust Jamali, Kamis, 28 November 2024 Pukul. 10.32 WIB

<sup>154</sup> Wawancara Langsung, Ustdzah Nurul hikmah, Rabu, 27 November 2024. Pukul 20.03 WIB

<sup>155</sup> Wawancara Langsung, Ust. Ahmad humaidi, Rabu, 27 Novermber 2024. Pukul 18:14 WIB.

umum seperti ceramah atau pengajian, sementara interaksi langsung dengan santri berlangsung dalam situasi tertentu saja. Dalam konteks pemberdayaan, santri dilibatkan dalam kegiatan pesantren yang berfokus pada bidang kegiatan keagamaan dan pembelajaran. Partisipasi santri dibatasi pada lingkup yang mendukung aktivitas harian santri di pesantren. Sedangkan Pendidikan kepemimpinan bagi santri lebih menitikberatkan pada pembelajaran adab dan bimbingan langsung dari Kiai. Pendekatan ini mengedepankan nilai-nilai tradisional yang menekankan keteladanan dan pembiasaan dalam kehidupan sehari-hari. Karakteristik yang didapat dari data di atas oleh peneliti dirangkum dengan *pertama*, kombinasi antara nilai-nilai tradisional dan upaya pelibatan santri dalam batas-batas tertentu. *Kedua*, Struktur yang hierarkis tetap menjadi ciri khas dengan Kiai sebagai pusat otoritas. *Ketiga*, sementara musyawarah dan pemberdayaan dilakukan secara terbatas untuk menjaga keseimbangan antara tradisi dan efisiensi pengelolaan pesantren. Gaya kepemimpinan tersebut dikenal dengan kepemimpinan Partisipatif Otokratis (*Autocratic Participative Leadership*)

## **2. Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu Pembelajaran di Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning**

Kepemimpinan partisipatif lahir dari kesadaran akan pentingnya keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan, termasuk keputusan yang berkaitan langsung dengan pengembangan mutu pembelajaran. Lingkungan kerja pesantren yang mendorong partisipasi aktif, khususnya

dari para ustad dan pengurus, membuat mereka merasa memiliki tanggung jawab dan komitmen terhadap peningkatan kualitas hasil belajar santri yang dicapai. Dengan melibatkan tim pengajar dan staf dalam proses pengambilan keputusan terkait kurikulum, metode pengajaran, dan evaluasi pembelajaran, kepemimpinan Kiai menciptakan rasa kepemilikan yang lebih kuat dan meningkatkan efektivitas serta kualitas proses belajar-mengajar.

Penerapan kepemimpinan partisipatif Kiai dalam meningkatkan mutu pembelajaran di pesantren Kiai Mudrikah Kembang Kuning dipengaruhi oleh beberapa faktor, yang dapat terperinci dalam tiga macam utama: faktor budaya dan nilai pesantren, partisipasi, serta regulasi internal terkait pendidikan.

Faktor budaya dan nilai pesantren sangat berperan dalam membentuk pola kepemimpinan yang berfokus pada kemajuan pendidikan. Budaya pesantren yang mengedepankan nilai-nilai keagamaan, kebersamaan, dan saling menghormati menciptakan suasana di mana partisipasi dalam merumuskan dan mengevaluasi program pembelajaran menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari. Nilai-nilai ini mendukung pendekatan kepemimpinan Kiai yang inklusif, di mana masukan semua anggota, terutama para pendidik, dihargai dalam upaya mencapai standar pembelajaran yang tinggi. Hal ini disampaikan oleh ust. Ali Ramdhani sebagaimana petikan jawaban berikut ini: <sup>156</sup>

---

<sup>156</sup> Wawancara Langsung, Ust Ali Ramdhani, Jumat, 29 November 2024. Pukul 20.06 WIB

"Nilai tradisional, seperti taat pada Kiai, sangat berpengaruh. Keputusan beliau dianggap sebagai hasil pertimbangan yang matang dan penuh keberkahan, termasuk dalam hal-hal yang menyangkut arah dan kualitas pendidikan di pesantren, sehingga semua pihak cenderung mengikuti tanpa banyak penolakan."

Hal senada disampaikan oleh informan lainnya yaitu ust Ahmad

Humaidi sebagaimana pada jawaban berikut ini:<sup>157</sup>

"Budaya musyawarah adalah faktor utama. Kiai selalu melibatkan pengurus dan tokoh masyarakat untuk mendiskusikan keputusan besar, termasuk strategi peningkatan mutu pembelajaran. Proses ini memastikan keputusan yang diambil membawa maslahat bersama. Disamping itu, Nilai-nilai tradisional yang diajarkan lebih kepada tata krama dalam kehidupan sehari-hari, seperti menghormati orang tua dan guru, kesederhanaan, serta sikap sabar dan tawakal. Kiai di sini sangat menekankan pengajaran langsung melalui nasihat sehari-hari, dan kami santri selalu berusaha menyerap semua nilai yang beliau sampaikan. "Santri biasanya tidak terlibat langsung dalam musyawarah yang membahas kebijakan besar pesantren. Namun, ada momen-momen tertentu di mana Kiai meminta masukan dari beberapa santri senior untuk mengetahui pandangan mereka. Proses ini memastikan keputusan yang diambil membawa maslahat bersama dalam bidang pendidikan. Disamping itu, Nilai-nilai tradisional yang diajarkan juga membentuk karakter santri yang mendukung proses belajar yang efektif."

Jawaban lainnya didapatkan dari Ustdzah nurul hikmah dalam wawancara dengan peneliti. Jawaban dimaksud adalah sebagaimana berikut ini:<sup>158</sup>

"Nilai-nilai tradisional sangat penting karena menjadi landasan utama dalam membentuk karakter santri. Misalnya, nilai keikhlasan dan taat kepada Kiai menjadi pedoman kami dalam menjalani kehidupan. Pesantren ini percaya bahwa kesuksesan dunia dan akhirat berawal dari akhlak yang baik. Nilai-nilai tradisional tetap relevan karena sifatnya universal, seperti kejujuran, tanggung jawab, dan ketaatan kepada guru. Hal ini tidak akan lekang oleh waktu, meskipun cara penyampaiannya mungkin perlu disesuaikan dengan era digital seperti sekarang."

<sup>157</sup> Wawancara Langsung, Ust. Ahmad humaidi, Rabu, 27 Novermber 2024. Pukul 18:14 WIB.

<sup>158</sup> Wawancara Langsung, Ustadzah Nurul hikmah, Rabu, 27 November 2024. Pukul 20.03 WIB

Selanjutnya, Partisipasi anggota dalam konteks pesantren menjadi penentu arah gaya kepemimpinan Kiai dalam proses pengelolaan sebuah pesantren. Ketika santri dan pengurus terlibat aktif dalam pengambilan keputusan, hal ini tidak hanya memperkuat rasa kepemilikan mereka terhadap pesantren, tetapi juga memberikan masukan yang berharga dalam berbagai aspek operasional.

Partisipasi santri dan pengurus di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning yang pada dasarnya merupakan anggota pesantren terbilang minim, dapat mempengaruhi dinamika kepemimpinan dan pengelolaan pesantren secara keseluruhan. Minimnya partisipasi ini mungkin disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya ruang untuk berpendapat, budaya yang lebih mengedepankan otoritas. Hal ini didapatkan dari hasil wawancara bersama Ust jamali sebagaimana pada petikan jawaban berikut ini:

"Keaktifan santri menjadi faktor penting. Walaupun partisipasi mereka lebih pada pelaksanaan teknis, hal ini sangat membantu kelancaran program pesantren. Kepemimpinan yang bersifat top-down juga memastikan setiap tugas dilaksanakan sesuai arahan Kiai."

Jawaban senada disampaikan oleh Ust samsul arifin sebagaimana pada petikan wawancara berikut ini:

"Selain musyawarah, keterlibatan santri dalam kegiatan teknis menjadi faktor kunci. Sistem top-down memastikan struktur yang jelas, sehingga tugas-tugas dijalankan dengan baik tanpa tumpang tindih. Santri adalah penggerak utama kegiatan pesantren. Meskipun mereka hanya dilibatkan pada level teknis, kontribusi mereka membantu Kiai fokus pada hal-hal strategis yang bersifat top-down."

Jawaban penguat disampaikan oleh Ust ahmad humaidi sebagaimana pada paparan berikut ini:<sup>159</sup>

"Pesantren disini berada di lingkungan yang cenderung konservatif. Hal ini memengaruhi cara Kiai mengambil keputusan, karena beliau harus menjaga tradisi sambil tetap menyesuaikan dengan kebutuhan zaman. Dengan demikian, yang kami rasa dengan lingkungan konservatif justru memberikan stabilitas bagi pesantren, meskipun terkadang membatasi ruang inovasi. Kiai harus bijak menyeimbangkan tradisi dan modernisasi."

Namun, keterlibatan guru pada rangkaian proses pembelajaran sedikit berbeda dari informasi di atas, para guru diberikan kebebasan untuk untuk melaksanakan metode pembelajaran menyempang masih dalam koridor kurikulum yang sudah ditentukan oleh pesantren. Diantara program pembelajaran yang menjadi prioritas di pesantren ini adalah one day one ayat, one hadith one presentation, one week three language, one person one laptop, one activity one paragraph, one week three fashl, one week three theme. Hal ini didapatkan dari hasil wawancara bersama Heni Listiana, M.Pd.I sebagaimana pada paparan berikut ini :<sup>160</sup>

"Para guru di pesantren ini sebenarnya diberi kebebasan dalam memilih metode pembelajaran yang mereka gunakan, selama masih berada dalam koridor kurikulum yang telah ditetapkan oleh pesantren. Jadi, mereka bisa berinovasi, tapi tetap terarah"

Dalam konteks pembelajaran, peran kiai sangat penting sebagai pemimpin yang memberikan arahan sekaligus kepercayaan kepada para guru. Kiai berfungsi sebagai pengarah visi pendidikan pesantren, namun tidak bersifat otoriter dalam implementasi teknis di kelas. Sebaliknya, kiai

<sup>159</sup> Wawancara Langsung, Ust. Ahmad humaidi, Rabu, 27 Novermber 2024. Pukul 18:14 WIB.

<sup>160</sup> Wawancara Langsung, heni Listiana, M.Pd.I, Rabu, 27 Novermber 2024. Pukul 20:25 WIB.

justru mendorong munculnya kreativitas guru, serta mendukung pengembangan metode pembelajaran yang kontekstual dan adaptif. Kepercayaan yang diberikan kiai kepada guru untuk memilih metode mengajar sesuai karakteristik siswa dan dinamika kelas, merupakan bentuk nyata dari kepemimpinan partisipatif yang menghargai profesionalisme guru. Hal ini didapatkan dari hasil wawancara bersama Heni Listiana, M.Pd.I sebagaimana pada paparan berikut ini :<sup>161</sup>

“Menurut saya, peran kiai itu sangat penting dalam menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif. Beliau bukan hanya sebagai pemimpin formal, tapi juga sebagai sosok yang memberikan arahan dan kepercayaan penuh kepada para guru. Kiai punya visi pendidikan yang jelas, tapi tidak bersikap otoriter dalam pelaksanaannya. Justru, beliau sangat mendorong kami para guru untuk berkreasi, menyesuaikan metode pembelajaran dengan kondisi kelas dan karakter siswa. Dukungan seperti ini yang membuat kami merasa dihargai secara profesional dan merasa lebih bebas untuk mengembangkan pembelajaran yang kontekstual dan adaptif.”

Sebagai figur sentral, Kiai menjadi teladan dalam aspek spiritual, etika, dan intelektual. Beliau tidak hanya mengarahkan secara lisan, tetapi menunjukkan sikap disiplin, kesungguhan dalam belajar, dan kepedulian terhadap sesama. Kiai juga mendorong para guru untuk terus belajar, mengikuti pelatihan, dan meningkatkan kompetensinya. Di sisi lain, perhatian terhadap kesejahteraan guru dan kenyamanan santri juga menjadi prioritas, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan

---

<sup>161</sup> Wawancara Langsung, hen Listiana, M.Pd.I, Rabu, 27 Novermber 2024. Pukul 20:30 WIB.

saling menghargai. Hal ini didapatkan dari hasil wawancara bersama Ustad Cholid Wardi sebagaimana pada paparan berikut ini : <sup>162</sup>

“Sebagai figur sentral, Kiai menjadi teladan dalam banyak hal, terutama dalam aspek spiritual, etika, dan intelektual. Beliau tidak hanya mengarahkan secara lisan, tetapi juga memberi contoh langsung melalui sikap disiplin, kesungguhan dalam belajar, dan kepedulian terhadap sesama. Ini sangat dirasakan oleh kami para guru.”

Ustad Cholid Wardi menambahkan :

“Kiai selalu mendorong kami untuk terus belajar, mengikuti pelatihan, dan meningkatkan kompetensi. Beliau memberikan dukungan moral dan spiritual agar kami tidak berhenti berkembang, misalnya dengan mengadakan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guru.”

Jawaban penguat disampaikan oleh Ust ahmad humaidi sebagaimana pada paparan berikut ini: <sup>163</sup>

"Kiai sangat peduli dengan kesejahteraan para guru dan kenyamanan para santri. Itu menjadi prioritas. Kami merasakan lingkungan belajar yang kondusif, penuh saling menghargai, dan terasa kekeluargaannya."

Kiai menunjukkan sikap terbuka terhadap berbagai ide dan inovasi baru dalam metode pembelajaran. Meski tetap menjaga nilai-nilai tradisional pesantren, Kiai mendorong penggunaan media digital untuk menunjang proses belajar, seperti pemanfaatan presentasi, video pembelajaran, peralatan teknologi informasi yang canggih. Namun, ruang untuk menyampaikan kritik konstruktif terhadap pola pembelajaran yang dirasa kurang efektif masih kurang. Hal ini didapatkan dari hasil

<sup>162</sup> Wawancara Langsung, Cholid Wardi, Selasa, 26 November 2024. Pukul 13.30 WIB

<sup>163</sup> Wawancara Langsung, Ust. Ahmad humaidi, Rabu, 27 November 2024. Pukul 18:14 WIB.

wawancara bersama Ustad Cholid Wardi sebagaimana pada paparan berikut ini :

"Kiai sangat terbuka terhadap berbagai ide dan inovasi baru dalam metode pembelajaran. Meskipun kami tetap menjaga nilai-nilai tradisional pesantren, Kiai mendorong penggunaan media digital untuk menunjang proses belajar, seperti pemanfaatan presentasi, video pembelajaran, hingga memfasilitasi peralatan IT yang canggih. Beliau menyadari pentingnya teknologi untuk memperkaya pengalaman belajar para santri."

Ustad Cholid Wardi menambahkan :

"Meskipun ada ruang untuk inovasi, saya rasa ruang untuk menyampaikan kritik konstruktif terhadap pola pembelajaran yang dirasa kurang efektif masih kurang. Kami masih perlu membuka kesempatan bagi guru dan santri untuk berbagi umpan balik dengan lebih bebas, agar proses pembelajaran bisa semakin berkembang."

Jawaban penguat disampaikan oleh Ust ahmad humaidi sebagaimana pada paparan berikut ini:

"Kiai sangat mendukung pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran. Meski begitu, Kiai juga sangat berhati-hati agar penggunaan teknologi tetap selaras dengan nilai-nilai tradisional pesantren."

Ust ahmad humaidi sebagaimana pada paparan berikut ini:

"Memang benar, meskipun ada banyak inovasi yang didorong, ruang untuk memberikan kritik konstruktif terhadap metode pembelajaran yang kurang efektif masih terbatas. Ini menjadi tantangan tersendiri, karena feedback yang lebih terbuka dari guru dan santri bisa membantu memperbaiki kualitas pembelajaran."

Berdasarkan hasil paparan data yang telah dijelaskan, kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh Kiai di pesantren Kiai Mudrikah Kembang Kuning terbukti sangat berpengaruh dalam peningkatan mutu pembelajaran. Partisipasi aktif dari para pengurus dan

pengajar dalam pengambilan keputusan mengenai kurikulum dan metode pengajaran meningkatkan rasa kepemilikan terhadap proses belajar-mengajar. Hal ini tidak hanya menciptakan lingkungan yang lebih inklusif tetapi juga meningkatkan kualitas hasil belajar para santri. Dukungan terhadap inovasi dalam metode pembelajaran, terutama dalam penggunaan teknologi, memberikan peluang untuk memperkaya pengalaman belajar, meskipun ruang untuk kritik konstruktif terhadap metode yang kurang efektif masih terbatas.

Selain itu, Kiai berperan sebagai teladan dalam aspek spiritual, etika, dan intelektual, yang turut mempengaruhi semangat dan dedikasi para guru serta santri. Keterbukaan terhadap inovasi, baik dalam pembelajaran maupun dalam pendekatan manajerial pesantren, menunjukkan bahwa kepemimpinan Kiai tidak hanya terbatas pada pengawasan, tetapi juga pada pemberdayaan sumber daya manusia yang ada di pesantren. Meskipun demikian, masih terdapat tantangan dalam membuka ruang untuk umpan balik yang lebih terbuka guna meningkatkan efektivitas pembelajaran, yang diharapkan dapat semakin mendukung kualitas pendidikan di pesantren ini.

### **3. Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam Pengembangan Mutu Kelembagaan di Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning**

Salah satu aspek mutu adalah pengelolaan sarana dan prasarana. Kepemimpinan partisipatif Kiai tampak dari kemampuannya menggerakkan berbagai elemen, seperti wali santri, alumni, dan

masyarakat sekitar, untuk berkontribusi dalam pembangunan fisik pesantren. Kiai mendorong semangat gotong royong, baik dalam bentuk tenaga, materi, maupun ide, sehingga pengembangan fasilitas seperti ruang belajar, asrama, masjid, dan perpustakaan dapat dilakukan secara bertahap namun berkelanjutan. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat kemandirian pesantren, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki dari seluruh komunitas pesantren. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ust Humaidi sebagaimana berikut ini:<sup>164</sup>

“Setiap ada rencana pembangunan, pasti dimusyawarahkan dulu. Pak Kiai nggak pernah memutuskan sendiri. Biasanya beliau ngajak kita rapat, dengerin masukan dari pengurus, santri senior, bahkan dari masyarakat sekitar. Waktu mau memperbaiki masjid pesantren misalnya, kita duduk bareng ngebahas anggaran, bahan bangunan, dan siapa yang bisa bantu. Hasilnya, kerja bakti jalan, ada yang nyumbang pasir, semen, atau makanan buat yang kerja. Ini semua karena beliau bisa merangkul semua pihak, bukan jalan sendiri.”

Hal ini didukung oleh jawaban yang disampaikan oleh Ust samsul arifin sebagaimana pada petikan jawaban wawancara berikut ini:

“Saya sendiri pernah terlibat langsung waktu pembangunan perpustakaan. Kiai ngajak kami, santri senior, buat ikut bantu. Itu yang bikin kami tambah semangat. Rasanya kami bukan cuma santri, tapi bagian dari keluarga besar pesantren ini. Karena beliau nggak sekadar nyuruh, tapi ngasih contoh. Bagi saya, itu kepemimpinan yang luar biasa.”

---

<sup>164</sup> Wawancara Langsung, Ust. Ahmad humaidi, Rabu, 27 Novermber 2024. Pukul 18:14 WIB.

Akan tetapi hal ada yang berbeda dari disampaikan oleh Kiai ahmad Muhlis sebagaimana pada petikan jawaban wawancara berikut ini:<sup>165</sup>

“Semua fasilitas di sini berasal dari donatur, seperti laptop, AC di setiap kelas, smart TV, sampai santri-santri di sini tidak dipungut biaya kecuali untuk biaya hidup santri sendiri.”

Hal ini didukung oleh jawaban yang disampaikan oleh Heni Listiana:

“Kalau pas saat pembanguna awal semuanya terlibat mungkin iya, tapi setelah semua sudah selesai dibangun, untuk sarana dan prasarana serta operasional berasal dari kiai, dan hanya kiai yang paham terkait donator ini”

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa pada tahap awal pendirian pesantren, seluruh pihak turut berpartisipasi aktif. Namun, seiring waktu dan dengan hadirnya Kiai sebagai donatur utama, keterlibatan para pemangku kepentingan lainnya cenderung menurun. Keterlibatan berbagai pihak sangat terasa di masa-masa awal pembangunan pesantren. Akan tetapi, peran tersebut berangsur berkurang setelah Kiai menjadi donatur bagi pesantren. Semua elemen masyarakat terlibat dalam pembangunan awal pesantren. Namun, partisipasi stakeholder menurun seiring dengan munculnya Kiai sebagai donatur utama pesantren. Awalnya, pembangunan pesantren melibatkan banyak pihak. Namun, keterlibatan mereka menyusut setelah Kiai mengambil peran sebagai donatur pesantren.

Pada aspek dukungan eksternal atau jaringan kemitraan, Kiai aktif menjalin hubungan dengan berbagai pihak eksternal, termasuk lembaga

---

<sup>165</sup> Wawancara Langsung, Kiai Ahmad Muhis, Rabu, 27 Novermber 2024. Pukul 18:30 WIB.

pendidikan formal, organisasi keagamaan, pemerintah daerah, serta lembaga donor dan sosial. Kepemimpinan yang terbuka dan komunikatif menjadikan Kiai sebagai figur sentral yang dipercaya dalam membangun kolaborasi strategis, baik dalam bidang pendidikan, pelatihan, maupun penguatan ekonomi pesantren. Jaringan ini berkontribusi dalam memperluas akses pesantren terhadap sumber daya dan peluang pengembangan, sekaligus memperkuat eksistensi pesantren di tengah masyarakat. Hal ini disampaikan oleh ust ma'arif ainul yaqin sebagaimana berikut ini:<sup>166</sup>

“Kiai itu orangnya terbuka, gampang diajak komunikasi. Kalau ada program dari luar, entah dari kampus, dinas, atau lembaga sosial, pasti beliau sambut baik. Banyak kegiatan pelatihan dan kerja sama itu datang karena jaringan beliau yang luas. Saya lihat sendiri, Kiai sering diundang ke luar daerah, kadang jadi narasumber atau sekadar silaturahmi. Tapi dari situ, banyak pihak yang akhirnya mau kerja sama dengan pesantren ini. Beliau itu dipercaya karena komitmennya jelas”.

Senada yang disampaikan oleh ust abd rofiq sebagaimana pada petikan jawaban berikut ini:<sup>167</sup>

“Kiai itu kalau ada tamu dari luar, kayak dari kampus atau instansi, pasti ngajak kami buat ikut bantu atau dengar juga. Beliau selalu bilang, pesantren ini harus bisa kerja sama sama siapa aja yang niatnya baik. Kita diajarin nggak cuma ngaji, tapi juga ngerti dunia luar. Jadi kami merasa bangga karena pesantren ini dikenal luas, dan itu karena Kiai yang aktif bangun hubungan ke mana-mana.”

<sup>166</sup> Wawancara Langsung, Ust Ma'arif Ainul Yaqin, Selasa, 03 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

<sup>167</sup> Wawancara Langsung, Ust Abd Rofiq, Selasa, 03 Desember 2024. Pukul 09.32. WIB

Hal tersebut diperkuat dengan observasi peneliti 09 Desember 2024 pukul 10.30 WIB saat kiai menerima tamu dari kepolisian setempat ke pesantren.<sup>168</sup> Data observasi tersebut diperkuat dengan dokumen gambar 4.5 sebagai berikut :



Gambar 4.5 : Kiai menerima tamu dari kepolisian setempat

Berdasarkan hasil paparan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sarana dan prasarana di pesantren menunjukkan penerapan kepemimpinan partisipatif yang efektif di masa awal pendirian pesantren. Pada tahap awal pembangunan, Kiai berhasil menggerakkan berbagai elemen, seperti wali santri, alumni, dan masyarakat sekitar, untuk terlibat aktif dalam pembangunan fasilitas pesantren melalui semangat gotong royong. Keterlibatan ini tidak hanya memperkuat kemandirian pesantren, tetapi juga menciptakan rasa memiliki yang lebih kuat dari seluruh komunitas pesantren. Namun, seiring waktu, peran Kiai sebagai donatur utama semakin dominan, sehingga keterlibatan pihak lain dalam pengelolaan fasilitas cenderung menurun.

---

<sup>168</sup> Observasi peneliti hari senin, 09 Desember 2024. Pukul 10.30 WIB.

Selain itu, dalam hal dukungan eksternal, Kiai menunjukkan kepemimpinan yang terbuka dan komunikatif dengan membangun hubungan strategis dengan berbagai pihak eksternal, seperti lembaga pendidikan, organisasi keagamaan, pemerintah, dan lembaga donor. Jaringan yang dibangun Kiai membuka akses pesantren terhadap berbagai peluang pengembangan, baik dalam pendidikan, pelatihan, maupun penguatan ekonomi. Dukungan dari luar ini sangat berperan dalam memperkuat eksistensi pesantren di tengah masyarakat dan menciptakan lingkungan yang lebih terbuka serta terhubung dengan perkembangan eksternal yang positif. Keterbukaan dan komitmen Kiai terhadap kolaborasi semakin memperkuat keberlanjutan dan pertumbuhan pesantren.

## **B. Paparan Data Lokus II Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti**

### **1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif yang Diterapkan Oleh Kiai dalam Pengelolaan Pesantren**

Pada bagian ini peneliti akan memaparkan data-data lapangan yang peneliti gali dari Padepokan Kiai Mudrikah sebagai lokus penelitian yang peneliti pilih. Paparan pada bagian ini memuat tentang [1] Gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh Kiai di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti. [2] Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu pembelajaran di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti. [3] Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu

kelembagaan di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti. Penjelasan detailnya sebagaimana paparan berikut ini:

Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti Pamekasan menggambarkan model kepemimpinan yang demokratis dan kolaboratif yang sangat penting dalam mengembangkan mutu pendidikan dan kehidupan pesantren. Karakter kepemimpinan ini tercermin dari cara Kiai dalam mengelola pesantren yang tidak hanya bersifat *top-down*, tetapi juga melibatkan seluruh elemen pesantren baik santri, asatidzah, maupun karyawan pesantren dalam pengambilan keputusan. Kiai memandang setiap individu sebagai bagian integral dari proses pengembangan pesantren, sehingga berbagai kebijakan yang diambil selalu melibatkan diskusi dan musyawarah. Hal ini menciptakan suasana yang terbuka, di mana ide-ide dan pendapat dari berbagai pihak dihargai dan dipertimbangkan dengan serius. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Pengasuh Pondok Pesantren Ummul Quro Pamekasan, KH. Ach. Fauzan, sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Jadi begini mas, kalau bicara soal kepemimpinan, saya ini percaya bahwa pondok pesantren itu bukan hanya tempat belajar, tapi juga tempat kita hidup bersama. Jadi, saya lebih suka memimpin dengan cara bersama-sama. Maksudnya itu tidak dilakukan sendirian. Misalnya, kalau ada keputusan besar, saya pasti ajak musyawarah dulu. Kita kumpulkan ustaz, pengurus, bahkan santri senior kalau perlu. Saya percaya, musyawarah itu adalah bagian dari nilai Islam. Kita mencari hikmah bersama-sama, bukan jalan sendiri. Itu menurut saya penting sekali, karena saya tidak mau jadi pemimpin yang hanya memberi perintah saja. Saya lebih suka mereka terlibat langsung. Misalnya, dalam program pengembangan bahasa, saya panggil mereka dan membagi tanggung jawab. Bahkan saya sering tanya

juga ke santri, apa yang mereka rasakan atau butuhkan. Jadi, semua merasa punya andil di sini.<sup>169</sup>

Wawancara di atas, senada dengan apa yang diungkapkan oleh Ketua Dewan Asatidz (DEAS), Ustadz Alfin Rofiqi sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Mas. Kalau soal kepemimpinan Kiai, yang jelas beliau itu orangnya demokratis banget. Semua santri, ustadz, bahkan staf, selalu diajak ngobrol kalau ada keputusan penting. Nggak ada tuh kesannya beliau yang "pokoknya harus gini." Kiai selalu tanya pendapat dulu. Betul, Mas. Misalnya, waktu mau bikin program pelatihan komputer untuk santri, beliau nggak langsung mutusin sendiri. Kami para ustadz diminta kasih masukan dulu, terus juga santri diajak diskusi, apa mereka butuh pelatihan itu, atau ada ide lain. Pokoknya, semuanya dilibatkan. Saya rasa itu bikin semua orang di pesantren ini merasa dihargai.”<sup>170</sup>

Wawancara di atas, diperkuat oleh observasi peneliti pada tanggal 20 November 2024, dalam pengamatan alami di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti Pamekasan, terlihat bahwa model kepemimpinan Kiai menggambarkan gaya yang demokratis dan kolaboratif dalam aktivitas sehari-hari. Saat mengawasi rutinitas pesantren di pagi hari, Kiai menyempatkan diri berbincang dengan beberapa santri senior di halaman pesantren, membahas ide-ide terkait peningkatan sistem pengajaran Al-Qur'an. Kiai juga terlihat berdialog dengan beberapa ustaz di kantor pesantren, meminta pandangan mereka tentang evaluasi metode pengajaran yang sedang diterapkan. Dalam interaksi tersebut, Kiai tidak

<sup>169</sup> Wawancara Langsung, KH. Ach. Fauzan, Sabtu, 07 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

<sup>170</sup> Wawancara Langsung, Ust. Alfin Rofiqi, Senin, 09 Desember 2024. Pukul 13.15 WIB

memberikan arahan sepihak, tetapi lebih banyak mendengar dan menggali masukan dari para santri dan ustaz.

Selain itu, Kepemimpinan yang demokratis yang diterapkan di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti juga memperlihatkan pentingnya transparansi dalam pengelolaan pesantren. Kiai memberikan ruang bagi para asatidz di pesantren untuk menyampaikan aspirasi dan permasalahan yang dihadapi, serta berkomitmen untuk menyelesaikannya secara bersama-sama. Dalam konteks ini, kolaborasi antar pihak baik internal pesantren maupun dengan masyarakat luar menjadi kunci dalam mengembangkan kualitas pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Melalui pendekatan kolaboratif, Kiai tidak hanya menjadi pengarah, tetapi juga fasilitator yang menghubungkan berbagai sumber daya yang ada untuk meningkatkan kualitas pendidikan, kesejahteraan santri, dan relevansi pesantren di tengah dinamika sosial dan global. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan KH. Ach. Fauzan, sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Justru dengan cara ini, semua orang merasa dihargai dan didengar. Kalau mereka sudah merasa dihargai, mereka jadi lebih semangat untuk ber-*khidmat*. Misalnya, waktu kami merancang program ekstrakurikuler baru yang lebih relevan dengan kebutuhan zaman, itu hasil diskusi panjang antara saya, para ustaz, dan bahkan beberapa alumni. Karena ini hasil kerja bersama, semua merasa punya tanggung jawab untuk memastikan kurikulumnya sukses diterapkan. Di pondok ini, saya selalu bilang, “Ini pesantren milik kita bersama. Kalau kita bersama-sama, insyaAllah semua jadi lebih mudah”. Bahkan santri pun saya dorong untuk aktif bersemangat memberi ide. Kadang ide mereka segar,. Nah, dengan cara ini, pesantren juga jadi tempat

yang lebih dinamis dan berkembang terus sesuai kebutuhan umat.”<sup>171</sup>

Wawancara di atas, diperkuat dengan hasil wawancara dengan

Ustadz Jailani Siddik, sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Kiai itu benar-benar jago ngajak orang kerja bareng. Beliau nggak cuma nyuruh-nyuruh, tapi ikut turun tangan juga kalau perlu. Kayak waktu ada acara besar di pesantren, beliau nggak segan-segan bantu kami ngatur tempat, bahkan nyamperin santri untuk diskusi teknis. Jadi, suasananya benar-benar kerasa kekeluargaannya.”

Wawancara di atas, diperkuat dengan hasil wawancara dengan

Ustadz Alfin Rofiqi, sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Kami, para ustadz, merasa didengar. Kalau ada masalah atau ide, beliau selalu mengundang diskusi. Biasanya, kami duduk bareng, bahas masalah, dan cari solusi sama-sama. Jadi, nggak ada yang merasa sendirian menghadapi masalah. Kesejahteraan santri itu perhatian utama Kiai. Beliau nggak cuma mikirin pendidikan agama mereka, tapi juga kebutuhan hidup sehari-hari. Misalnya, kalau ada santri yang kesulitan bayar biaya, Kiai cari cara buat bantu. Beliau juga sering nyambungin santri dengan peluang beasiswa atau pelatihan kerja. Pokoknya, beliau mau santri nggak cuma paham agama, tapi juga siap menghadapi tantangan di luar pesantren.”<sup>172</sup>

Wawancara di atas, diperkuat oleh observasi peneliti pada tanggal 15 November 2024, Pondok Pesantren Ummul Quro mengadakan kegiatan Musyawarah Pengelolaan Pesantren di aula utama, yang dihadiri oleh Kiai, para pengurus pesantren, ustaz, dan perwakilan santri senior. Kegiatan ini bertujuan untuk menentukan program pengembangan kurikulum tahun 2025 dan berlangsung dari pukul 20.00 WIB hingga 21.25. Proses musyawarah diawali dengan

<sup>171</sup> Wawancara Langsung, KH. Ach. Fauzan, Sabtu, 07 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

<sup>172</sup> Wawancara Langsung, Ust. Alfin Rofiqi, Senin, 09 Desember 2024. Pukul 13.15 WIB

pembukaan oleh pengurus senior, dilanjutkan dengan arahan dari Kiai yang menekankan pentingnya kolaborasi dalam memajukan pesantren. Selanjutnya, sesi diskusi dibuka, di mana setiap peserta diberikan kesempatan menyampaikan pendapat terkait kebutuhan akademik, fasilitas, dan kegiatan ekstrakurikuler. Diskusi berlangsung tertib, dipandu langsung oleh Kiai yang memastikan semua suara didengar dan tercapai kesepakatan bersama. Hasilnya, diputuskan penambahan program pelatihan keterampilan berbasis teknologi dan penyesuaian jadwal belajar mengajar.

Selain itu, data di atas diperkuat oleh analisis dokumen terkait tata kelola dan pengembangan Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti Pamekasan menunjukkan bahwa Kiai menerapkan prinsip kepemimpinan demokratis dan kolaboratif yang tertuang dalam dokumen Peraturan Internal Pesantren Tahun 2023. Dalam dokumen tersebut, terdapat pasal-pasal yang menekankan pentingnya musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan, terutama dalam aspek kurikulum, pengembangan fasilitas, dan kesejahteraan ustadz dan santri. Dokumen juga mencatat bahwa forum musyawarah rutin diadakan setiap bulan dengan melibatkan pengurus, ustadz, dan perwakilan santri senior untuk membahas evaluasi dan rencana strategis pesantren.

Peran Kiai dalam pengembangan mutu pesantren menjadi sentral, karena Kiai tidak hanya bertindak sebagai pemimpin spiritual,

tetapi juga sebagai manajer dan pengarah dalam pengelolaan dan pengembangan lembaga pendidikan tersebut. Sebagai figur yang dihormati, Kiai memiliki kewenangan dan pengaruh yang besar dalam menciptakan kebijakan yang dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan pesantren. Dalam konteks ini, Kiai berperan sebagai pemimpin yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan prinsip-prinsip manajerial dalam mengelola pesantren, dengan tujuan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perkembangan akademik dan moral santri.

Dalam konteks ini, kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti Pamekasan melibatkan pendekatan partisipatif, di mana dalam konteks ini, Kiai lebih bertindak sebagai fasilitator dan memberikan ruang besar bagi para asatidz dan santri untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Selain itu, Kiai juga bertindak sebagai mediator dalam menyelesaikan konflik internal dan eksternal pesantren, serta sebagai pembimbing spiritual yang menanamkan nilai-nilai keagamaan yang memperkuat karakter dan integritas santri. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan KH. Ach. Fauzan, sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Di Ummul Quro ini, saya lebih suka melihat diri saya sebagai fasilitator, bukan pemimpin yang sekadar memerintah. Saya percaya bahwa asatidz (para guru) dan santri itu punya potensi besar, dan tugas saya adalah membuka ruang agar mereka bisa berkontribusi. Dalam pengambilan keputusan, saya sering mengajak mereka berdiskusi, mendengar pendapat, bahkan

terkadang belajar dari mereka. Dengan cara ini, setiap keputusan yang diambil benar-benar mewakili semangat kebersamaan.”<sup>173</sup>

Selain itu, M. Mansyur sebagai santri senior dan juga ustadz menjelaskan bahwa Kiai juga bertindak sebagai mediator dalam menyelesaikan konflik internal dan eksternal pesantren, serta sebagai pembimbing spiritual yang menanamkan nilai-nilai keagamaan yang memperkuat karakter dan integritas santri. Hal ini berdasarkan hasil wawancaranya sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Betul sekali. Konflik itu hal yang biasa dalam kehidupan bermasyarakat, termasuk di pesantren. Saya ingat sekali bahwa beliau itu suka mendengarkan semua pihak dengan adil, tanpa berpihak. Beliau mencoba memahami akar masalahnya, lalu mencari jalan tengah yang bisa diterima semua pihak. Selain itu, beliau itu selalu menekankan pentingnya kembali kepada nilai-nilai Islam, karena itulah yang menjadi pondasi kita di sini. Dan ini lagi mas. Beliau itu bagi saya juga sebagai pembimbing spiritual, saya selalu ingat bahwa beliau itu berusaha mendekati santri dengan cara yang sederhana tapi bermakna. Beliau tidak hanya berbicara, tapi juga memberi contoh. Misalnya, dalam keseharian, juga beliau itu selalu menunjukkan akhlak yang baik, menjaga kesabaran, dan selalu mengingatkan mereka tentang pentingnya ikhlas dalam beramal. Seringkali beliau itu mengadakan kajian khusus yang fokus pada penguatan karakter dan integritas. Nilai-nilai seperti kejujuran, tanggung jawab, dan saling menghormati itu selalu beliau tekankan, karena itu akan membentuk pribadi santri di masa depan.”<sup>174</sup>

Wawancara di atas, juga senada dengan apa yang dituturkan oleh Ustadz Alfin Rofiqi, sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Kalau bicara soal Kiai di sini, beliau itu orangnya terbuka banget. Jadi, nggak cuma kasih arahan aja, tapi juga ngajak kita, para ustadz dan santri, untuk ikut terlibat, terutama dalam

<sup>173</sup> Wawancara Langusng, KH. Ach. Fauzan, Sabtu, 07 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

<sup>174</sup> Wawancara Langusng, Ust. M. Mansyur, Selasa, 10 Desember 2024. Pukul 14.10 WIB

pengambilan keputusan. Misalnya, waktu ada program baru, Kiai selalu diskusi dulu sama kami, tanya pendapat, bahkan ngajak santri senior buat kasih masukan. Jadi kami merasa dihargai, nggak cuma sekadar menjalankan perintah.”<sup>175</sup>

Selain itu, Kiai di Ummul Quro As Suyuti berperan sebagai agen perubahan yang mendorong inovasi dan pembaruan dalam pengelolaan pesantren. Di tengah tuntutan zaman yang semakin modern, Kiai secara aktif memimpin upaya-upaya pengembangan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan pendidikan Islam masa kini, seperti mengintegrasikan pendidikan agama dengan keterampilan hidup dan ilmu pengetahuan. Kiai juga memastikan bahwa pendidikan yang diberikan tidak hanya mengarah pada pencapaian kecerdasan intelektual, tetapi juga pembentukan akhlak dan karakter yang sesuai dengan ajaran Islam. Dalam konteks pengembangan mutu pesantren, peran Kiai sangat vital sebagai figur yang dapat menyeimbangkan antara tradisi keilmuan pesantren dengan kebutuhan adaptasi terhadap dinamika sosial dan perkembangan zaman. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan KH. Ach. Fauzan, sebagaimana petikan wawancanya berikut ini:

“Alhamdulillah, saya memang berusaha untuk mendorong perubahan di sini. Tentu perubahan yang lebih baik. Di tengah tuntutan zaman yang semakin modern, saya merasa penting untuk terus mendorong inovasi dan pembaruan, terutama dalam pengelolaan pesantren. Salah satu upaya saya adalah mengembangkan kurikulum yang lebih sesuai dengan kebutuhan pendidikan Islam masa kini. Misalnya, kami mencoba memasukkan pendidikan agama dengan keterampilan hidup dan *skill* yang dibutuhkan. Dengan begitu, santri tidak

---

<sup>175</sup> Wawancara Langsung, Ust. Alfin Rofiqi, Senin, 09 Desember 2024. Pukul 13.15 WIB

hanya unggul secara akademik, tetapi juga memiliki akhlak mulia dan keterampilan yang bermanfaat untuk masa depan mereka. Suatu hal yang sangat penting bagi saya adalah bahwa pendidikan yang diberikan tidak hanya mengarah pada pencapaian kecerdasan intelektual, tetapi juga pembentukan karakter yang sesuai dengan ajaran Islam. Sebagai pengasuh, tugas saya adalah menyeimbangkan antara tradisi keilmuan pesantren dengan kebutuhan adaptasi terhadap dinamika sosial dan perkembangan zaman.”<sup>176</sup>

Wawancara di atas, diperkuat oleh observasi peneliti pada tanggal 20 Oktober 2024, di Pondok Pesantren Ummul Quro, dilaksanakan kegiatan Workshop Kepemimpinan dan Pengembangan Kurikulum Pesantren yang dipimpin langsung oleh Kiai dan dihadiri oleh tim pengurus pesantren, ustaz, serta perwakilan wali santri seperti pada gambar berikut :



Gambar 4.4 : Kegiatan pelatihan Kepemimpinan

Kegiatan ini bertujuan untuk menanamkan skill kepemimpinan dan mengintegrasikan pendidikan agama dengan keterampilan hidup dan ilmu pengetahuan, sebagai langkah adaptasi terhadap tuntutan

<sup>176</sup> Wawancara Langsung, KH. Ach. Fauzan, Sabtu, 07 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

zaman. Workshop dimulai pukul 08.00 dengan pemaparan pesan dan arahan oleh Kiai , yang menekankan pentingnya inovasi dalam kurikulum tanpa mengesampingkan nilai-nilai keilmuan dan tradisi pesantren. Sebagai hasil, disepakati penerapan program pelatihan keterampilan berbasis teknologi dan pendekatan pembelajaran kontekstual untuk meningkatkan daya saing santri di era modern penting untuk dilakukan. Peran Kiai sebagai agen perubahan terlihat dari kepemimpinannya yang visioner dan kemampuannya menyeimbangkan tradisi keilmuan dengan kebutuhan inovasi dalam pengelolaan pesantren.

Proses pengambilan keputusan merupakan aspek kunci dalam memastikan keberlanjutan dan kualitas pengembangan pesantren. Hal tersebut juga terkait dengan pemberdayaan dan pengakuan terhadap kontribusi anggota. Di Pondok Pesantren Ummul Quro Pamekasan, pengambilan keputusan dilakukan secara lebih terbuka dan inklusif, yang merupakan karakteristik utama dari kepemimpinan partisipatif Kiai. Proses ini melibatkan berbagai pihak yang memiliki kepentingan dan peran dalam pengelolaan pesantren, yaitu santri, pengasuh, dan masyarakat sekitar. Hal ini berdasarkan wawancara dengan KH. Ach. Fauzan sebagaimana petikan wawancaranta berikut ini:

“Di sini, kami selalu mencoba menerapkan pendekatan yang terbuka. Saya percaya bahwa pondok ini bukan hanya milik saya atau pengasuh saja, tapi juga milik santri, para guru, dan bahkan masyarakat di sekitar pondok. Karena itu, ketika ada hal-hal penting yang harus diputuskan, kami biasanya melibatkan banyak pihak. iasanya kami adakan forum

musyawarah, semacam rapat besar yang melibatkan para pengasuh, ustaz, dan perwakilan santri. Kadang kami juga mengundang tokoh masyarakat, apalagi kalau keputusan itu berkaitan langsung dengan lingkungan sekitar pondok. Dalam forum itu, semua orang diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat. Misalnya, kalau ada program baru yang ingin dijalankan, kami tanyakan dulu bagaimana pandangan mereka dari segi manfaat, tantangan, sampai masukan-masukan lain.”<sup>177</sup>

Wawancara di atas diperkuat dengan hasil wawancara peneliti dengan Ustadz Aldi, sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Keputusan yang diambil itu nggak cuma dari satu kepala, tapi hasil musyawarah dari banyak pihak. Biasanya, kalau ada keputusan penting, Kiai selalu adakan pertemuan dulu. Misalnya, kalau soal kurikulum tambahan atau program baru untuk santri, Kiai undang kami ustadz, beberapa santri senior, dan kadang juga tokoh masyarakat sekitar. Kiai itu nggak cuma ngasih keputusan mentah-mentah, tapi nanya dulu pendapat kami. Dan kalau ada yang nggak setuju atau ada usul lain, ya dibahas bareng.”<sup>178</sup>

Adapun keputusan-keputusan yang diambil oleh Kiai tidak bersifat *top-down*, tetapi lebih mengedepankan dialog dan diskusi terbuka. Forum-forum terbuka seperti rapat rutin yang melibatkan seluruh elemen pesantren menjadi wadah utama dalam menyampaikan aspirasi dan usulan. Ustadz diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan ide-ide mereka terkait dengan kebijakan yang akan diterapkan, sementara pengasuh dan para ustazah juga turut memberikan kontribusi dalam merumuskan langkah-langkah strategis demi peningkatan kualitas pendidikan dan pengelolaan pesantren. Hal

<sup>177</sup> Wawancara Langsung, KH. Ach. Fauzan, Sabtu, 07 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

<sup>178</sup> Wawancara Langsung, Ust. Aldi, Selasa, 10 Desember 2024. Pukul 16.30 WIB

ini berdasarkan hasil wawancara dengan KH. Ach. Fauzan sebagaimana petikan wawancaranta berikut ini:

“Santri atau ustadz juga kami libatkan, terutama perwakilan dari pengurus organisasi santri. Mereka ini kan yang paling tahu kondisi santri di lapangan, jadi masukan mereka sangat penting. Kadang mereka juga memberikan ide-ide segar yang sebelumnya tidak kami pikirkan. Saya juga berusaha agar keputusan-keputusan di pondok ini tidak bersifat top-down. Maksudnya, saya tidak mau hanya sekedar memberikan instruksi dari atas tanpa melibatkan elemen-elemen lain di pesantren. Sebaliknya, kami lebih mengedepankan dialog dan diskusi terbuka. Kami punya forum-forum terbuka, seperti rapat rutin yang melibatkan semua elemen pesantren. Misalnya, ada ustaz, ustazah, para pengasuh, bahkan kadang santri yang menjadi perwakilan organisasi santri. Dalam forum ini, setiap orang bebas menyampaikan aspirasi, masukan, atau bahkan kritik yang konstruktif.”<sup>179</sup>

Wawancara di atas, senada dengan apa yang disampaikan oleh

Ustadz Alfin Rofiqi, sebagaimana petikan wawancanya berikut ini:

“sering banget. Pesantren ini kan hidup bareng masyarakat. Jadi, kalau ada program yang berhubungan sama lingkungan atau kegiatan sosial, masyarakat juga diajak. Misalnya, waktu ada rencana buat pengelolaan sampah jadi kompos, Kiai undang tokoh kampung buat diskusi. Jadi, masyarakat nggak cuma ikut bantu, tapi juga merasa punya andil dalam program itu”<sup>180</sup>

Wawancara di atas, diperkuat oleh observasi peneliti pada tanggal 02 November 2024, Pondok Pesantren Ummul Quro mengadakan Forum Musyawarah Terbuka yang bertujuan untuk merumuskan program pembangunan fasilitas olahraga baru. Kegiatan ini diadakan di kantor pusat mulai pukul 08.00 hingga 10.30 dan dihadiri oleh Kiai , para pengasuh, santri senior, perwakilan beberapa

<sup>179</sup> Wawancara Langusng, KH. Ach. Fauzan, Sabtu, 07 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

<sup>180</sup> Wawancara Langusng, Ust. Alfin Rofiqi, Senin, 09 Desember 2024. Pukul 13.15 WIB

masyarakat sekitar, serta pengurus pesantren sebagaimana gambar berikut :



Gambar 4.5 : Musyawarah terbuka pengurus pesantren Ummul Quro

Forum dimulai dengan sambutan dari Kiai , yang menegaskan pentingnya keterbukaan dalam pengambilan keputusan demi kemajuan bersama. Selanjutnya, forum dilanjutkan dengan sesi penyampaian aspirasi, di mana masing-masing pihak diberi kesempatan berbicara. Ustadz menyampaikan kebutuhan fasilitas yang mendukung kegiatan fisik, pengasuh memberikan masukan terkait lokasi dan teknis pembangunan, sementara masyarakat sekitar menyampaikan harapan agar fasilitas tersebut juga dapat digunakan untuk kegiatan komunitas lokal. Setelah semua pandangan didengar, keputusan akhir dibuat melalui musyawarah mufakat, yakni pembangunan lapangan olahraga serbaguna yang akan dimulai pada awal tahun 2025. Forum ini

mencerminkan pola pengambilan keputusan yang terbuka dan partisipatif, di mana seluruh pihak terlibat aktif dalam prosesnya.

Pemberdayaan santri dalam kepemimpinan partisipatif Kiai di Pondok Pesantren Ummul Quro Pamekasan mencerminkan upaya yang lebih luas dan strategis dalam pengembangan mutu pesantren. Pemberdayaan ini tidak hanya berfokus pada aspek akademik, tetapi juga mencakup manajemen kelembagaan, pengembangan kurikulum, serta aktivitas sosial yang berorientasi pada penguatan keterampilan kepemimpinan dan kemandirian santri. Melalui pendekatan partisipatif, Kiai memberikan ruang dan kesempatan bagi santri untuk terlibat aktif dalam pengambilan keputusan, perencanaan, serta pelaksanaan program-program pesantren. Hal ini terlihat dari peran santri dalam memimpin kegiatan-kegiatan seperti kajian ilmiah, pengelolaan organisasi santri, pengembangan unit kewirausahaan, dan program pengabdian masyarakat. Dengan demikian, santri tidak hanya menjadi peserta pembelajaran, tetapi juga aktor penggerak dalam dinamika pesantren. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan KH. Ach. Fauzan sebagaimana petikan wawancaranta berikut ini:

“Kami memandang santri bukan hanya sebagai murid yang menerima ilmu, tetapi juga sebagai calon pemimpin yang harus kami siapkan dengan berbagai keterampilan. Pemberdayaan itu penting karena pesantren ini bukan hanya tempat belajar agama, tapi juga tempat santri belajar hidup. Bentuknya banyak, ya. Misalnya, dalam hal pengambilan keputusan, kami selalu melibatkan santri. Kami punya beberapa musyawarah rutin, mulai dari musyawarah kecil untuk kegiatan harian, sampai musyawarah besar untuk program tahunan pesantren. Santri diajak untuk berpendapat, memberikan masukan, bahkan kalau

perlu, memimpin rapatnya. Selain itu, kami juga punya unit-unit kegiatan, seperti organisasi santri, koperasi, dan unit kewirausahaan. Santri dilibatkan langsung dalam pengelolaan. Mereka belajar bagaimana mengatur orang, membuat perencanaan, sampai memecahkan masalah. Jadi, mereka nggak cuma belajar teori, tapi praktik juga.”<sup>181</sup>

Wawancara di atas diperkuat dengan hasil wawancara dengan

Ustadz Alfin Rofiqi sebagaimana petikan wawanacaranya berikut ini:

“kalau soal itu, jelas kelihatan banget, Mas. Kiai di sini tuh tipe yang nggak mau semuanya jalan satu arah. Beliau selalu ngajak santri ikut mikir, ikut ambil keputusan, bahkan ikut jalani program-program pesantren. Jadi, santri di sini nggak cuma sekedar belajar aja, tapi bener-bener dilibatkan. Misalnya, santri senior itu sering dikasih tanggung jawab buat mimpin kajian ilmiah, kaya diskusi kitab atau tema-tema keislaman. Selain itu, ada juga organisasi santri, namanya OSPI (Organisasi Santri Pondok Ummul Quro). Di situ, mereka belajar manajemen, bikin program, dan ngatur teman-temannya. Jadi, santri itu belajar langsung gimana caranya jadi pemimpin. Nggak cuma itu, unit kewirausahaan juga ada. Santri belajar bikin produk, jualan, atau ngelola keuangan. Malah, yang pengabdian masyarakat, mereka sendiri yang turun ke lapangan, kayak bantu warga sekitar atau ngajarin anak-anak baca Qur'an. Intinya, santri tuh dilatih buat mandiri dan punya skill kepemimpinan.”<sup>182</sup>

Selain itu, pemberdayaan yang dilakukan oleh Kiai mendorong santri untuk memiliki keterampilan manajerial yang memadai, termasuk dalam merancang dan mengevaluasi kegiatan yang berkontribusi terhadap pengembangan mutu pesantren secara holistik. Dalam konteks pengembangan kurikulum, santri dilibatkan untuk memberikan masukan yang relevan berdasarkan kebutuhan mereka, baik dalam aspek keilmuan agama maupun keterampilan praktis yang dibutuhkan

<sup>181</sup> Wawancara Langsung, KH. Ach. Fauzan, Sabtu, 07 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

<sup>182</sup> Wawancara Langsung, Ust. Alfin Rofiqi, Senin, 09 Desember 2024. Pukul 13.15 WIB

di masyarakat. Partisipasi santri juga tercermin dalam kegiatan sosial seperti bakti sosial, kegiatan dakwah, serta program pengembangan komunitas, yang menanamkan nilai-nilai kepedulian dan tanggung jawab sosial. Dengan adanya pemberdayaan semacam ini, pesantren menjadi institusi yang tidak hanya mencetak kader ulama, tetapi juga pemimpin masa depan yang mampu berkontribusi secara signifikan dalam berbagai bidang kehidupan. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan KH. Ach. Fauzan sebagaimana petikan wawancaranta berikut ini:

“Betul sekali. Kami percaya bahwa mereka yang menjalani pembelajaran punya perspektif unik tentang apa yang mereka butuhkan. Misalnya, ada masukan tentang pentingnya pelajaran kewirausahaan atau pelatihan teknologi. Kami coba akomodasi hal-hal semacam itu, tanpa mengurangi fokus pada keilmuan agama. eran mereka besar, alhamdulillah. Kami sering mengadakan program bakti sosial, dakwah, dan pengembangan komunitas di sekitar pesantren. Santri yang kami tugaskan untuk memimpin kegiatan-kegiatan ini. Mereka belajar berinteraksi dengan masyarakat, menyampaikan nilai-nilai Islam, sekaligus memahami kebutuhan sosial di sekitar mereka. Jadi, mereka tidak hanya belajar teori, tetapi juga praktik langsung bagaimana menjadi bagian dari solusi untuk masyarakat.”<sup>183</sup>

Hal ini juga relevan dengan apa yang dikatakan oleh Ustadz

Alfin Rofiqi, sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Nggak langsung, Mas. Biasanya bertahap. Kiai itu orangnya sabar. Beliau sering ngajak santri diskusi dulu, tanya pendapat mereka soal kegiatan apa yang mau dibuat. Kadang Kiai kasih arahan, tapi tetap santri yang mutusin akhirnya gimana. Kalau mereka salah, ya dibimbing pelan-pelan. Kata Kiai , "Belajar itu dari kesalahan juga." Jadi, santri itu berani coba dan nggak takut salah.”<sup>184</sup>

<sup>183</sup> Wawancara Langsung, KH. Ach. Fauzan, Sabtu, 07 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

<sup>184</sup> Wawancara Langsung, Ust. Alfin Rofiqi, Senin, 09 Desember 2024. Pukul 13.15 WIB

Wawancara di atas, diperkuat oleh observasi peneliti pada tanggal 10 Desember 2024, Pondok Pesantren Ummul Quro melaksanakan kegiatan Rapat Koordinasi Program Pengembangan Pesantren, yang bertempat di ruang serbaguna pesantren dan dihadiri oleh Kiai , pengurus pesantren, ustaz, serta perwakilan santri senior dari berbagai divisi. Kegiatan ini bertujuan untuk membahas rancangan program manajemen pesantren, pengembangan ekstrakurikuler, dan rencana kegiatan sosial untuk tahun 2025. Rapat dimulai pukul 08.30 dengan pembukaan oleh Kiai , yang menyampaikan arahan tentang pentingnya keterlibatan aktif santri dalam berbagai aspek pengelolaan pesantren. Selanjutnya, santri diberi kesempatan untuk mempresentasikan ide-ide mereka terkait inovasi program ekstrakurikuler. Salah satu ustadz memaparkan rencana program bakti sosial di desa sekitar, sementara yang lain mengusulkan pengembangan kurikulum berbasis teknologi. Proses diskusi berlangsung interaktif, dengan Kiai dan ustaz memberikan masukan sekaligus apresiasi atas ide-ide yang disampaikan. Pada akhir rapat, beberapa santri dipilih untuk menjadi ketua dan koordinator program, menunjukkan bahwa pesantren memberikan kepercayaan penuh kepada mereka untuk memimpin pelaksanaan program.

Wawancara dan dokumentasi di atas diperkuat dengan hasil analisis dokumentasi berupa laporan tahunan Pondok Pesantren Ummul Quro tahun 2024 menunjukkan bahwa pemberdayaan santri telah

menjadi bagian integral dari strategi pengelolaan pesantren. Dokumen tersebut mencatat beberapa inisiatif yang melibatkan ustadz dan santri secara langsung, seperti program pengembangan keahlian santri khusus, di mana santri bertanggung jawab dalam merancang pengembangan Kurikulum dan kegiatan Pesantren, yang terdiri dari santri senior yang bekerja sama dengan para ustaz untuk mengintegrasikan teknologi dan pendekatan baru dalam kurikulum.. Analisis dokumen ini menguatkan temuan observasi bahwa santri diberikan peran signifikan dalam manajemen pesantren, pengembangan kurikulum, dan kegiatan sosial, menunjukkan komitmen pesantren terhadap pembinaan kepemimpinan santri secara holistik.

Dalam pengembangan mutu Pesantren Ummul Quro Pamekasan, komunikasi antara Kiai dan santri memainkan peran yang sangat penting. Komunikasi ini berlangsung secara lebih egaliter dan informal, yang menciptakan atmosfer yang lebih terbuka dan akrab antara keduanya. Kiai berusaha mendekatkan diri kepada santri dengan mengurangi jarak sosial yang sering kali muncul dalam struktur hierarkis pesantren. Dalam hal ini, Kiai tidak hanya berperan sebagai pemberi perintah atau pengarah, tetapi juga sebagai pendengar yang aktif, yang memungkinkan santri untuk lebih bebas menyampaikan pendapat, gagasan, atau kendala mereka tanpa rasa takut atau terbebani oleh status sosial. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan KH. Ach. Fauzan sebagaimana petikan wawancara berikut ini:

“Jadi begini, biasanya kan di pesantren ada jarak antara Kiai sama santri, ya? Nah, saya berusaha untuk mengurangi itu. Saya nggak mau mereka merasa segan atau takut hanya karena status saya sebagai Kiai . Saya lebih suka ngobrol dengan mereka secara informal, misalnya waktu ngaji atau bahkan di sela-sela kegiatan sehari-hari. Tujuannya supaya mereka nggak canggung kalau mau menyampaikan sesuatu. Kadang kan santri itu punya ide bagus, tapi nggak berani ngomong karena merasa ada jarak. Dengan suasana yang lebih terbuka, mereka bisa lebih bebas menyampaikan pendapat, cerita kendala mereka, atau bahkan curhat soal hal-hal personal.”<sup>185</sup>

Wawancara di atas, senada dengan apa yang disampaikan oleh

Ustadz Alfin Rofiqi, sebagaimana petikan wawancanya berikut ini

“Kalau soal komunikasi, ya, itu memang kunci banget di sini. Kiai kita itu alhamdulillah orangnya nggak suka jaga jarak sama santri. Beliau sering ngobrol langsung, bahkan kayaknya santri nggak pernah merasa takut kalau mau bicara sama beliau. Kalau saya perhatikan, cara Kiai ngobrol sama santri itu santai, nggak pakai jarak yang kaku. Kadang malah kayak teman ngobrol aja, tapi tetap santun dan ada wibawa. Misalnya, pas santri punya ide atau keluhan, Kiai dengerin sampai selesai, nggak pernah langsung motong. Itu bikin santri lebih berani buat ngomong apa adanya”<sup>186</sup>

Selain itu, dalam rangka memperkuat hubungan ini, Kiai mengadakan pertemuan rutin dan diskusi kelompok secara informal, yang menjadi wadah bagi santri untuk berdiskusi dan berinteraksi dengan lebih leluasa. Pertemuan-pertemuan ini tidak hanya dimanfaatkan untuk menyampaikan informasi, tetapi juga untuk menggali masukan dari santri tentang berbagai aspek kehidupan di pesantren, termasuk cara-cara yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengelolaan pesantren.

<sup>185</sup> Wawancara Langsung, KH. Ach. Fauzan, Sabtu, 07 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

<sup>186</sup> Wawancara Langsung, Ust. Alfin Rofiqi, Senin, 09 Desember 2024. Pukul 13.15 WIB

Dengan pendekatan ini, Kiai tidak hanya memperkuat kedekatan emosional dengan santri, tetapi juga mendorong partisipasi aktif mereka dalam proses pengambilan keputusan. Komunikasi yang egaliter ini menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis dan produktif dalam pengembangan mutu pesantren. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan KH. Ach. Fauzan sebagaimana petikan wawancaranta berikut ini:

“Ya, benar. Kami rutin mengadakan pertemuan informal, semacam diskusi kelompok. Ada yang mingguan, bulanan dan tahunan di awal semester sebagai evaluasi dan perencanaan program satu tahun ke-depan. Suasananya dibuat senyaman mungkin supaya mereka bebas bicara. Pertemuan ini bukan hanya untuk menyampaikan informasi dari saya ke mereka. Saya justru ingin mendengar lebih banyak dari santri. Mereka sering punya masukan yang berharga tentang berbagai aspek kehidupan di pesantren, mulai dari pembelajaran sampai pengelolaan pesantren. Jadi, saya memanfaatkan diskusi ini untuk menggali ide-ide mereka. Saya nggak mau mereka merasa ada tembok hierarki antara saya sebagai Kiai dan mereka sebagai santri. Di diskusi ini, semua bisa bicara dengan leluasa tanpa takut salah. Saya berusaha mendengarkan dengan serius dan menghargai setiap pendapat, sekecil apa pun itu.”<sup>187</sup>

Wawancara di atas, senada dengan apa yang dituturkan oleh

Ustadz Jailani Siddik, sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Ya, betul. Misalnya, ada santri yang bingung soal pelajaran atau punya usulan kegiatan, mereka bisa langsung ngomong ke Kiai tanpa takut dimarahi. Bahkan kalau ada santri yang punya masalah pribadi, Kiai juga selalu siap jadi tempat curhat. Saya rasa ini yang bikin suasana pesantren jadi lebih hidup dan akrab. Kalau kami, ya, ngikutin contoh dari Kiai. Kami juga berusaha dekat sama santri, bukan cuma jadi guru yang ngasih materi, tapi juga tempat mereka berbagi cerita. Kadang saya suka duduk bareng sama santri di sela-sela waktu ngajar, sekadar ngobrol ringan soal hobi atau apa yang mereka rasakan. Intinya, kami di

---

<sup>187</sup> Wawancara Langsung, KH. Ach. Fauzan, Sabtu, 07 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

sini nggak cuma ngajarin ilmu, tapi juga membangun hubungan yang baik.”<sup>188</sup>

Wawancara di atas, diperkuat oleh observasi peneliti pada tanggal 22 November 2024, Kiai Pondok Pesantren Ummul Quro mengadakan kegiatan Diskusi Kelompok Rutin bersama 20 santri dari kelas akhir di ruang belajar utama pesantren, berlangsung dari pukul 16.00 hingga 17.30. Kegiatan ini bertujuan untuk membahas perkembangan akademik santri sekaligus memberikan kesempatan bagi mereka untuk menyampaikan aspirasi atau kendala yang dihadapi. Diskusi berlangsung dalam suasana santai dan informal, dimulai dengan Kiai menyapa setiap santri secara personal, menanyakan kabar, dan mengapresiasi hasil belajar mereka. Selama diskusi, Kiai duduk sejajar dengan santri, tanpa ada jarak formal, menciptakan suasana egaliter yang mendorong para santri untuk berbicara dengan bebas. Beberapa santri mengutarakan kebutuhan akan tambahan materi pembelajaran dan saran terkait pengembangan fasilitas. Kiai menanggapi dengan hangat dan mengarahkan solusi secara langsung, sembari menyampaikan nasihat yang relevan. Kegiatan ini menunjukkan pendekatan komunikasi Kiai yang egaliter dan informal, di mana interaksi dilakukan dengan cara yang membangun kedekatan emosional dan rasa saling percaya antara Kiai dan santri.

Data wawancara dan observasi diperkuat oleh analisis dokumen seperti jadwal kegiatan mingguan Pondok Pesantren Ummul Quro dan

---

<sup>188</sup> Wawancara Langsung, Ust. Jailani Siddik, Rabu 11 Desember 2024. Pukul 13.30 WIB

notulen pertemuan santri, menunjukkan bahwa komunikasi yang egaliter dan informal merupakan bagian integral dari strategi kepemimpinan Kiai . Berdasarkan dokumen tersebut, tercatat adanya pertemuan rutin mingguan, yang dikenal sebagai "Majelis Diskusi Santri," yang secara konsisten dijadwalkan setiap hari Jumat sore. Dokumen menunjukkan bahwa pertemuan ini dirancang untuk memberikan ruang kepada santri untuk berbagi aspirasi, ide, atau kendala yang dihadapi, dengan format diskusi terbuka tanpa hierarki ketat. Selain itu, catatan notulen menekankan bahwa Kiai sering kali memberikan tanggapan langsung dan mencatat usulan santri untuk ditindaklanjuti, yang memperkuat pendekatan kepemimpinan berbasis keterlibatan dan keterbukaan. Temuan ini menguatkan observasi bahwa komunikasi di pesantren bersifat egaliter, di mana Kiai berperan sebagai fasilitator yang berusaha mendekati diri kepada santri melalui pendekatan yang humanis dan inklusif.

Dari paparan data yang telah disajikan, dapat disimpulkan bahwa Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti mengimplementasikan gaya kepemimpinan partisipatif yang menekankan keterlibatan semua elemen pesantren dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan Kiai di pesantren ini sangat demokratis dan kolaboratif, dengan cara mengajak santri, ustad, dan pengurus pesantren untuk berdiskusi dalam merumuskan kebijakan dan program-program pengembangan pesantren. Hal ini menciptakan suasana terbuka dan saling menghargai, di mana setiap ide dan masukan

diterima dengan baik. Dengan pendekatan ini, seluruh anggota pesantren merasa memiliki andil dalam perkembangan pesantren, baik dalam aspek akademik maupun kesejahteraan santri.

Selain itu, pemberdayaan santri menjadi bagian penting dalam pengelolaan pesantren. Santri tidak hanya dilibatkan dalam kegiatan akademik, tetapi juga diberi tanggung jawab dalam mengelola program-program ekstrakurikuler, kewirausahaan, dan kegiatan sosial yang dapat mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan manajerial mereka. Dengan demikian, santri tidak hanya belajar ilmu agama, tetapi juga mempersiapkan diri untuk menjadi pemimpin di masa depan melalui pengalaman praktis dalam mengelola kegiatan pesantren.

Kepemimpinan Kiai juga terlihat dalam komunikasi yang egaliter antara Kiai dan santri, yang memungkinkan santri untuk lebih bebas menyampaikan pendapat atau keluhan. Kiai berusaha mengurangi jarak sosial yang sering muncul dalam struktur hierarkis, sehingga menciptakan hubungan yang lebih akrab dan terbuka. Ini tercermin dari pertemuan rutin yang diadakan secara informal, di mana Kiai mendengarkan masukan langsung dari santri dan ustaz tanpa adanya ketegangan atau rasa takut. Pendekatan ini memperkuat rasa saling percaya dan meningkatkan partisipasi aktif santri dalam pengelolaan pesantren.

Secara keseluruhan, Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti menunjukkan pentingnya kepemimpinan yang berbasis kolaborasi dan pemberdayaan. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada pendidikan

agama, tetapi juga pada pembentukan karakter dan keterampilan kepemimpinan santri yang dapat berkontribusi pada masyarakat di luar pesantren. Model kepemimpinan ini menciptakan suasana yang dinamis, di mana semua pihak bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama dalam mengembangkan pesantren.

## **2. Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu Pembelajaran di Pondok Pesantren Ummul Quro**

Peningkatan kualitas pengajaran di Pondok Pesantren Ummul Quro Pamekasan merupakan bagian integral dari upaya pengembangan mutu pesantren yang dilakukan melalui pendekatan kepemimpinan partisipatif Kiai . Dalam hal ini, Kiai tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan utama, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong keterlibatan berbagai pihak dalam proses pengajaran. Para pengajar, santri, dan masyarakat sekitar diberdayakan untuk bekerja sama demi tercapainya tujuan pendidikan yang lebih baik. Kiai memastikan bahwa setiap kebijakan dan program pengajaran melibatkan diskusi dan partisipasi aktif dari seluruh komponen pesantren, sehingga keputusan yang diambil dapat mengakomodasi kebutuhan dan aspirasi semua pihak. Dengan kepemimpinan partisipatif ini, pesantren dapat menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif dan berbasis kolaborasi. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan KH. Ach. Fauzan sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Begini ya, di pesantren Ummul Quro ini, saya selalu percaya bahwa kerja sama adalah kunci. Saya melibatkan semua pihak,

mulai dari ustadz dan ustadzah, santri, bahkan pengurus pesantren, untuk saling memberi masukan. Jadi, dalam setiap keputusan, kita sering diskusi bersama. Misalnya, soal kurikulum, metode pengajaran, atau penggunaan teknologi. Saya tidak mengambil keputusan sendiri, karena saya sadar, masing-masing punya pandangan yang bisa memperkaya. Pesantren itu ibarat keluarga besar. Kalau kita mau maju, semua harus ikut bergerak, tidak bisa hanya Kiai saja. Dengan cara ini, alhamdulillah kualitas pengajaran kita meningkat, dan santri pun lebih semangat belajar.”<sup>189</sup>

Hasil wawancara di atas diperkuat dengan hasil wawancara dengan

Ustadz M. Mansyur sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Kalau menurut saya, Kiai itu orangnya luar biasa. Beliau nggak cuma jadi pemimpin yang ngasih keputusan, tapi juga ngajak kita semua buat bareng-bareng mikir dan kerja. Semua pihak dilibatkan, mulai dari ustadz, santri, sampai kadang masyarakat sekitar juga. Jadi, suasana di sini itu kayak lebih hidup, lebih rame karena semuanya ikut andil.”<sup>190</sup>

Selain itu, peningkatan kualitas pengajaran juga didorong oleh pemanfaatan teknologi yang semakin berkembang. Teknologi, seperti media multimedia, memungkinkan proses pengajaran menjadi lebih interaktif, fleksibel, dan mudah diakses. Melalui teknologi, para pengajar dapat menyampaikan materi ajar dengan cara yang lebih variatif dan menarik, sementara santri dapat memperoleh informasi yang lebih luas dan relevan dengan perkembangan zaman. Kiai berperan penting dalam mendorong para pengajar untuk memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran, tidak hanya untuk meningkatkan efektivitas pengajaran tetapi juga untuk memperbaharui metode pengajaran yang lebih inovatif. Dengan dukungan teknologi ini, pengajaran di Pondok Pesantren Ummul

<sup>189</sup> Wawancara Langsung, KH. Ach. Fauzan, Sabtu, 07 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

<sup>190</sup> Wawancara Langsung, Ust. M. Mansyur, Selasa, 10 Desember 2024. Pukul 14.10 WIB

Quro Pamekasan dapat berjalan lebih efisien, serta memberikan ruang bagi santri untuk lebih aktif terlibat dalam proses pembelajaran. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan KH. Ach. Fauzan sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Menurut saya, ini kunci keberhasilan dalam membangun mutu pesantren. Pesantren itu ibarat rumah besar, dan setiap elemen di dalamnya guru, santri, bahkan staf non-pengajar—punya peran penting. Saya selalu percaya bahwa dengan melibatkan semua pihak, keputusan yang kita ambil akan lebih baik dan diterima oleh semua. Nah, soal teknologi, ini memang sudah tidak bisa kita abaikan. Kalau dulu, kita hanya mengandalkan kitab-kitab dan metode pengajaran tradisional, sekarang teknologi membuka pintu untuk banyak hal baru. Saya selalu dorong para pengajar di sini untuk memanfaatkan platform daring, aplikasi pembelajaran, atau media multimedia. Misalnya, ada pengajar yang sekarang rutin pakai video animasi untuk menjelaskan konsep-konsep sulit dalam pelajaran fiqih. Santri jadi lebih cepat paham dan bahkan lebih semangat belajar.”<sup>191</sup>

Senada dengan itu, Ustadz Alfin Rofiqi juga menuturkan sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Dampaknya bagus ya kalo menurut saya. Pesantren jadi lebih terbuka, suasana belajarnya kolaboratif, dan santri lebih percaya diri. Ustadz-ustadz juga jadi lebih kompak. Saya rasa itu bikin mutu pengajaran di sini terus meningkat. Banyak alumni yang sukses dan bilang kalau pengalaman di pesantren ini bener-bener ngebekas buat hidup mereka.”<sup>192</sup>

Wawancara di atas, diperkuat oleh observasi peneliti pada Pada tanggal 20 Oktober 2024, di Pondok Pesantren Ummul Quro Pamekasan, diselenggarakan kegiatan Lokakarya Peningkatan Kualitas Pengajaran di aula pesantren, yang dihadiri oleh Kiai , para ustaz, santri senior, dan perwakilan masyarakat sekitar. Kegiatan ini bertujuan untuk merancang

<sup>191</sup> Wawancara Langusng, KH. Ach. Fauzan, Sabtu, 07 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

<sup>192</sup> Wawancara Langusng, Ust. Alfin Rofiqi, Senin, 09 Desember 2024. Pukul 13.15 WIB

strategi pengajaran yang lebih efektif dan relevan dengan kebutuhan santri. Kiai membuka lokakarya dengan memberikan arahan mengenai pentingnya kolaborasi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Selanjutnya, sesi diskusi kelompok dilakukan, di mana para ustaz membahas metode pengajaran yang inovatif, santri memberikan masukan tentang kendala belajar yang mereka hadapi, dan masyarakat sekitar menyampaikan dukungan mereka terhadap program pendidikan pesantren.

Data di atas diperkuat dengan hasil analisis dokumen dari arsip kebijakan pendidikan di Pondok Pesantren Ummul Quro Pamekasan menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pengajaran telah menjadi bagian integral dari strategi pengembangan mutu pesantren, yang secara eksplisit tertuang dalam Rencana Strategis Pesantren 5 tahunan. Dokumen tersebut menggarisbawahi pendekatan kepemimpinan partisipatif Kiai, yang menekankan pentingnya keterlibatan aktif dari berbagai pihak, termasuk para pengajar, santri, dan masyarakat sekitar. Salah satu kebijakan utama yang tercantum adalah program Pengajaran Kolaboratif Berbasis Proyek, yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan berpikir kritis santri melalui pembelajaran yang melibatkan kerja sama antara guru, santri, dan mitra komunitas

Pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) di Pondok Pesantren Ummul Quro Pamekasan menjadi aspek penting dalam upaya pengembangan mutu pesantren. Kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh Kiai memainkan peran sentral dalam mendorong

pengembangan potensi diri santri, baik dalam bidang akademik maupun keterampilan lainnya. Kiai berperan sebagai fasilitator yang tidak hanya mengarahkan santri dalam pemahaman agama, tetapi juga membuka ruang bagi mereka untuk mengembangkan berbagai potensi diri yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Pengembangan akademik yang berbasis pada pemahaman mendalam terhadap kitab kuning dipadukan dengan pengajaran keterampilan teknis seperti komputer, kerajinan tangan, atau bahkan pertanian, yang memberikan nilai tambah bagi santri setelah mereka keluar dari pesantren. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan KH. Ach. Fauzan sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Di pesantren, SDM itu inti dari segalanya, baik itu santri, ustadz, atau bahkan staf. Kalau SDM-nya berkembang, otomatis pesantren juga ikut maju. Jadi, kita selalu berupaya menciptakan lingkungan yang mendukung setiap individu untuk berkembang sesuai potensinya. Nah, kalau soal partisipatif, intinya kita ini bukan cuma memerintah, tapi mengajak semua pihak untuk terlibat aktif. Misalnya, dalam hal belajar kitab kuning, kita tidak hanya memberikan pengajaran, tapi juga memberikan ruang bagi santri untuk berdiskusi dan menyampaikan pemikiran mereka. Saya sering bilang ke ustadz-ustadz, "Ajak santri berpikir, jangan cuma disuapi ilmu”<sup>193</sup>

Senada dengan itu, Ustadz Alfin Rofiqi juga menjelaskan sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Kiai di sini memang sangat fokus sama pengembangan SDM, nggak cuma soal agama aja, tapi juga hal-hal yang bikin santri lebih siap di luar nanti. Kiai sering bilang, “Ilmu agama itu wajib, tapi santri juga harus punya bekal keterampilan biar mandiri. Beliau nggak cuma kasih perintah, tapi ngajak kita semua untuk kerja bareng. Misalnya, kalau ada program pelatihan, beliau sering tanya pendapat kita, ustadz-ustadz, bahkan santri. Kadang, santri

---

<sup>193</sup> Wawancara Langsung, KH. Ach. Fauzan, Sabtu, 07 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

diajak ikut mikirin kegiatan yang sesuai kebutuhan mereka. Jadi mereka ngerasa punya andil.”<sup>194</sup>

Selain itu, pemberdayaan SDM ini juga mencakup pengembangan soft skills yang penting dalam membentuk karakter santri. Melalui pendekatan kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif, Kiai mendorong santri untuk terlibat aktif dalam proses pembelajaran dan pengembangan diri. Pelatihan soft skills, seperti kepemimpinan, komunikasi efektif, dan kemampuan bekerja dalam tim, diprioritaskan untuk menyiapkan santri agar siap menghadapi tantangan kehidupan di masyarakat. Dengan kombinasi antara penguatan akademik, keterampilan praktis, dan pengembangan karakter, pesantren ini berusaha mempersiapkan santri tidak hanya sebagai pemimpin di bidang agama, tetapi juga sebagai individu yang mampu berkontribusi secara luas di masyarakat. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan KH. Ach. Fauzan sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Kita juga kombinasikan antara pendidikan agama dan keterampilan. Ada pelatihan komputer, keterampilan tangan seperti menjahit atau membuat kerajinan, bahkan sampai pertanian organik. Semua ini bertujuan agar santri tidak hanya punya ilmu agama, tapi juga siap menghadapi tantangan dunia kerja di luar pesantren. Alhamdulillah, dampaknya sangat terasa. Santri jadi lebih aktif, kreatif, dan punya wawasan yang lebih luas. Mutu pesantren pun meningkat karena ada sinergi antara ilmu agama dan keterampilan praktis. Bahkan, alumni kita banyak yang sukses, baik di bidang agama maupun profesi lainnya, dan mereka tetap menjunjung nilai-nilai pesantren. Itu adalah kebanggaan tersendiri bagi kami.”<sup>195</sup>

---

<sup>194</sup> Wawancara Langsung, Ust. Alfin Rofiqi, Senin, 09 Desember 2024. Pukul 13.15 WIB

<sup>195</sup> Wawancara Langsung, KH. Ach. Fauzan, Sabtu, 07 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

Wawancara di atas diperkuat dengan hasil wawancara dengan Ustadz Jailani Siddik, sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Alhamdulillah, soal pemberdayaan SDM di sini itu memang bukan cuma soal ilmu agama atau keterampilan teknis aja, ya. Kita juga fokus banget ke pengembangan soft skills buat santri. Kiai selalu bilang, ilmu itu penting, tapi karakter dan cara kita membawa diri juga nggak kalah penting.”<sup>196</sup>

Wawancara di atas diperkuat dengan hasil wawancara dengan Ustadz Alfin Rofiqi, sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Betul banget, Mas. Kiai selalu tekankan kalau kita nggak boleh berhenti di ilmu agama aja. Kita harus siapin santri buat hidup di masyarakat. Jadi, mereka juga diajarin cara komunikasi yang sopan, gimana berbicara di depan umum, dan gimana kerja bareng orang lain yang mungkin beda pendapat. Itu kan penting banget buat nanti di luar pesantren.”<sup>197</sup>

Wawancara di atas, diperkuat oleh observasi peneliti pada tanggal 10 Desember 2024, hasil observasi alami di Pondok Pesantren Ummul Quro Pamekasan menunjukkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) menjadi bagian integral dari aktivitas sehari-hari pesantren. Dalam pengamatan yang dilakukan di salah satu kelas keterampilan, terlihat bagaimana Kiai kadangkala memantau proses belajar santri yang tengah melakukan praktik keterampilan membuat produk kerajinan tangan. Kiai tidak hanya mengawasi, tetapi juga memberikan arahan langsung kepada santri yang mengalami kesulitan, sambil mendorong mereka untuk saling membantu menyelesaikan tugas.

<sup>196</sup> Wawancara Langsung, Ust. Jailani Siddik, Rabu 11 Desember 2024. Pukul 13.30 WIB

<sup>197</sup> Wawancara Langsung, Ust. Alfin Rofiqi, Senin, 09 Desember 2024. Pukul 13.15 WIB

Data di atas diperkuat dengan analisis dokumen Rencana Strategis Pengembangan Pesantren 2023-2027. Dokumen tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) telah menjadi prioritas strategis dalam pengembangan mutu pesantren. Berdasarkan dokumen, tercantum bahwa salah satu fokus utama adalah pembinaan santri melalui program pengembangan keterampilan berbasis kebutuhan dunia kerja, seperti pelatihan kewirausahaan, teknologi informasi, dan kerajinan kreatif.

Selain itu, pesantren ini juga memberikan ruang yang luas bagi santri untuk berinovasi dan berbagi ide. Kiai dan pengurus pesantren mendorong santri untuk mengemukakan pendapat dan gagasan mereka dalam berbagai bidang, seperti pendidikan agama, manajemen pesantren, hingga pengembangan kegiatan sosial. Hal ini menciptakan atmosfer yang mendukung kreativitas dan inisiatif, di mana santri merasa bahwa ide-ide mereka dihargai dan memiliki potensi untuk diimplementasikan. Keterbukaan terhadap inovasi ini tidak hanya meningkatkan kualitas pembelajaran di pesantren, tetapi juga mendorong santri untuk berkembang secara pribadi, membangun rasa percaya diri, dan berperan aktif dalam kemajuan pesantren. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan KH. Ach. Fauzan sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Jadi begini. Kami selalu mendorong santri untuk tidak ragu mengemukakan pendapat mereka. Misalnya, kalau mereka punya ide tentang metode baru dalam pembelajaran agama, kami terbuka untuk mendengar. Bahkan, ada forum rutin di mana santri bisa berbagi ide, baik tentang pengelolaan pesantren, kegiatan sosial, atau apa saja yang mereka anggap penting. Tidak ada yang

dianggap ide kecil di sini. Semua ide itu kami anggap berharga. etika mereka tahu ide mereka didengar, itu menumbuhkan rasa percaya diri. Mereka jadi lebih aktif dan tidak takut mencoba hal baru. Selain itu, mereka juga merasa memiliki pesantren ini. Jadi bukan sekadar belajar, tapi mereka juga ikut membangun pesantren ke arah yang lebih baik. Kita sering lihat santri yang tadinya pendiam, setelah diberi ruang untuk berbicara, mereka jadi lebih berani dan kreatif.”<sup>198</sup>

Wawancara di atas diperkuat dengan hasil wawancara dengan

Ustadz Alfin Rofiqi sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Jelas banget, santri jadi lebih semangat. Mereka merasa kalau apa yang mereka lakukan itu penting, jadi mereka nggak males-malesan. Bahkan, mereka jadi berlomba-lomba untuk lebih aktif lagi, entah itu di kelas, kegiatan pesantren, atau sekadar bantu-bantu sehari-hari. Karena santri yang termotivasi itu bikin suasana pesantren jadi hidup. Mereka nggak cuma belajar agama, tapi juga berkembang dalam banyak hal lain. Ujung-ujungnya, pesantren kita ini makin maju, santrinya juga makin siap menghadapi dunia luar. Semua itu, menurut saya, berkat cara Kiai memimpin.”<sup>199</sup>

Wawancara di atas, diperkuat oleh observasi peneliti pada tanggal 11 Desember 2024, dilakukan observasi terhadap aktivitas santri dan ustaz di Pondok Pesantren Ummul Quro selama kegiatan pengajaran dan ekstrakurikuler. Kegiatan dimulai pukul 07.00 dengan pelaksanaan pengajaran formal di ruang kelas, di mana ustaz memberikan materi dengan metode interaktif, melibatkan diskusi dan tanya jawab yang mendorong partisipasi aktif santri. Selama proses pembelajaran, santri terlihat antusias menjawab pertanyaan dan menyampaikan pendapat, menunjukkan motivasi tinggi dalam memahami materi yang diajarkan. Setelah kegiatan pengajaran selesai pukul 13.00, santri melanjutkan

---

<sup>198</sup> Wawancara Langusng, KH. Ach. Fauzan, Sabtu, 07 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

<sup>199</sup> Wawancara Langusng, Ust. Alfin Rofiqi, Senin, 09 Desember 2024. Pukul 13.15 WIB

dengan berbagai aktivitas ekstrakurikuler, seperti latihan pidato, seni kaligrafi, dan olahraga, yang dibimbing langsung oleh ustaz sebagai pembina kegiatan. Proses berlangsung dengan lancar, di mana ustaz memberikan bimbingan secara personal kepada santri yang membutuhkan, sementara santri lain bekerja sama dalam kelompok dengan penuh semangat. Kegiatan berakhir pada pukul 16.30 dengan suasana penuh keceriaan dan rasa kepuasan dari santri maupun ustaz. Observasi ini menunjukkan bahwa santri dan ustaz melaksanakan kegiatan pengajaran dan ekstrakurikuler dengan sangat baik, termotivasi oleh komitmen bersama untuk meningkatkan kemampuan akademik dan keterampilan santri.

Data di atas didukung dengan hasil analisis dokumen yang menunjukkan bahwa program pengajaran dan kegiatan ekstrakurikuler di Pondok Pesantren Ummul Quro dirancang untuk mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan keterampilan akademik dan non-akademik. Berdasarkan dokumen Rencana Program Tahunan Pesantren Tahun 2024, kurikulum mencakup pembelajaran formal seperti ilmu fikih, tafsir, dan bahasa Arab, yang diselenggarakan setiap pagi hingga siang hari, serta berbagai kegiatan ekstrakurikuler yang diadakan pada sore hari, seperti seni pidato, olahraga, dan pelatihan kewirausahaan. Dokumen tersebut juga mencatat bahwa ustaz memiliki peran penting sebagai pembimbing dalam semua kegiatan, baik di dalam maupun luar kelas, dengan pendekatan partisipatif yang mendorong keterlibatan aktif santri. Selain

itu, laporan hasil evaluasi kegiatan pesantren semester sebelumnya mencatat tingkat partisipasi santri yang tinggi, dengan lebih dari 90% santri terlibat aktif dalam kegiatan ekstrakurikuler dan menunjukkan peningkatan keterampilan. Data ini mendukung temuan observasi bahwa santri dan ustaz di Pondok Pesantren Ummul Quro melaksanakan tugas dan kegiatan dengan sangat baik, didukung oleh program terstruktur yang memotivasi semua pihak untuk berkontribusi dalam mencapai visi pesantren.

Dari paparan data yang telah disajikan, dapat disimpulkan bahwa Pondok Pesantren Ummul Quro Pamekasan menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan kualitas pengajaran. Kiai memfasilitasi keterlibatan aktif dari berbagai pihak—termasuk ustaz, santri, dan masyarakat sekitar—dalam pengambilan keputusan terkait kurikulum dan metode pengajaran. Pendekatan ini mendorong kolaborasi dan menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif, di mana setiap pihak memiliki peran dan tanggung jawab dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren.

Selain itu, pesantren ini memanfaatkan teknologi untuk memperkaya metode pengajaran, memungkinkan proses pembelajaran menjadi lebih interaktif dan relevan dengan perkembangan zaman. Penggunaan media multimedia, aplikasi pembelajaran, dan platform daring telah berhasil meningkatkan keterlibatan santri dalam proses belajar dan membuat materi ajar lebih mudah dipahami. Hal ini menunjukkan

bahwa Kiai berperan sebagai agen perubahan yang mendorong inovasi dalam pendidikan di pesantren, serta memberikan ruang bagi santri untuk mengembangkan kreativitas mereka.

Pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) juga menjadi fokus penting dalam pengembangan pesantren. Kiai mendorong pengembangan akademik dan keterampilan teknis para santri melalui pelatihan komputer, kewirausahaan, serta keterampilan tangan yang praktis. Pendekatan ini bertujuan untuk menyiapkan santri tidak hanya dalam bidang agama, tetapi juga dalam keterampilan yang dapat berguna di dunia kerja. Pemberdayaan ini diperkuat dengan pengembangan soft skills, seperti kepemimpinan dan komunikasi efektif, yang mempersiapkan santri untuk berkontribusi lebih luas di masyarakat.

Keterbukaan terhadap inovasi juga diterapkan di pesantren ini, di mana santri diberikan kesempatan untuk berbagi ide dan gagasan mereka. Forum rutin yang digelar untuk mendiskusikan berbagai topik, mulai dari pendidikan agama hingga kegiatan sosial, memungkinkan santri untuk merasa dihargai dan termotivasi untuk berinovasi. Hal ini menciptakan atmosfer yang mendukung kreativitas dan inisiatif, serta memperkuat rasa percaya diri santri dalam menghadapi tantangan di luar pesantren. Semua ini berkontribusi pada kemajuan pesantren yang semakin dinamis dan relevan dengan kebutuhan zaman.

### **3. Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu Kelembagaan**

Pengembangan sarana dan prasarana merupakan bagian dari salah satu aspek mutu. Kiai berperan aktif dalam memastikan bahwa fasilitas yang tersedia mendukung kebutuhan pendidikan yang lebih modern. Pesantren Ummul Quro menginvestasikan sumber daya untuk menyediakan fasilitas yang memadai, seperti ruang kelas yang dilengkapi dengan teknologi pendidikan terkini, laboratorium komputer, dan akses internet untuk menunjang pembelajaran. Selain itu, sarana lainnya seperti asrama santri dan area olahraga juga diperhatikan agar dapat menciptakan lingkungan yang nyaman dan kondusif untuk kegiatan belajar mengajar. Kepemimpinan partisipatif Kiai dalam hal ini melibatkan konsultasi dengan pengurus dan santri untuk mengetahui kebutuhan nyata yang ada di lapangan, sehingga pengembangan sarana dan prasarana dilakukan secara berkesinambungan dan sesuai dengan perkembangan zaman. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan KH. Ach. Fauzan sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Saya merasa penting untuk memastikan bahwa fasilitas di pesantren ini dapat mendukung pembelajaran yang lebih modern. Salah satunya adalah dengan menyediakan ruang kelas yang dilengkapi dengan teknologi yang memadai, seperti proyektor dan komputer. Kami juga menambahkan laboratorium komputer agar santri bisa belajar dengan lebih optimal. Tidak hanya itu, kami juga memastikan bahwa sarana lainnya, seperti asrama santri dan tempat olahraga, juga diperhatikan, karena semua itu mendukung kenyamanan mereka dalam belajar. Saya sering berdiskusi dengan pengurus dan santri untuk mengetahui apa saja yang perlu

diperbaiki atau ditambahkan, supaya fasilitas yang kami sediakan selalu sesuai dengan kebutuhan mereka.”<sup>200</sup>

Wawancara di atas, diperkuat dengan hasil wawancara dengan Ustadz Jailani Siddik, sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Saya rasa fasilitas di sini sudah cukup mendukung pembelajaran yang lebih modern. Ruang kelasnya sudah dilengkapi dengan proyektor dan koneksi internet yang memadai, sehingga kami bisa mengakses berbagai sumber belajar secara online. Selain itu, laboratorium komputer yang baru juga sangat membantu dalam proses belajar bagi santri yang tertarik pada teknologi. Kami sering menggunakan fasilitas ini untuk mengajarkan keterampilan digital yang penting di zaman sekarang.”<sup>201</sup>

Wawancara di atas, diperkuat dengan hasil wawancara dengan Ustadz Alfin Rofiqi, sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Fasilitas yang lengkap memang sangat berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran di sini. Misalnya, laboratorium komputer memungkinkan kami untuk memberikan pelajaran yang lebih interaktif dan berbasis teknologi. Dengan adanya akses internet yang lancar, kami bisa memperkaya materi pembelajaran dengan berbagai sumber dari luar. Tidak hanya itu, fasilitas olahraga dan asrama yang nyaman juga membantu santri untuk tetap sehat dan fokus pada pelajaran mereka, karena mereka merasa nyaman dan tidak terganggu.”<sup>202</sup>

Wawancara di atas, diperkuat oleh observasi peneliti pada Pada tanggal 20 November 2024, Pondok Pesantren Ummul Quro melaksanakan kegiatan Diskusi Manajerial Kepesantrenan yang melibatkan Kiai , para pengurus pesantren, ustaz, dan perwakilan santri dari setiap asrama. Kegiatan ini bertujuan untuk membahas perubahan kurikulum dan pembenahan fasilitas pesantren, berlangsung di aula pesantren mulai pukul 08.30 hingga 11.30. Proses diskusi diawali dengan

<sup>200</sup> Wawancara Langusng, KH. Ach. Fauzan, Sabtu, 07 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

<sup>201</sup> Wawancara Langusng, Ust. Jailani Siddik, Rabu 11 Desember 2024. Pukul 13.30 WIB

<sup>202</sup> Wawancara Langusng, Ust. Alfin Rofiqi, Senin, 09 Desember 2024. Pukul 13.15 WIB

penyampaian agenda oleh Kiai , yang kemudian membuka ruang dialog bagi santri untuk menyampaikan pendapat mereka. Perwakilan santri secara bergantian mengajukan usulan, seperti penambahan buku referensi di perpustakaan, perbaikan fasilitas olahraga, dan optimalisasi waktu belajar malam. Kiai , sebagai pemimpin diskusi, mengarahkan para peserta untuk fokus pada solusi yang realistis dan mendengarkan setiap pendapat dengan saksama. Keputusan akhir dari diskusi ini adalah menyetujui revisi jadwal kegiatan harian untuk memberikan waktu belajar yang lebih fleksibel dan alokasi anggaran untuk perbaikan fasilitas. Kegiatan ini menunjukkan tingginya tingkat partisipasi santri dalam berbagai aspek kehidupan pesantren dan pendekatan partisipatif yang diterapkan Kiai , yang memberikan ruang bagi santri untuk berkontribusi secara aktif dalam pengambilan keputusan.

Hasil analisis dokumen yang relevan, seperti notulen musyawarah pesantren pada tanggal 20 November 2024 dan pedoman tata kelola Pondok Pesantren Ummul Quro, menunjukkan bahwa santri memiliki peran penting dalam proses pengambilan keputusan terkait kebijakan dan kegiatan pesantren. Berdasarkan dokumen tersebut, santri secara resmi diberikan hak untuk menyampaikan aspirasi melalui forum diskusi yang terjadwal, seperti musyawarah mingguan dan pertemuan perwakilan asrama. Catatan dalam notulen mencatat berbagai usulan santri, termasuk permintaan pembenahan fasilitas perpustakaan, perbaikan kamar mandi,

dan penyesuaian waktu kegiatan belajar, yang sebagian besar diakomodasi dalam kebijakan pesantren.

Pada konteks membangun kerjasama, kiai sebagai figur sentral juga berhasil membangun jaringan kemitraan yang luas dengan berbagai pihak eksternal untuk mendukung pengembangan Pesantren Ummul Quro. Dalam hal ini, Kiai memanfaatkan kepemimpinan partisipatif untuk menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan tinggi, pemerintah, dan sektor swasta, baik dalam bentuk bantuan dana, pelatihan tenaga pendidik, maupun kolaborasi dalam program-program pendidikan. Jaringan kemitraan ini juga memungkinkan pesantren untuk mengikuti perkembangan dunia pendidikan dan mengadopsi inovasi yang dapat memperkaya kualitas pengajaran. Selain itu, kemitraan dengan lembaga internasional turut memperluas wawasan santri dan memberikan mereka kesempatan untuk berinteraksi dengan berbagai budaya serta ide-ide baru yang dapat meningkatkan kualitas intelektual dan spiritual mereka. Kepemimpinan partisipatif Kiai dalam mengelola jaringan ini turut berkontribusi pada pencapaian visi pesantren sebagai lembaga pendidikan yang unggul dan modern. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan KH. Ach. Fauzan sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Saya merasa penting untuk tidak hanya fokus pada pengajaran di dalam pesantren, tetapi juga untuk memastikan bahwa kita membangun hubungan yang kuat dengan berbagai pihak di luar pesantren. Jadi, dalam kepemimpinan saya, saya selalu mendorong pengurus dan ustaz untuk aktif menjalin kemitraan dengan universitas, pemerintah, dan bahkan sektor swasta. Alhamdulillah, beberapa dari mereka telah bersedia bekerja sama dalam bentuk bantuan dana, pelatihan untuk para guru, dan program pendidikan

bersama. Ini semua kami lakukan supaya pesantren tidak ketinggalan zaman dan bisa terus berkembang, mengikuti kemajuan pendidikan yang ada. Kami juga membuka peluang untuk santri dapat belajar lebih banyak dari berbagai budaya dan ide baru melalui kerjasama dengan lembaga internasional.”<sup>203</sup>

Wawancara di atas diperkuat dengan hasil wawancaranya dengan

Ustadz M. Mansyur, sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Dalam pengajaran di pesantren, kami selalu merasa bahwa kami perlu lebih dari sekadar mengajarkan materi. Kiai selalu mengingatkan kami untuk mencari cara agar santri tidak hanya mendapatkan pendidikan agama, tetapi juga dapat mengakses ilmu yang lebih luas. Salah satunya adalah melalui kerjasama dengan pihak luar seperti universitas atau lembaga lain. Kami, para ustaz, merasa mendapat banyak manfaat dari pelatihan yang diberikan oleh lembaga-lembaga ini. Jadi, ini bukan hanya tentang menambah pengetahuan, tetapi juga bagaimana kami bisa membekali santri dengan keterampilan yang lebih aplikatif di dunia nyata.”<sup>204</sup>

Wawancara di atas juga diperkuat dengan hasil wawancaranya

dengan Ustadz Fahmi, sebagaimana petikan wawancaranya berikut ini:

“Kiai sering sekali mengajak kami untuk ikut berperan aktif dalam memperluas jaringan kemitraan, karena beliau paham betul bahwa kemajuan pesantren tidak hanya tergantung pada apa yang ada di dalam pesantren saja. Salah satu yang paling terasa adalah ketika kami diundang untuk mengikuti program pelatihan bersama lembaga luar. Itu memberi kami wawasan baru tentang bagaimana mengelola pendidikan yang lebih modern dan meningkatkan kualitas pengajaran kami. Dengan adanya jaringan ini, kami juga bisa mengajak santri untuk ikut serta dalam program internasional, yang menurut saya membuka banyak peluang dan memperkaya pengalaman mereka.”<sup>205</sup>

Wawancara di atas, diperkuat oleh observasi peneliti pada

tanggal 02 Juni 2024, Pondok Pesantren Ummul Quro menyelenggarakan

kegiatan Penandatanganan Kerja Sama antara Institut Teknologi dan

<sup>203</sup> Wawancara Langusng, KH. Ach. Fauzan, Sabtu, 07 Desember 2024. Pukul 08.05 WIB

<sup>204</sup> Wawancara Langusng, Ust. M. Mansyur, Selasa, 10 Desember 2024. Pukul 14.10 WIB

<sup>205</sup> Wawancara Langusng, Ust. Fahmi, Selasa, 10 Desember 2024. Pukul 16.00 WIB

Bisnis Ummul Quro (ITB) dengan Lembaga Pendidikan Luar Negeri yaitu Universitas Malaya Malaysia. Acara dimulai pukul 10.00 dengan sambutan dari Kiai yang menyampaikan visi pesantren untuk meningkatkan kualitas pendidikan berbasis teknologi dan kolaborasi internasional. Proses penandatanganan dilakukan secara resmi dengan disaksikan oleh seluruh undangan. Dalam perjanjian tersebut, pemerintah setempat berkomitmen memberikan dukungan berupa akses internet berkecepatan tinggi dan pelatihan guru dalam memanfaatkan teknologi pendidikan, sementara pihak Universitas Malaya Malaysia menyepakati program pertukaran dosen dan pemberian perangkat pembelajaran digital kepada pesantren. Kegiatan ini mencerminkan meningkatnya dukungan eksternal yang signifikan untuk Pondok Pesantren Ummul Quro dalam hal akses teknologi dan pengembangan kerja sama pendidikan, yang diharapkan dapat mempercepat peningkatan kualitas pendidikan pesantren.

Data di atas diperkuat dengan analisis dokumen yang menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Ummul Quro telah menerima sejumlah dukungan eksternal dari lembaga pendidikan luar negeri untuk mendukung pengembangan kualitas pendidikan. Berdasarkan dokumen kerja sama dalam bentuk dokumen Memorandum of Understanding (MoU) antara Pondok Pesantren Ummul Quro dan Universitas Malaya Malaysia, yang ditandatangani. Di dalamnya disepakati adanya pelatihan guru dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran, serta hibah perangkat digital pendidikan. Dukungan ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas

teknologi pesantren sekaligus membuka akses terhadap metode pembelajaran modern berbasis digital. Temuan dari dokumen-dokumen tersebut memperkuat indikasi bahwa dukungan eksternal memainkan peran penting dalam transformasi pendidikan di pesantren, sejalan dengan upaya meningkatkan daya saing santri di tingkat nasional maupun internasional.

### **C. Temuan Penelitian**

#### **1. Temuan Situs Tunggal**

##### **a. Temuan Penelitian Situs I: Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning Pamekasan**

Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kiai mencerminkan perpaduan antara otoritas yang kuat dan ruang untuk partisipasi, menciptakan bentuk kepemimpinan yang unik dan efektif dalam mengelola pesantren. Sebagai sosok pemimpin yang dihormati, Kiai tidak hanya membuat keputusan sendiri, tetapi juga mengundang masukan dari pengurus dan santri senior. Musyawarah menjadi bagian penting dari proses pengambilan keputusan, meskipun keputusan akhir tetap di tangan Kiai. Hal ini mencerminkan kepemimpinan yang cenderung top-down tetapi dengan ruang terbuka untuk diskusi. Proses musyawarah ini memungkinkan adanya dialog yang konstruktif antara Kiai dan para pengurus, meskipun pada akhirnya Kiai yang menjadi penentu keputusan akhir. Kepemimpinan partisipatif ini tidak hanya

berfungsi untuk mengakomodasi pendapat bawahannya, tetapi juga untuk menjaga tradisi pesantren yang menekankan kedisiplinan dan penghormatan terhadap otoritas pemimpin. Meskipun ada keterbatasan dalam ruang untuk inovasi, peran Kiai sebagai figur sentral dalam pengambilan keputusan menciptakan rasa aman dan stabilitas dalam pengelolaan pesantren.

Kepemimpinan partisipatif Kiai juga tercermin dalam pengembangan mutu pembelajaran di pesantren. Kiai memanfaatkan partisipasi aktif dari pengurus dan guru dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kurikulum dan metode pengajaran. Hal ini meningkatkan rasa kepemilikan terhadap proses pendidikan dan mendorong guru-guru untuk mengembangkan metode yang lebih adaptif dan kontekstual. Meskipun ada kebebasan bagi guru untuk memilih metode pengajaran yang sesuai dengan karakteristik santri dan dinamika kelas, keputusan tetap harus berada dalam koridor kurikulum yang telah ditetapkan oleh pesantren. Pendekatan ini memberikan ruang bagi kreativitas guru tanpa mengorbankan struktur dan tujuan pendidikan pesantren yang telah digariskan. Di sisi lain, Kiai juga mendorong penggunaan teknologi dalam pembelajaran, seperti presentasi, video pembelajaran, dan pemanfaatan peralatan IT yang canggih. Keterbukaan Kiai terhadap teknologi mencerminkan pemahaman bahwa untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, pesantren harus mengikuti perkembangan zaman. Namun, meskipun

ada dukungan terhadap inovasi, masih ada keterbatasan dalam memberikan ruang bagi kritik konstruktif terhadap metode yang dianggap kurang efektif. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun partisipasi dalam pengembangan pembelajaran dihargai, masih ada hambatan dalam menciptakan ruang yang lebih terbuka untuk perbaikan metode pengajaran yang lebih dinamis.

Kepemimpinan partisipatif Kiai juga sangat berpengaruh dalam pengembangan mutu kelembagaan pesantren, terutama dalam hal pengelolaan sarana dan prasarana. Pada masa awal pendirian pesantren, Kiai berhasil menggerakkan berbagai elemen, seperti wali santri, alumni, dan masyarakat sekitar, untuk berpartisipasi aktif dalam pembangunan fisik pesantren melalui semangat gotong royong. Keterlibatan semua pihak dalam pembangunan fasilitas pesantren, seperti masjid, perpustakaan, dan ruang kelas, memperkuat rasa memiliki dan kemandirian pesantren. Namun, seiring berjalannya waktu, peran Kiai sebagai donatur utama semakin dominan, dan keterlibatan pihak lain dalam pengelolaan fasilitas cenderung menurun. Meskipun demikian, Kiai tetap menjaga komunikasi yang terbuka dengan berbagai pihak eksternal, termasuk lembaga pendidikan formal, pemerintah daerah, dan lembaga sosial. Keterbukaan ini memungkinkan pesantren untuk membangun kolaborasi strategis yang memperluas akses terhadap sumber daya dan peluang pengembangan. Dukungan eksternal ini tidak hanya

memperkuat aspek kelembagaan pesantren, tetapi juga membuka peluang bagi peningkatan ekonomi dan penguatan jaringan pesantren di tengah masyarakat. Keterbukaan Kiai terhadap berbagai bentuk dukungan dari luar semakin memperkuat keberlanjutan pesantren dan membantu pengelolaan yang lebih terstruktur dan efektif dalam menghadapi tantangan zaman. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu kelembagaan pesantren menunjukkan kemampuan untuk menggabungkan kekuatan tradisional dengan peluang kolaborasi eksternal yang konstruktif.

Pada konteks tahapan fungsi manajemen, yaitu perencanaan (*plan*), pelaksanaan (*do*), kontrol (*check*), dan aksi (*action*) di Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning, proses perencanaan keputusan-keputusan penting, meskipun pada akhirnya berada di tangan Kiai, acapkali didahului oleh sesi diskusi dan musyawarah bersama dewan pengasuh serta santri-santri senior. Kiai tercatat mendengarkan berbagai masukan sebelum mengambil keputusan finalnya. Hal ini mengindikasikan adanya sebuah tahapan untuk menghimpun gagasan, sekalipun sifat keputusan akhir cenderung otoritatif. Dalam konteks pengembangan pembelajaran, terdapat perencanaan yang menyangkut kurikulum dan metode pengajaran yang melibatkan partisipasi para ustad dan pengurus. Mereka diajak untuk berdiskusi guna merumuskan program-program pembelajaran yang akan dijalankan. Kiai juga merencanakan implementasi

teknologi dalam kegiatan pembelajaran sebagai upaya untuk menunjang proses belajar para santri. Untuk pengembangan kelembagaan, perencanaan awal terkait pembangunan fisik pesantren melibatkan partisipasi aktif dari wali santri, alumni, dan masyarakat sekitar. Musyawarah dilakukan untuk membahas aspek anggaran, material bangunan, dan kontribusi tenaga. Selain itu, Kiai juga merencanakan pembinaan jaringan dan hubungan dengan berbagai pihak eksternal guna mendapatkan dukungan dan menjalin kolaborasi.

Pada tahap pelaksanaan, keputusan-keputusan yang telah ditetapkan oleh Kiai, setelah melalui serangkaian pertimbangan dan diskusi, kemudian diimplementasikan oleh seluruh elemen yang ada di pesantren. Dalam proses pembelajaran, para guru diberikan keleluasaan untuk memilih dan menerapkan metode pembelajaran yang dianggap sesuai, dengan catatan tetap berada dalam koridor kurikulum yang telah digariskan oleh pesantren. Penggunaan media digital seperti presentasi dan video pembelajaran turut diimplementasikan dalam rutinitas belajar-mengajar. Pengelolaan sarana dan prasarana, khususnya pembangunan fisik pesantren pada periode awal, dilaksanakan dengan semangat gotong royong yang melibatkan berbagai elemen masyarakat. Kiai juga secara aktif menjalin komunikasi dan membangun kerjasama dengan pihak-pihak eksternal. Pola komunikasi yang terbangun menunjukkan bahwa

arahan dan bimbingan dari Kiai lebih sering disampaikan melalui forum-forum umum, seperti kegiatan pengajian atau ceramah.

Dalam aspek kontrol atau pengecekan, proses musyawarah yang dilakukan sebelum pengambilan keputusan dapat dipandang sebagai suatu bentuk pengecekan awal terhadap berbagai gagasan atau rencana yang muncul. Terkait kualitas pembelajaran, Kiai memberikan arahan dan kepercayaan kepada para guru, namun ruang untuk menyampaikan kritik konstruktif terhadap pola pembelajaran yang mungkin dirasa kurang efektif masih terlihat terbatas. Keterbatasan ini mengindikasikan adanya batasan dalam mekanisme pengecekan atau evaluasi yang bersifat terbuka dari pihak bawahan. Dalam pengelolaan kelembagaan, keterlibatan berbagai pihak pada masa awal pendirian menunjukkan adanya suatu mekanisme kontrol bersama. Akan tetapi, seiring berjalannya waktu dan dengan semakin dominannya peran Kiai sebagai donatur utama, kontrol dari para pemangku kepentingan lainnya cenderung mengalami penurunan, khususnya dalam aspek pengelolaan sarana dan prasarana.

Untuk aspek aksi atau tindak lanjut, keputusan final yang diambil oleh Kiai menjadi pedoman utama dan langkah konkret yang akan dilaksanakan oleh pesantren. Terdapat dukungan terhadap inovasi, misalnya dalam bentuk penggunaan teknologi dalam pembelajaran. Meskipun demikian, keterbatasan ruang untuk kritik dan inovasi yang lebih luas dari pihak bawahan menunjukkan bahwa

tindakan perbaikan atau perubahan signifikan cenderung lebih banyak berasal dari inisiatif Kiai. Kiai juga secara aktif bertindak membangun dan memelihara jaringan dengan pihak-pihak eksternal sebagai upaya untuk menjaga keberlanjutan dan pengembangan pesantren di masa mendatang.

**Tabel 4.1**  
**Temuan Substantif Situs I**

No.	Fokus Penelitian	Data
1.	Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kiai	Perpaduan otokratis dengan ruang untuk partisipasi. Kiai tetap membuat keputusan akhir meskipun ada musyawarah dengan pengurus dan santri senior.
2.	Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam Pengembangan Mutu Pembelajaran	Keterlibatan pengurus dan guru dalam pengambilan keputusan kurikulum dan metode pengajaran. Mendukung inovasi pembelajaran dengan teknologi namun terbatas dalam ruang kritik.
3.	Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam Pengembangan Mutu Kelembagaan	Keterlibatan masyarakat dan stakeholder dalam pembangunan pesantren di awal. Peran Kiai sebagai donatur utama semakin dominan seiring waktu. Terbuka terhadap dukungan eksternal untuk pengembangan.

**b. Temuan Penelitian Situs II : Pondok Pesantren Ummul Quro Pamekasan**

Gaya kepemimpinan partisipatif Kiai di Pondok Pesantren Ummul Quro Pamekasan menunjukkan pola kepemimpinan yang sangat demokratis dan kolaboratif. Kiai memandang pengelolaan pesantren sebagai sebuah usaha bersama yang melibatkan semua elemen, baik pengasuh, ustadz, karyawan, maupun santri. Setiap kebijakan penting diambil melalui musyawarah dan diskusi dengan melibatkan semua pihak terkait. Sebagai contoh, saat memutuskan

program baru atau evaluasi kurikulum, Kiai secara aktif mendengarkan masukan dari santri dan ustadz, serta mempertimbangkan masukan mereka dalam setiap keputusan yang diambil. Kiai juga menekankan bahwa pesantren bukan hanya tempat belajar, tetapi juga tempat hidup bersama, di mana setiap anggota merasa dihargai dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Dengan pendekatan ini, suasana pesantren menjadi lebih terbuka dan demokratis, di mana semua orang merasa menjadi bagian dari kesuksesan bersama, bukan hanya mengikuti instruksi dari atas.

Kepemimpinan partisipatif Kiai juga sangat penting dalam pengembangan mutu pembelajaran di pesantren. Dalam konteks ini, Kiai berperan sebagai fasilitator yang mendorong kolaborasi antara ustadz, santri, dan masyarakat sekitar dalam merancang kurikulum dan metode pengajaran. Kiai tidak hanya memberikan keputusan sepihak, tetapi lebih banyak mendengarkan dan mengakomodasi berbagai pandangan yang beragam. Proses ini menciptakan suasana belajar yang inklusif, di mana santri merasa dihargai dan lebih semangat dalam belajar. Salah satu contoh konkret adalah penggunaan teknologi dalam pengajaran, yang didorong oleh Kiai agar ustadz memanfaatkan alat-alat multimedia dan aplikasi pendidikan untuk meningkatkan efektivitas dan interaktivitas dalam proses belajar mengajar. Pendekatan ini membuktikan bahwa Kiai tidak hanya memikirkan peningkatan kualitas akademik, tetapi juga relevansi

pendidikan dengan perkembangan zaman. Dengan memberikan kesempatan kepada semua pihak untuk berkontribusi, Kiai memastikan bahwa pengajaran di pesantren menjadi lebih dinamis dan sesuai dengan kebutuhan zaman.

Di sisi kelembagaan, Kiai juga menunjukkan komitmennya terhadap pengembangan pesantren melalui kepemimpinan partisipatif dalam pengelolaan sarana dan prasarana. Kiai secara aktif terlibat dalam perencanaan dan pengembangan fasilitas pesantren, seperti ruang kelas yang dilengkapi dengan teknologi, laboratorium komputer, serta area olahraga. Selain itu, Kiai juga membuka ruang bagi santri untuk memberikan masukan mengenai fasilitas yang diperlukan untuk mendukung kenyamanan dan efektivitas pembelajaran mereka. Dalam setiap pertemuan, Kiai mendorong diskusi yang melibatkan seluruh anggota pesantren, dari pengurus, ustadz, hingga santri, untuk mengidentifikasi kebutuhan dan mencari solusi bersama. Proses partisipatif ini memungkinkan pesantren untuk berkembang secara berkelanjutan, dengan fasilitas yang selalu disesuaikan dengan kebutuhan santri dan tuntutan zaman. Dengan cara ini, Kiai memastikan bahwa pengelolaan pesantren tidak hanya berfokus pada aspek spiritual, tetapi juga pada peningkatan kualitas fasilitas yang mendukung keberhasilan proses pendidikan.

Pada konteks tahapan fungsi manajemen, yaitu perencanaan (*plan*), pelaksanaan (*do*), kontrol (*check*), dan aksi (*action*) di Pondok

Pesantren Ummul Quro As Suyuti Pamekasan, proses perencanaan untuk keputusan-keputusan besar senantiasa melibatkan mekanisme musyawarah yang melibatkan seluruh elemen pesantren. Ini mencakup ustaz, pengurus, karyawan, bahkan santri senior. Kiai memandang proses ini sebagai sebuah cara untuk mencari hikmah secara bersama-sama. Sebagai contoh, perencanaan program pelatihan komputer dan perumusan program ekstrakurikuler baru dilakukan melalui pelibatan aktif berbagai pihak tersebut. Dalam pengembangan pembelajaran, perencanaan strategi pengajaran, kurikulum, metode, serta penggunaan teknologi juga melibatkan diskusi dan partisipasi aktif dari para pengajar, santri, dan terkadang juga masyarakat. Pesantren ini bahkan memiliki Rencana Strategis Pesantren lima tahunan sebagai panduan. Perencanaan untuk pengelolaan dan pengembangan sarana dan prasarana juga melibatkan konsultasi dengan pengurus dan santri guna mengidentifikasi kebutuhan riil di lapangan. Selain itu, perencanaan juga mencakup upaya untuk membangun jaringan kemitraan dengan berbagai pihak eksternal.

Pada tahap pelaksanaan, program-program yang telah direncanakan kemudian diimplementasikan secara bersama-sama, di mana setiap pihak merasa memiliki tanggung jawab untuk menyukseuskannya. Santri diberikan peran dan tanggung jawab untuk memimpin berbagai kegiatan, seperti kajian ilmiah, pengelolaan organisasi santri, pengembangan unit kewirausahaan, dan program

pengabdian kepada masyarakat. Dalam proses pembelajaran, para pengajar memanfaatkan teknologi seperti media multimedia dan aplikasi pembelajaran untuk menyampaikan materi pelajaran. Metode pengajaran yang bersifat interaktif yang melibatkan diskusi dan sesi tanya jawab juga turut diimplementasikan. Pengembangan fasilitas pesantren diwujudkan melalui investasi untuk menyediakan fasilitas modern, seperti laboratorium komputer dan akses internet. Komunikasi antara Kiai dan santri berlangsung secara egaliter dan informal, bertujuan untuk mengurangi jarak sosial dan membangun kedekatan.

Dalam aspek kontrol atau pengecekan, forum musyawarah yang diadakan secara rutin, baik bulanan maupun tahunan, serta berbagai pertemuan informal menjadi wadah penting untuk melakukan evaluasi dan mendapatkan masukan dari berbagai pihak. Ini termasuk masukan dari para santri mengenai berbagai aspek kehidupan dan pengelolaan pesantren. Kiai secara aktif mendengarkan aspirasi dan kendala-kendala yang dihadapi oleh para santri dan staf pengajar. Kiai juga terkadang melakukan pemantauan langsung terhadap proses belajar atau kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh santri. Penggunaan dokumen seperti laporan tahunan dan notulen rapat juga dimanfaatkan untuk mencatat serta mengevaluasi berbagai program dan tingkat partisipasi santri.

Selanjutnya, untuk aspek aksi atau tindak lanjut, hasil dari proses musyawarah dan berbagai masukan yang diterima kemudian ditindaklanjuti dengan melakukan penyesuaian program atau mengimplementasikan program-program baru yang dianggap perlu. Sebagai contoh adalah penambahan program pelatihan keterampilan yang berbasis teknologi dan penyesuaian jadwal kegiatan belajar. Kiai berperan aktif dalam mendorong inovasi dan pembaruan, baik dalam pengelolaan pesantren maupun dalam pengembangan kurikulum, agar senantiasa relevan dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Para santri didorong untuk berani mengemukakan ide dan gagasan mereka demi kemajuan pesantren. Pondok Pesantren Ummul Quro menunjukkan adanya upaya yang berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas melalui pemberdayaan sumber daya manusia, pengembangan soft skills, serta keterbukaan terhadap ide-ide baru. Tindakan nyata juga berupa penguatan kerjasama dengan pihak eksternal guna mendukung upaya peningkatan mutu secara keseluruhan

**Tabel 4.2**  
**Temuan Substantif Situs II**

<b>No.</b>	<b>Fokus Penelitian</b>	<b>Data</b>
1.	Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kiai	Kiai memimpin secara demokratis dan kolaboratif, melibatkan semua elemen pesantren dalam pengambilan keputusan penting melalui musyawarah dan diskusi
2.	Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam Pengembangan Mutu Pembelajaran	Kiai mendorong keterlibatan ustadz, santri, dan masyarakat dalam merancang kurikulum dan metode pengajaran, serta mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran
3.	Kepemimpinan	Kiai memastikan pengelolaan sarana dan

	Partisipatif Kiai dalam Pengembangan Mutu Kelembagaan	prasarana pesantren melalui konsultasi dan partisipasi santri serta pengurus, menciptakan fasilitas yang mendukung pendidikan modern dan membangun jaringan dukungan eksternal secara berkelanjutan
--	---	---



**Tabel 4.7**  
**Temuan Lintas Situs**

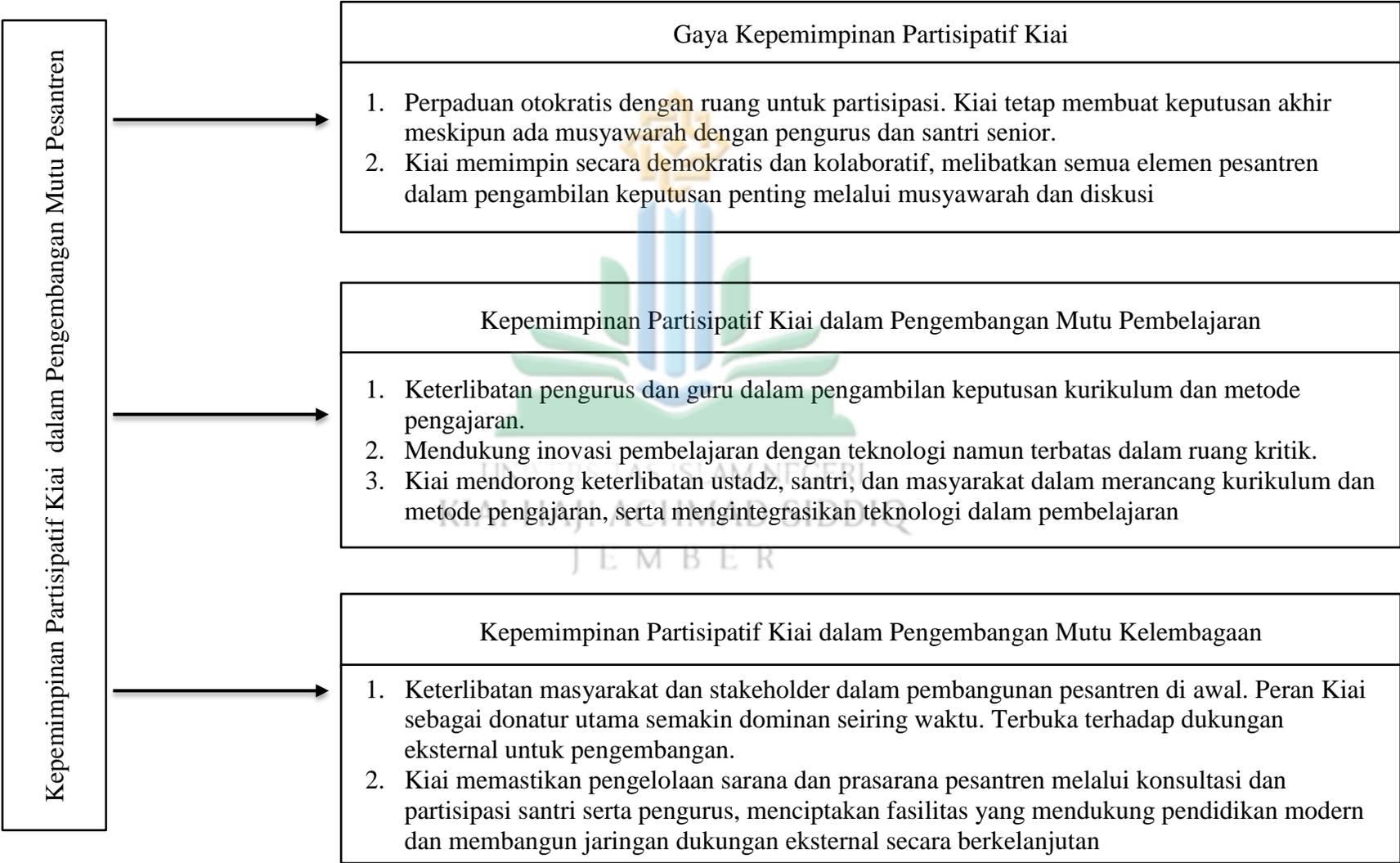
Fokus	Lokus 1 Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning	Lokus 2 Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti	Temuan Lintas Situs
Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kiai	Perpaduan otokratis dengan ruang untuk partisipasi. Kiai tetap membuat keputusan akhir meskipun ada musyawarah dengan pengurus dan santri senior.	Kiai memimpin secara demokratis dan kolaboratif, melibatkan semua elemen pesantren dalam pengambilan keputusan penting melalui musyawarah dan diskusi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perpaduan otokratis dengan ruang untuk partisipasi. Kiai tetap membuat keputusan akhir meskipun ada musyawarah dengan pengurus dan santri senior.</li> <li>2. Kiai memimpin secara demokratis dan kolaboratif, melibatkan semua elemen pesantren dalam pengambilan keputusan penting melalui musyawarah dan diskusi</li> </ol>
Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam Pengembangan Mutu Pembelajaran	Keterlibatan pengurus dan guru dalam pengambilan keputusan kurikulum dan metode pengajaran. Mendukung inovasi pembelajaran dengan teknologi namun terbatas dalam ruang kritik.	Kiai mendorong keterlibatan ustadz, santri, dan masyarakat dalam merancang kurikulum dan metode pengajaran, serta mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan pengurus dan guru dalam pengambilan keputusan kurikulum dan metode pengajaran.</li> <li>2. Mendukung inovasi pembelajaran dengan teknologi namun terbatas dalam ruang kritik.</li> <li>3. Kiai mendorong keterlibatan ustadz, santri, dan masyarakat dalam merancang kurikulum dan metode pengajaran, serta mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran</li> </ol>
Kepemimpinan Partisipatif Kiai	Keterlibatan masyarakat dan	Kiai memastikan pengelolaan sarana dan prasarana pesantren	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan masyarakat dan stakeholder dalam pembangunan pesantren di awal. Peran Kiai</li> </ol>

<p>dalam Pengembangan Mutu Kelembagaan</p>	<p>stakeholder dalam pembangunan pesantren di awal. Peran Kiai sebagai donatur utama semakin dominan seiring waktu. Terbuka terhadap dukungan eksternal untuk pengembangan.</p>	<p>melalui konsultasi dan partisipasi santri serta pengurus, menciptakan fasilitas yang mendukung pendidikan modern dan membangun jaringan dukungan eksternal secara berkelanjutan</p>	<p>sebagai donatur utama semakin dominan seiring waktu. Terbuka terhadap dukungan eksternal untuk pengembangan. 2. Kiai memastikan pengelolaan sarana dan prasarana pesantren melalui konsultasi dan partisipasi santri serta pengurus, menciptakan fasilitas yang mendukung pendidikan modern dan membangun jaringan dukungan eksternal secara berkelanjutan</p>
--	---	--	---



Hasil temuan lintas situs penelitian tentang kepemimpinan partisipatif kiai dalam pengembangan mutu pesantren dapat dilihat pada bagan berikut ini :

**Bagan 4.1**  
**Temuan Lintas Situs**



Analisis lintas situs seperti yang ditunjukkan pada bagan di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif Kiai dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya, tingkat partisipasi santri, dan faktor eksternal. Pesantren Ummul Quro As Suyuti menunjukkan pendekatan yang lebih progresif dan inklusif dibandingkan Pesantren Kembang Kuning, yang tetap menjaga tradisionalisme. Temuan ini dapat menjadi dasar untuk mengembangkan model kepemimpinan partisipatif yang efektif dalam pengelolaan pesantren.

Selain itu, kepemimpinan partisipatif Kyai di kedua pesantren memberikan kontribusi signifikan pada mutu pesantren, namun dengan pendekatan yang berbeda. Kembang Kuning cenderung mempertahankan nilai tradisional dengan struktur yang lebih sederhana, sedangkan Ummul Quro As Suyuti menawarkan inovasi dan modernisasi dalam berbagai aspek. Perbedaan ini mencerminkan bagaimana kepemimpinan partisipatif dapat diadaptasi sesuai dengan kebutuhan dan konteks lokal masing-masing pesantren.

### **3. Proposisi Penelitian**

Bangunan data dan hasil penelitian di atas menghasilkan sejumlah proposisi sesuai fokus penelitian sebagai berikut :

#### **a. Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kiai**

**Proposisi 1 :** Jika Kiai memimpin dengan otokratis maka keputusan tetap ada pada Kiai, meskipun sudah melalui proses musyawarah.

**Proposisi 2 :** Jika Kiai memimpin dengan demokratis maka keputusan tidak hanya diambil oleh Kiai, tetapi juga melalui musyawarah.

**b. Proposisi 2: Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam Pengembangan Mutu Pembelajaran**

**Proposisi 1 :** Jika Keterbukaan Kiai terhadap diskusi dalam perancangan kurikulum dan metode pengajaran akan menghasilkan pengembangan pembelajaran yang lebih inklusif di pesantren. Ini berarti suara berbagai pihak akan dipertimbangkan.

**Proposisi 2 :** Jika Kiai mendorong partisipasi aktif pengurus dan santri dalam menyusun kurikulum dan metode pengajaran, hal ini akan memastikan keterlibatan berbagai pihak dalam setiap keputusan yang berkaitan dengan pengembangan pembelajaran.

**c. Proposisi 2: Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam Pengembangan Mutu Kelembagaan**

**Proposisi 1 :** Jika Kiai secara aktif melibatkan masyarakat dan pemangku kepentingan dalam pembangunan pesantren, maka pengelolaan sarana dan prasarana pesantren dapat tercapai secara berkelanjutan melalui dukungan eksternal.

**Proposisi 2 :** Jika terdapat konsultasi dan partisipasi aktif stakeholder dalam pengelolaan fasilitas pesantren akan memastikan

bahwa setiap keputusan pengembangan kelembagaan selalu relevan dengan kebutuhan perkembangan zaman dengan tetap menjaga nilai-nilai tradisional pesantren.

Dari proposisi-proposisi yang sudah diuraikan di atas, dapat dinyatakan temuan formal bahwa kepemimpinan partisipatif di pesantren bersifat dinamis dan berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan dan penguatan kelembagaan dengan tetap menjaga nilai-nilai tradisional serta beradaptasi dengan perkembangan zaman.



## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Pada bagian ini, peneliti mendiskusikan dan mendialogkan temuan penelitian, kolaborasi teori-teori dan konteks penelitian guna menghasilkan suatu konsep yang kompleks. Rekonstruksi konsep disusun menjadi proposisi-proposisi sebagai temuan teoritikal substantif atau praktis. Pada bagian ini akan diuraikan secara berurutan mengenai [1] Gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh Kiai. [2] Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu pembelajaran di Pesantren. [3] Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu kelembagaan di Pesantren. Penjelasan detailnya sebagaimana paparan berikut ini:

#### **1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif yang diterapkan oleh Kiai di Pesantren**

Hasil penelitian ini mengungkapkan dua model kepemimpinan partisipatif yang berbeda antara Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti. Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, Kiai menerapkan kepemimpinan otoriter-partisipatif, di mana ia memegang kendali penuh dalam pengambilan keputusan strategis tetapi tetap memberikan ruang terbatas bagi santri senior dan pengurus untuk menyampaikan masukan. Sebaliknya, di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti, pendekatan yang diterapkan lebih demokratis dan kolaboratif, dengan melibatkan

semua elemen pesantren dalam musyawarah terbuka untuk menentukan kebijakan dan langkah strategis. Perbedaan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan partisipatif sangat dipengaruhi oleh faktor budaya lokal dan dinamika sosial masing-masing pesantren.

Budaya lokal di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, yang cenderung konservatif dan mengutamakan penghormatan kepada figur Kiai sebagai otoritas sentral, memainkan peran penting dalam membentuk pola kepemimpinan otoriter-partisipatif. Pendekatan ini mencerminkan konsep otoritas tradisional yang dikemukakan oleh Max Weber, di mana legitimasi pemimpin didasarkan pada nilai-nilai dan tradisi yang telah lama berlaku dalam komunitas.<sup>206</sup> Dalam hal ini, Kiai di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning menggunakan model kepemimpinan yang mengedepankan hierarki untuk menjaga stabilitas organisasi, tetapi tetap membuka ruang bagi partisipasi terbatas guna memastikan keterlibatan komunitas dalam pelaksanaan kebijakan.

Sebaliknya, Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti, yang berada di lingkungan lebih terbuka terhadap pengaruh global, mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang lebih demokratis dan kolaboratif. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional oleh Bernard Bass, dimana pemimpin berperan sebagai inspirator dan fasilitator, bukan hanya pengarah.<sup>207</sup> Kiai di Ummul Quro membangun mekanisme partisipasi

---

<sup>206</sup> Budi Mulianto and Rijalul Fikri, "Struktur Legitimasi Dalam Masyarakat Indonesia," *Jurnal Wedana* IV, no. 1 (2018).

<sup>207</sup> Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, "Transformational Leadership," 2nd ed. (New York: Psychology Press, 2006).

yang lebih inklusif, seperti forum diskusi reguler yang melibatkan guru, pengurus, dan santri. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan rasa kepemilikan bersama tetapi juga memungkinkan pesantren untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan zaman.

Konteks budaya juga menjadi faktor determinan yang memengaruhi gaya kepemimpinan di kedua pesantren. Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, nilai-nilai konservatif yang mengutamakan ketaatan kepada pemimpin membuat pendekatan otoriter-partisipatif menjadi pilihan yang relevan. Pendekatan ini memberikan kejelasan dalam arahan dan memastikan kesinambungan tradisi pesantren. Namun, di Ummul Quro, keterbukaan terhadap nilai-nilai modern menciptakan lingkungan yang mendukung inklusivitas. Hal ini relevan dengan teori modernisasi yang menunjukkan bahwa komunitas yang terpapar pada pengaruh global cenderung mengadopsi pola manajemen yang lebih partisipatif dan adaptif.

Kedua model ini, meskipun berbeda secara signifikan, tetap menunjukkan elemen inti dari kepemimpinan partisipatif dalam Islam, yaitu prinsip *syura* (musyawarah). Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, *syura* diterapkan secara terbatas dengan hanya melibatkan pihak tertentu yang dianggap kompeten, sementara di Ummul Quro, *syura* dilakukan secara inklusif, mencakup semua elemen pesantren. Yusuf al-Qaradawi menyatakan bahwa *syura* adalah esensi dari kepemimpinan

Islami yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks.<sup>208</sup> Implementasi ini menunjukkan fleksibilitas Islam dalam menerjemahkan nilai-nilai kepemimpinan ke dalam berbagai situasi sosial.

Pendekatan otoriter-partisipatif di Kembang Kuning memastikan bahwa keputusan strategis tetap berada di tangan Kiai sebagai pemimpin tertinggi, yang sesuai dengan prinsip hierarki dalam tradisi Islam. Namun, pendekatan ini juga membuka ruang partisipasi terbatas untuk memastikan pengurus dan santri senior merasa terlibat dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya, model demokratis dan kolaboratif di Ummul Quro menunjukkan bagaimana kepemimpinan partisipatif dapat menciptakan lingkungan inklusif yang mendorong inovasi dan keterlibatan aktif dari semua pihak. Model ini mencerminkan nilai-nilai empowerment *leadership*, dimana pemimpin memberikan kepercayaan kepada komunitasnya untuk berkontribusi secara maksimal.

Dari perspektif teori kepemimpinan situasional oleh Hersey dan Blanchard, gaya kepemimpinan yang diterapkan di kedua pesantren menunjukkan fleksibilitas dalam menyesuaikan pendekatan berdasarkan kebutuhan organisasi.<sup>209</sup> Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, gaya “*directing*” atau menginstruksikan lebih dominan untuk menjaga kontrol dalam struktur hierarkis yang kuat. Sebaliknya, di Ummul Quro, gaya “*participating*” atau partisipatif menjadi strategi utama dalam

<sup>208</sup> Husni A. Jalil, Hikmawati Meuraxa, and Yusuf Hasanudin Adan, “The Concept of Syūrā According To Yūsuf Al-Qaradāwī and Relevant To the Democratic System of Pancasila in Indonesia,” *As-Siyadah: Jurnal Politik Dan Hukum Tata Negara* 1, no. 1 (2022): 96–114.

<sup>209</sup> Jalil, Meuraxa, and Adan.

menciptakan lingkungan kolaboratif yang mendukung inovasi dan adaptasi terhadap perubahan eksternal.

Dengan demikian, kedua pesantren ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif tidak bersifat homogen tetapi kontekstual. Keberhasilan kepemimpinan Kiai di Kembang Kuning dan Ummul Quro membuktikan bahwa nilai-nilai Islami, seperti *syura* dan *ukhuwwah* (persaudaraan), dapat diterapkan dengan cara yang berbeda sesuai kebutuhan komunitas. Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning berhasil menjaga tradisi dan stabilitas, sementara Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti mampu mendorong inovasi dan adaptasi. Kombinasi nilai tradisional dan modern ini memberikan wawasan berharga tentang bagaimana kepemimpinan Islami dapat diterapkan secara efektif dalam berbagai konteks sosial.

Keberhasilan penerapan kepemimpinan partisipatif di kedua pesantren ini menunjukkan pentingnya fleksibilitas dalam menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan kebutuhan dan karakteristik komunitas yang dipimpin. Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, model otoriter-partisipatif yang diterapkan oleh Kiai memberikan keseimbangan antara kontrol yang kuat dan partisipasi yang terarah. Pendekatan ini tidak hanya mempertahankan legitimasi tradisional Kiai sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga menjaga efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan. Hal ini sesuai dengan prinsip manajemen berbasis nilai (*value-*

*based leadership*), dimana keputusan dan tindakan pemimpin didasarkan pada nilai-nilai inti yang dijunjung tinggi oleh komunitas.<sup>210</sup>

Di sisi lain, Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti menunjukkan bahwa demokrasi dan kolaborasi dalam kepemimpinan tidak hanya meningkatkan keterlibatan komunitas, tetapi juga menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi. Dalam konteks pendidikan pesantren, inovasi menjadi salah satu faktor penting untuk menghadapi tantangan modernisasi dan globalisasi. Model kepemimpinan partisipatif yang diterapkan di Ummul Quro mencerminkan pendekatan kepemimpinan Islami yang progresif. Kiai tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi anggota komunitas untuk berpikir kreatif dan bertindak secara kolektif demi kemajuan bersama.

Faktor eksternal, seperti akses terhadap pendidikan modern dan pengaruh pemikiran global Kiai, juga berperan dalam membentuk pola kepemimpinan di Ummul Quro. Kiai di pesantren ini menunjukkan kemampuan untuk memadukan nilai-nilai tradisional Islam dengan prinsip-prinsip manajemen modern. Hal ini sejalan dengan konsep “*hybrid leadership*,” di mana pemimpin menggabungkan pendekatan tradisional dan modern untuk menciptakan model yang relevan dengan kebutuhan konteks tertentu.<sup>211</sup> Pendekatan ini memungkinkan Ummul

---

<sup>210</sup> Alison H. James et al., “Nursing and Values-Based Leadership: A Literature Review,” *Journal of Nursing Management* 29, no. 5 (2021), <https://doi.org/10.1111/jonm.13273>.

<sup>211</sup> Antoni Lacinai, *Hybrid Leadership* (Autumen, 2021).

Quro untuk berfungsi sebagai pesantren yang tetap berakar pada nilai-nilai Islam tetapi juga responsif terhadap dinamika zaman.

Lebih lanjut, peran Kiai sebagai pemimpin spiritual dan organisatoris menjadi kunci keberhasilan dalam menerapkan kepemimpinan partisipatif. Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, Kiai menggunakan otoritas religiusnya untuk membangun rasa hormat dan ketaatan, sedangkan di Ummul Quro, otoritas Kiai digunakan untuk mendorong diskusi yang terbuka dan inklusif. Kedua model ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga adaptif terhadap kebutuhan sosial dan organisasi. Prinsip-prinsip seperti *syura* dan *tawazun* (keseimbangan) menjadi landasan yang memungkinkan kepemimpinan partisipatif diterapkan dengan cara yang bervariasi.

Dari perspektif manajemen pendidikan, penerapan kepemimpinan partisipatif di kedua pesantren ini memberikan pelajaran penting tentang bagaimana nilai-nilai Islam dapat diterapkan dalam konteks organisasi pendidikan. Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, fokus pada hierarki memastikan bahwa struktur organisasi tetap stabil, sementara di Ummul Quro, kolaborasi memastikan bahwa semua elemen pesantren memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara maksimal. *Kedua* pendekatan ini mencerminkan prinsip manajemen Islami yang menekankan pentingnya keseimbangan antara stabilitas dan fleksibilitas.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan partisipatif dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu pesantren. Di Kembang Kuning, model otoriter-partisipatif memungkinkan pesantren untuk mempertahankan tradisi sambil meningkatkan efisiensi operasional. Di Ummul Quro, pendekatan demokratis dan kolaboratif menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan inovatif, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pendidikan dan pengelolaan pesantren secara keseluruhan. Kedua pesantren ini membuktikan bahwa kepemimpinan partisipatif dapat menjadi alat strategis untuk mencapai keunggulan organisasi.

Lebih jauh, analisis ini memberikan wawasan tentang bagaimana nilai-nilai Islam, seperti *ukhuwwah*, musyawarah, dan amanah, dapat diintegrasikan ke dalam praktik kepemimpinan di pesantren. Nilai-nilai ini tidak hanya relevan untuk menjaga keharmonisan komunitas, tetapi juga menjadi fondasi untuk membangun organisasi yang berorientasi pada mutu. Keberhasilan Kiai di kedua pesantren menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang konteks sosial dan kemampuan untuk menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan komunitas.

Penelitian ini juga memberikan implikasi teoretis yang penting bagi pengembangan literatur tentang kepemimpinan Islami. Temuan tentang variasi dalam penerapan kepemimpinan partisipatif di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Ummul Quro menunjukkan bahwa

kepemimpinan Islami tidak bersifat monolitik, tetapi sangat kontekstual. Pendekatan yang berhasil di satu pesantren mungkin tidak relevan di pesantren lain, tergantung pada faktor-faktor seperti budaya lokal, struktur organisasi, dan keterbukaan terhadap perubahan. Oleh karena itu, fleksibilitas menjadi salah satu karakteristik utama dari kepemimpinan Islami yang efektif.

Dengan demikian, analisis ini menegaskan bahwa model kepemimpinan partisipatif dalam konteks pesantren tidak hanya tentang melibatkan anggota komunitas dalam pengambilan keputusan, tetapi juga tentang membangun struktur yang memungkinkan partisipasi tersebut menghasilkan hasil yang optimal. Keberhasilan Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Ummul Quro menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dapat menjadi pendekatan yang efektif untuk menghadapi tantangan zaman, asalkan diterapkan dengan mempertimbangkan nilai-nilai Islam dan kebutuhan komunitas. Hal ini memberikan pelajaran penting bagi pengembangan model kepemimpinan Islami di masa depan.

## **2. Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu pembelajaran di Pesantren**

Penerapan kepemimpinan partisipatif di pesantren menunjukkan dinamika yang menarik, di mana nilai-nilai tradisional Islam bertemu dengan konsep kepemimpinan modern. Temuan di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti menjadi contoh bagaimana kepemimpinan partisipatif dapat

diterapkan dengan karakteristik yang berbeda, mencerminkan konteks sosial dan budaya masing-masing pesantren. Peran Kiai sebagai figur sentral tetap menjadi elemen utama dalam menjaga stabilitas dan harmoni komunitas, tetapi dengan pendekatan yang bervariasi dalam mengakomodasi partisipasi anggota pesantren.

Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, kepemimpinan Kiai cenderung bersifat hierarkis, di mana otoritas utama dalam pengambilan keputusan berada di tangan Kiai. Meskipun demikian, prinsip syura atau musyawarah tetap diterapkan, terutama ketika Kiai mendengarkan masukan dari ustadz dan santri. Prinsip syura, yang merupakan salah satu nilai penting dalam Islam, mencerminkan bentuk kepemimpinan partisipatif yang tetap menghormati struktur hierarki tradisional. Model ini sejalan dengan teori *Weberian Leadership*, di mana kharisma pemimpin menjadi sumber legitimasi, tetapi tetap ada ruang untuk konsultasi yang menjaga keterlibatan komunitas.<sup>212</sup>

Sebaliknya, Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti menerapkan model kepemimpinan yang lebih demokratis, di mana Kiai berperan sebagai fasilitator dalam pengambilan keputusan. Rapat-rapat yang melibatkan ustadz dan santri menjadi mekanisme utama dalam menentukan kebijakan pesantren. Pendekatan ini mencerminkan teori kepemimpinan partisipatif yang dikemukakan oleh Lewin, Lippitt, dan White, dimana pemimpin menciptakan lingkungan yang inklusif dan

---

<sup>212</sup> Zaini Muchtarom, "Konsep Max Weber Tentang Kepemimpinan Karismatik," *Refleksi Jurnal Filsafat Dan Pemikiran Islam II*, no. 3 (2000).

memperkuat rasa memiliki di antara anggota komunitas.<sup>213</sup> Dengan memberikan kebebasan untuk menyuarakan pendapat, Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti menumbuhkan partisipasi yang lebih luas, sekaligus mencerminkan budaya egaliter yang berkembang di komunitasnya.

Konteks sosial dan budaya lokal memainkan peran penting dalam membentuk pola kepemimpinan di kedua pesantren. Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, budaya lokal yang menghormati figur otoritas memungkinkan Kiai untuk mengambil peran dominan dalam pengambilan keputusan. Tingginya tingkat *power distance* dalam budaya ini sesuai dengan teori dimensi budaya Hofstede, dimana hierarki dianggap sebagai bagian penting dalam menjaga harmoni.<sup>214</sup> Sebaliknya, di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti, budaya egaliter mendorong gaya kepemimpinan yang lebih kolaboratif dan demokratis.

Selain aspek pengambilan keputusan, peran Kiai sebagai mediator konflik juga menjadi dimensi penting dalam kepemimpinan partisipatif. Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, konflik sering diselesaikan melalui arahan langsung Kiai, mencerminkan pendekatan *competing* dalam teori resolusi konflik Thomas-Kilmann. Pendekatan ini memastikan bahwa keputusan yang diambil oleh Kiai dihormati dan diterima oleh komunitas. Sementara itu, di Pondok

<sup>213</sup> S Scheidlinger, "The Lewin, Lippitt and White Study of Leadership and Social Climates; Revisited.," *International Journal of Group Psychotherapy* 44, no. 1 (1994).

<sup>214</sup> Magdalena Źemojtel-Piotrowska and Jarosław Piotrowski, "Hofstede's Cultural Dimensions Theory," in *Encyclopedia of Sexual Psychology and Behavior*, 2023, [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08956-5\\_1124-1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08956-5_1124-1).

Pesantren Ummul Quro As Suyuti, konflik diselesaikan melalui dialog yang melibatkan semua pihak, mencerminkan pendekatan *collaborating* yang lebih mengutamakan musyawarah untuk mencapai solusi bersama.

Perbedaan dalam pendekatan kepemimpinan ini juga terlihat dalam pembimbingan spiritual yang dilakukan Kiai di kedua pesantren. Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, pembimbingan spiritual dilakukan secara langsung melalui khutbah dan pengajian rutin, menekankan ketaatan dan disiplin. Pendekatan ini mencerminkan elemen inspirasi dalam teori *Transformational Leadership*, dimana pemimpin berperan sebagai sumber motivasi yang memperkuat nilai-nilai keagamaan komunitas.<sup>215</sup> Sebaliknya, di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti, pembimbingan spiritual lebih bersifat dialogis, memberikan ruang bagi santri untuk berdiskusi dan mengajukan pertanyaan tentang isu-isu keagamaan.

Namun dari pada itu, penerapan kepemimpinan partisipatif tidak lepas dari tantangan. Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, menjaga keseimbangan antara otoritas Kiai dan partisipasi komunitas menjadi tantangan utama. Terlalu banyak partisipasi dapat dianggap mengurangi kewibawaan Kiai, sementara kurangnya keterlibatan komunitas berpotensi menimbulkan resistensi. Sementara itu, di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti, tantangan utamanya adalah

---

<sup>215</sup> Bass and Riggio, "Transformational Leadership. "

memastikan bahwa proses kolaborasi tidak menghambat efisiensi dalam pengambilan keputusan, terutama dalam situasi mendesak.

Kedua pesantren menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dapat diterapkan dengan fleksibilitas yang disesuaikan dengan kebutuhan lokal. Dalam konteks pesantren, model ini memungkinkan integrasi antara tradisi dan modernitas, di mana nilai-nilai Islam menjadi fondasi dalam menghadapi tantangan zaman. Penerapan kepemimpinan partisipatif yang bervariasi di kedua pesantren mencerminkan adaptasi yang dinamis dan kontekstual, yang pada akhirnya memperkuat harmoni dalam komunitas pesantren.

Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif di pesantren tidak hanya sekadar konsep teoretis, tetapi juga sebuah praktik yang terus berkembang. Peran Kiai sebagai figur sentral tetap menjadi kunci dalam menjaga stabilitas, mendorong partisipasi, dan membimbing spiritualitas komunitas. Pendekatan yang berbeda di masing-masing pesantren menunjukkan bagaimana tradisi pesantren mampu beradaptasi dengan perubahan sosial tanpa kehilangan identitasnya sebagai pusat pendidikan Islam.

Proses pengambilan keputusan di pesantren mencerminkan dinamika kepemimpinan yang berakar pada tradisi Islam dan nilai-nilai lokal. Berdasarkan temuan penelitian, Pesantren Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti menampilkan pendekatan yang berbeda dalam menjalankan

mekanisme pengambilan keputusan. Meskipun keduanya memiliki tujuan yang sama, yaitu menciptakan keputusan yang mendukung keberlangsungan pesantren, cara yang ditempuh menunjukkan corak kepemimpinan yang unik dan beragam.

Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning mengadopsi proses pengambilan keputusan melalui musyawarah terbatas. Dalam mekanisme ini, pengelola dan beberapa perwakilan santri dilibatkan sebagai pihak yang memberikan masukan, tetapi keputusan akhir tetap berada di tangan Kiai. Pola ini mencerminkan pendekatan otoriter-partisipatif, di mana keterlibatan pihak lain dibatasi hanya untuk menyampaikan pandangan, sementara otoritas penuh ada pada pemimpin tertinggi. Pendekatan ini relevan dengan teori kepemimpinan otoriter yang menekankan pada kontrol ketat oleh pemimpin untuk menjaga stabilitas dan kesinambungan organisasi.<sup>216</sup>

Sebaliknya, Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti menggunakan model pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan terbuka. Forum-forum yang melibatkan santri, dewan pengasuh, dan masyarakat sekitar menjadi wadah utama dalam diskusi untuk menentukan kebijakan. Pendekatan ini merepresentasikan model kepemimpinan partisipatif, di mana setiap individu diberikan kesempatan untuk berkontribusi. Model ini tidak hanya memperluas cakupan pandangan, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan yang

---

<sup>216</sup> Bass and Riggio.

dihasilkan. Dalam teori kepemimpinan partisipatif, keterlibatan aktif dari seluruh pihak sering kali menghasilkan keputusan yang lebih kaya perspektif dan relevan.<sup>217</sup>

Jika dianalisis menggunakan teori kontingensi Fiedler,<sup>218</sup> kedua pesantren menunjukkan pendekatan yang sesuai dengan konteks dan kebutuhan mereka masing-masing. Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, yang mungkin menghadapi tantangan dalam mempertahankan kedisiplinan dan hierarki yang ketat, membutuhkan pendekatan yang lebih terpusat pada figur Kiai. Sementara itu, Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti, yang cenderung lebih terbuka terhadap inovasi dan keterlibatan komunitas, memilih pendekatan kolaboratif yang memungkinkan masyarakat turut berperan dalam pengambilan keputusan.

Proses musyawarah terbatas di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning memiliki keunggulan dalam hal efisiensi waktu dan kontrol atas keputusan. Namun, model ini juga memiliki keterbatasan, terutama dalam menciptakan rasa keterlibatan yang mendalam di antara pihak-pihak yang terlibat. Kiai sebagai pemimpin sentral dapat menghadapi tantangan berupa ketergantungan yang tinggi dari anggota pesantren, yang dalam jangka panjang dapat membatasi perkembangan otonomi mereka.

---

<sup>217</sup> G. Yukl, *Leadership in Organizations 8 Edition* (New England: Pearso, 2013).

<sup>218</sup> Technical Details, "Fiedler's Contingency Theory," *Encyclopedia of Sustainable Management*, 2023, 1599–1599, [https://doi.org/10.1007/978-3-031-25984-5\\_300940](https://doi.org/10.1007/978-3-031-25984-5_300940).

Sementara itu, pendekatan forum terbuka di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti menonjolkan pentingnya nilai musyawarah dalam Islam yang menekankan kebersamaan dalam pengambilan keputusan. Meskipun lebih inklusif, pendekatan ini memerlukan waktu yang lebih panjang dan koordinasi yang kompleks. Namun, dengan melibatkan banyak pihak, keputusan yang diambil cenderung memiliki dukungan yang lebih luas dan meminimalkan potensi konflik di kemudian hari.

Dalam konteks ini, kedua pesantren sebenarnya mempraktikkan prinsip Islam dalam pengambilan keputusan, yakni *syura* (musyawarah). Namun, pelaksanaannya berbeda karena dipengaruhi oleh situasi internal masing-masing pesantren. Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning mempraktikkan *syura* dengan pola yang lebih hierarkis, sementara Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti menekankan pada inklusivitas yang lebih tinggi. Kedua pendekatan ini menunjukkan bagaimana nilai Islam dapat diterjemahkan ke dalam praktik yang fleksibel sesuai kebutuhan.

Dengan memahami perbedaan ini, dapat disimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan di pesantren bukan hanya soal memilih antara otoritas atau partisipasi, tetapi juga tentang bagaimana menyesuaikan pola tersebut dengan konteks dan kebutuhan lembaga. Kedua pendekatan memiliki keunggulan dan kelemahannya masing-masing, sehingga fleksibilitas dalam menerapkan kedua model tersebut bisa menjadi langkah strategis untuk menghadapi berbagai tantangan di masa depan.

Proses pengambilan keputusan di pesantren mencerminkan dinamika kepemimpinan yang berakar pada tradisi Islam dan nilai-nilai lokal. Berdasarkan temuan penelitian, Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti menampilkan pendekatan yang berbeda dalam menjalankan mekanisme pengambilan keputusan. Meskipun keduanya memiliki tujuan yang sama, yaitu menciptakan keputusan yang mendukung keberlangsungan pesantren, cara yang ditempuh menunjukkan corak kepemimpinan yang unik dan beragam.

Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning mengadopsi proses pengambilan keputusan melalui musyawarah terbatas. Dalam mekanisme ini, dewan pengasuh dan beberapa perwakilan santri dilibatkan sebagai pihak yang memberikan masukan, tetapi keputusan akhir tetap berada di tangan Kiai. Pola ini mencerminkan pendekatan otoriter-partisipatif, dimana keterlibatan pihak lain dibatasi hanya untuk menyampaikan pandangan, sementara otoritas penuh ada pada pemimpin tertinggi. Pendekatan ini relevan dengan teori kepemimpinan otoriter yang menekankan pada kontrol ketat oleh pemimpin untuk menjaga stabilitas dan kesinambungan organisasi.<sup>219</sup>

Sebaliknya, Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti menggunakan model pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan terbuka. Forum-forum yang melibatkan santri, dewan pengasuh, dan

---

<sup>219</sup> Bass and Riggio, "Transformational Leadership."

masyarakat sekitar menjadi wadah utama dalam diskusi untuk menentukan kebijakan. Pendekatan ini merepresentasikan model kepemimpinan partisipatif, di mana setiap individu diberikan kesempatan untuk berkontribusi. Model ini tidak hanya memperluas cakupan pandangan, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan yang dihasilkan. Dalam teori kepemimpinan partisipatif, keterlibatan aktif dari seluruh pihak sering kali menghasilkan keputusan yang lebih kaya perspektif dan relevan.<sup>220</sup>

Jika dianalisis menggunakan teori kontingensi Fiedler, kedua pesantren menunjukkan pendekatan yang sesuai dengan konteks dan kebutuhan mereka masing-masing. Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, yang mungkin menghadapi tantangan dalam mempertahankan kedisiplinan dan hierarki yang ketat, membutuhkan pendekatan yang lebih terpusat pada figur Kiai. Sementara itu, Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti, yang cenderung lebih terbuka terhadap inovasi dan keterlibatan komunitas, memilih pendekatan kolaboratif yang memungkinkan masyarakat turut berperan dalam pengambilan keputusan.

Proses musyawarah terbatas di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning memiliki keunggulan dalam hal efisiensi waktu dan kontrol atas keputusan. Namun, model ini juga memiliki keterbatasan, terutama dalam menciptakan rasa keterlibatan yang mendalam di antara pihak-pihak yang terlibat. Kiai sebagai pemimpin sentral dapat

---

<sup>220</sup> G. Yukl, *Leadership in Organizations 8 Edition*.

menghadapi tantangan berupa ketergantungan yang tinggi dari anggota pesantren, yang dalam jangka panjang dapat membatasi perkembangan otonomi mereka.

Sementara itu, pendekatan forum terbuka di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti menonjolkan pentingnya nilai musyawarah dalam Islam yang menekankan kebersamaan dalam pengambilan keputusan. Meskipun lebih inklusif, pendekatan ini memerlukan waktu yang lebih panjang dan koordinasi yang kompleks. Namun, dengan melibatkan banyak pihak, keputusan yang diambil cenderung memiliki dukungan yang lebih luas dan meminimalkan potensi konflik di kemudian hari.

Dalam konteks ini, kedua pesantren sebenarnya mempraktikkan prinsip Islam dalam pengambilan keputusan, yakni *syura* (musyawarah). Namun, pelaksanaannya berbeda karena dipengaruhi oleh situasi internal masing-masing pesantren. Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning mempraktikkan *syura* dengan pola yang lebih hierarkis, sementara Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti menekankan pada inklusivitas yang lebih tinggi. Kedua pendekatan ini menunjukkan bagaimana nilai Islam dapat diterjemahkan ke dalam praktik yang fleksibel sesuai kebutuhan.

Dengan memahami perbedaan ini, dapat disimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan di pesantren bukan hanya soal memilih antara otoritas atau partisipasi, tetapi juga tentang bagaimana menyesuaikan pola tersebut dengan konteks dan kebutuhan lembaga. Kedua pendekatan memiliki keunggulan dan kelemahannya masing-masing, sehingga

fleksibilitas dalam menerapkan kedua model tersebut bisa menjadi langkah strategis untuk menghadapi berbagai tantangan di masa depan.

### **3. Kepemimpinan Partisipatif Kiai dalam pengembangan mutu kelembagaan**

Kepemimpinan partisipatif kiai dalam pengembangan mutu kelembagaan pesantren menjadi fenomena menarik yang teramati pada Pesantren Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Pesantren Ummul Quro. Kedua pesantren ini, meskipun berbeda tipologi salaf dan modern menunjukkan pola serupa dalam hal pelibatan berbagai elemen pesantren dalam proses pengambilan keputusan. Sebagaimana disebutkan dalam literatur, pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua memiliki elemen-elemen dasar yang mencakup pondok/asrama, masjid, pengajaran kitab-kitab kuning, santri, dan kiai. Kelima elemen ini membentuk sistem kompleks yang memerlukan tata kelola efektif untuk mengoptimalkan fungsi pendidikan pesantren. Menurut Zamakhsyari Dhofier, kiai sebagai elemen sentral dalam struktur pesantren memiliki peran strategis dalam menentukan arah pengembangan pesantren, termasuk dalam aspek tata kelolanya.<sup>221</sup>

Model kepemimpinan partisipatif yang diterapkan di Pesantren Padepokan Kiai Mudrikah, dimana kiai menerapkan prinsip musyawarah dan menghindari sikap otoriter, sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional dalam teori manajemen modern. Dalam perspektif

---

<sup>221</sup> Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai, (Jakarta: LP3ES, 2011), 44-55.

manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*), pengembangan mutu pendidikan pesantren perlu memperhatikan lima pilar utama, yaitu: fokus pada customer (santri), keterlibatan total, pengukuran, komitmen, dan perbaikan berkelanjutan. Pelibatan asatidz, santri senior, dan pengurus harian dalam penyusunan program dan kebijakan pesantren mencerminkan implementasi pilar “keterlibatan total” yang menjadi prasyarat bagi terwujudnya mutu pendidikan yang komprehensif.

Transparansi dalam pengelolaan pesantren, sebagaimana dipraktikkan di Pesantren Ummul Quro, menjadi faktor kunci yang memungkinkan koordinasi efektif antara pihak internal dan eksternal pesantren. Pengembangan manajemen pesantren perlu membangun sinergi antara civitas akademika dan masyarakat dalam membangun perekonomian rakyat. Menurut Zubaedi, pesantren memiliki potensi besar sebagai agen pemberdayaan masyarakat yang tidak hanya berfokus pada aspek pendidikan, tetapi juga aspek sosial-ekonomi.<sup>222</sup> Transparansi pengelolaan menjadi prasyarat bagi terbentuknya kepercayaan masyarakat terhadap pesantren, yang pada gilirannya akan memperkuat dukungan dan partisipasi masyarakat dalam pengembangan pesantren.

Tata kelola pesantren yang demokratis dan berbasis nilai-nilai kekeluargaan, sebagaimana dipraktikkan di Pesantren Padepokan Kiai Mudrikah, menciptakan kohesi dan tanggung jawab kolektif di lingkungan pesantren. Upaya perbaikan pendidikan di pesantren merupakan bagian

---

<sup>222</sup> Zubaedi, “Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Pesantren, Kontribusi Fiqh Sosial Kyai Sahal Mahfudh, “ Karsa: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman, Vol. 23, No. 2 (Desember 2015), 277-29

dari manajemen kurikulum yang disesuaikan dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Kurikulum pesantren perlu bersifat fleksibel, dinamis, dan dapat dikembangkan sesuai dengan kondisi pesantren, karakteristik santri, dan kondisi sosial budaya masyarakat. Busthomi dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kepemimpinan kiai memainkan peran krusial dalam pengembangan kurikulum pesantren, yang harus responsif terhadap kebutuhan zaman tanpa mengorbankan nilai-nilai esensial pesantren.<sup>223</sup>

Sistem inklusif dalam pengambilan keputusan di Pesantren Ummul Quro, dimana setiap elemen pesantren dilibatkan dalam proses perencanaan dan evaluasi, berkontribusi pada terciptanya rasa memiliki terhadap visi dan misi pesantren. Keberhasilan pesantren dalam mempertahankan eksistensinya selama lebih dari satu abad, seperti kasus Pesantren Darul Huda, disebabkan oleh konsep dan format manajemen yang mapan serta keberanian untuk menginovasi manajemennya dari model klasik menjadi model modern. Fadillah dalam penelitiannya tentang manajemen mutu pendidikan Islam di pesantren menekankan pentingnya adaptasi manajemen pesantren terhadap tuntutan zaman tanpa kehilangan jati diri dan nilai-nilai inti pesantren.<sup>224</sup>

Tata kelola pesantren yang efektif dan adaptif terhadap perkembangan zaman memerlukan standarisasi dan penjaminan mutu yang

---

<sup>223</sup> Yazidul Busthomi, "Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Kurikulum Pendidikan Di Pondok Pesantren," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 6, No. 1 (Maret 2020), 93-110

<sup>224</sup> M. Khairil Fadillah, "Manajemen Mutu Pendidikan Islam di Pesantren," *Jurnal At-Ta'dib*, Vol. 10, No. 1 (2015), 115-137

terstruktur. Kementerian Agama telah menyiapkan Rancangan Peraturan Menteri Agama tentang Lembaga Penjamin Mutu Pondok Pesantren, yang bertujuan untuk meningkatkan mutu tata kelola dan membawa pesantren ke tengah percaturan sosial ekonomi bangsa Indonesia. Kamaruddin Amin menegaskan bahwa lembaga penjaminan mutu bukanlah instrumen untuk menyeragamkan pesantren, melainkan untuk merumuskan standar minimal yang harus dipenuhi pesantren, dengan tetap menghormati kekhasan dan karakter unik masing-masing pesantren.<sup>225</sup>

Implementasi kepemimpinan partisipatif kiai dalam tata kelola pesantren perlu diimbangi dengan penguatan kapasitas sumber daya manusia pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengembangan sumber daya manusia di pesantren mencakup analisis kebutuhan (kualitas dan kuantitas), implementasi melalui rekrutmen, program pendidikan dan pelatihan, serta evaluasi yang ditekankan pada perubahan sikap dan perilaku dalam menjalankan peran dan tanggung jawab. Menurut Susanto, pengembangan sumber daya santri berbasis teknologi tepat guna merupakan salah satu strategi yang dapat diterapkan pesantren untuk meningkatkan mutu dan relevansi pendidikannya di era digital.<sup>226</sup>

Tata kelola pesantren yang demokratis dan partisipatif, sebagaimana ditunjukkan oleh Pesantren Padepokan Kiai Mudrikah dan

---

<sup>225</sup> Kamaruddin Amin, "Standardisasi Mutu Pendidikan Pesantren," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 5, No. 2 (2018), 333-346

<sup>226</sup> Dany Susanto, "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Santri Berbasis Teknologi Tepat Guna Di Pondok Pesantren (Perspektif Dakwah)," *Jurnal Ilmu Dakwah*, Vol. 37, No. 2 (2018), 247-283

Pesantren Ummul Quro, menjadi modal penting bagi pesantren dalam menghadapi tantangan modernisasi dan globalisasi. Pesantren seringkali dianggap sebagai lembaga pendidikan yang kental dengan nuansa keagamaan, tetapi pada kenyataannya pesantren juga menawarkan pendidikan umum yang lengkap dan berbasis nilai-nilai Islam. Pesantren dalam perkembangannya tidak lagi sekadar fokus pada pengajaran ilmu-ilmu agama, tetapi juga mengintegrasikan pembelajaran matematika, sains, bahasa, dan sosial untuk memberikan pendidikan yang komprehensif sesuai kebutuhan zaman.

Pengembangan mutu tata kelola pesantren juga perlu memperhatikan aspek penjaminan mutu dan performa kerja. Implementasi penjaminan mutu di pondok pesantren modern seperti Asy-Syifa Balikpapan menunjukkan bahwa penjaminan mutu berkorelasi dengan peningkatan performa kerja di lingkungan pesantren. Mohammad Maknuddin dalam penelitiannya menegaskan bahwa penjaminan mutu pendidikan pesantren menjadi instrumen penting untuk memastikan konsistensi kualitas layanan pendidikan yang diberikan pesantren kepada para santri dan masyarakat.<sup>227</sup>

Tata kelola pesantren di era digital memerlukan inovasi dan adaptasi terhadap perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Pengalaman pesantren dalam mengelola lembaga di masa pandemi COVID-19, seperti kasus Pondok Pesantren Manbaul Ulum, menunjukkan

---

<sup>227</sup> Mohammad Maknuddin, "Penjaminan Mutu Pendidikan Pesantren," *Jurnal Studi Islam MIYAH*, Vol. 15, No. 2 (Agustus 2019), 205-218.

pentingnya fleksibilitas dan inovasi dalam tata kelola, termasuk implementasi pembelajaran online dan penguatan administrasi kelembagaan untuk menghadapi situasi krisis. Menurut Sarpani, pesantren salafiyah membutuhkan kelompok kerja untuk mengembangkan pendidikannya agar tetap relevan dan mampu beradaptasi dengan perubahan zaman.<sup>228</sup>

Forum Komunikasi Pendidikan Kesetaraan pada Pondok Pesantren (FK-PKPPS) dapat menjadi mitra strategis bagi pesantren dalam mengembangkan mutu tata kelolanya. Kementerian Agama berharap FK-PKPPS dapat menjadi mitra untuk melakukan perbaikan tata kelola pendidikan kesetaraan pada pesantren, termasuk dalam perancangan struktur kurikulum, manajemen kemandirian kurikulum, serta kemandirian dalam penyelenggaraan ujian. Ahmad Zayadi menegaskan bahwa pendidikan kesetaraan merupakan jembatan akses formal bagi para santri yang semula hanya mengaji kitab kuning, sehingga diperlukan tata kelola yang efektif untuk mengintegrasikan pendidikan kesetaraan dalam sistem pendidikan pesantren.<sup>229</sup>

Kemandirian ekonomi pesantren menjadi aspek penting dalam pengembangan mutu tata kelolanya. Koperasi pesantren dapat menjadi media pemberdayaan ekonomi bagi masyarakat pesantren dan masyarakat umum, dengan mengembangkan berbagai jenis usaha berdasarkan

---

<sup>228</sup> Sarpani, "Pengembangan Pendidikan Kesetaraan di Pesantren Salafiyah," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 4, No. 1 (2019), 127-142

<sup>229</sup> Ahmad Zayadi, "Transformasi Pendidikan Pesantren dalam Sistem Pendidikan Nasional," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 7, No. 2 (2020), 215-233.

pertimbangan aset dan lahan yang dimiliki. Menurut Hamzah, manajemen pondok pesantren dalam mengembangkan kewirausahaan berbasis agrobisnis menjadi salah satu strategi yang dapat diterapkan pesantren untuk memperkuat kemandirian ekonominya.<sup>230</sup>

Pengembangan mutu tata kelola pesantren juga perlu memperhatikan aspek standarisasi pendidikan. Pesantren perlu memiliki standar yang jelas dan telah disepakati bersama, yang mencakup berbagai aspek seperti kurikulum, fasilitas, tenaga pengajar, dan lain sebagainya. Standar yang jelas dan disepakati bersama ini akan menjadi pedoman dalam pengelolaan pesantren. Mutu pendidikan pesantren merupakan ukuran keberhasilan dalam menyediakan layanan pendidikan kepada para santri, yang memerlukan standarisasi tanpa menghilangkan kekhasan pesantren.

Keterlibatan santri dalam tata kelola pesantren, sebagaimana dipraktikkan di kedua pesantren yang diteliti, menjadi aspek inovatif yang mendorong terbentuknya rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif. Para santri tinggal di asrama dan diasuh oleh seorang kiai atau ustadz, menciptakan komunitas belajar yang intensif dan kondusif bagi pengembangan karakter dan intelektualitas. Sistem asrama ini memberikan ruang bagi implementasi model tata kelola partisipatif yang melibatkan santri, yang pada gilirannya akan memperkuat kohesi sosial dan efektivitas program pendidikan pesantren.

---

<sup>230</sup> S.N.A. Hamzah, "Manajemen Pondok Pesantren Dalam Mengembangkan Kewirausahaan Berbasis Agrobisnis," Disertasi Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (2015), 178-195.

Perkembangan tipologi pesantren dari model salaf (tradisional) ke model khalaf (modern), sebagaimana tercermin dalam perbedaan antara Pesantren Padepokan Kiai Mudrikah dan Pesantren Ummul Quro, berimplikasi pada diversifikasi model tata kelola yang diterapkan. Perbedaan antara pesantren *Salafiyah* dan pesantren *Khalafiyah* terletak pada pendekatan dan pandangan mereka terhadap pendidikan. Meskipun demikian, kedua model pesantren tetap menekankan pentingnya kepemimpinan partisipatif kiai dalam pengembangan mutu kelembagaan, yang mengindikasikan bahwa prinsip partisipasi dan inklusivitas merupakan nilai universal yang relevan bagi pesantren dalam berbagai tipologi.

Pada konteks pengembangan sarana dan prasarana pondok pesantren merupakan aspek fundamental dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pesantren. Berdasarkan data penelitian pada Pesantren Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Pesantren Ummul Quro, terlihat bahwa kepemimpinan partisipatif Kiai memainkan peran strategis dalam mengoptimalkan pengembangan fisik pesantren. Menurut Suprayogo, sarana dan prasarana menjadi salah satu komponen penting dalam pendidikan pesantren yang harus dikelola secara efektif untuk mencapai visi dan misi lembaga.<sup>231</sup> Kepemimpinan partisipatif Kiai dalam pengembangan sarana dan prasarana tidak hanya fokus pada aspek fisik

---

<sup>231</sup> Imam Suprayogo, *Quo Vadis Madrasah, Gagasan Aksi dan Solusi Pembangunan Madrasah*, (Yogyakarta: Hikayat, 2007), 56-78.

semata, tetapi juga melibatkan dimensi sosial dan partisipasi komunitas dalam proses pengembangan berkelanjutan.

Di Pesantren Padepokan Kiai Mudrikah, kemampuan Kiai dalam menggerakkan berbagai elemen seperti wali santri, alumni, dan masyarakat sekitar mencerminkan prinsip kepemimpinan transformasional yang menekankan pada pemberdayaan stakeholder. Konsep ini sejalan dengan teori modal sosial yang dikemukakan oleh Coleman, yang menekankan bahwa jaringan sosial dan keterlibatan komunitas dapat menjadi sumber daya berharga dalam pengembangan institusi.<sup>232</sup> Semangat gotong royong yang didorong oleh Kiai dalam pembangunan fasilitas seperti ruang belajar, asrama, masjid, dan perpustakaan menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya berdiri sebagai institusi pendidikan, tetapi juga sebagai institusi sosial yang berakar kuat dalam komunitas.

Paradigma pengembangan sarana dan prasarana pesantren telah mengalami transformasi signifikan seiring dengan perkembangan zaman. Menurut penelitian Azizah, pengembangan sarana dan prasarana pesantren di era modern perlu memperhatikan tiga aspek utama: fungsionalitas, aksesibilitas, dan keberlanjutan.<sup>233</sup> Hal ini tercermin dalam praktik Pesantren Ummul Quro yang menginvestasikan sumber daya untuk menyediakan fasilitas yang memadai, seperti ruang kelas dengan teknologi

---

<sup>232</sup> James S. Coleman, "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, Vol. 94 (1988), S95-S120.

<sup>233</sup> A'baidah Ummu Azizah, "Pengembangan Kebijakan dan Kepemimpinan Transformatif Pendidikan Agama Islam," *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 5, No. 1 (2021), 145-168

pendidikan terkini, laboratorium komputer, dan akses internet. Pendekatan ini menunjukkan adaptasi pesantren terhadap tuntutan pendidikan di era digital, tanpa mengorbankan nilai-nilai esensial pesantren.

Konsep standar sarana dan prasarana pesantren menjadi tema penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pesantren. Kementerian Agama telah menyiapkan Rancangan Peraturan Menteri Agama tentang Lembaga Penjamin Mutu Pondok Pesantren, yang salah satu aspeknya mengatur standar minimal sarana dan prasarana yang harus dipenuhi pesantren. Standar ini penting sebagai acuan dalam pengembangan fasilitas pesantren, meskipun implementasinya tetap perlu memperhatikan karakteristik dan kebutuhan spesifik masing-masing pesantren. Menurut Yasid, standarisasi sarana dan prasarana pesantren tidak dimaksudkan untuk menyeragamkan pesantren, melainkan untuk memastikan tersedianya fasilitas minimal yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>234</sup>

Keterlibatan santri dan pengurus dalam perencanaan pengembangan sarana dan prasarana, sebagaimana dipraktikkan di Pesantren Ummul Quro, menunjukkan implementasi prinsip partisipasi dalam manajemen fasilitas pendidikan. Kegiatan belajar mengajar di pesantren sangat bergantung pada ketersediaan dan kualitas sarana dan prasarana yang mendukung, sehingga perlu dilakukan konsultasi dengan berbagai pihak untuk mengetahui kebutuhan nyata di lapangan. Menurut

---

<sup>234</sup> Abu Yasid, "Standarisasi Sarana Pesantren: Rekonstruksi Konsep dan Implementasi," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 4, No. 2 (2019), 215-234.

Fauzan, pelibatan pengguna dalam perencanaan fasilitas pendidikan tidak hanya meningkatkan relevansi fasilitas yang dibangun, tetapi juga mendorong terciptanya rasa memiliki yang berimplikasi pada perawatan dan pemanfaatan fasilitas secara optimal.<sup>235</sup>

Tantangan utama dalam pengembangan sarana dan prasarana pesantren adalah keterbatasan pendanaan, terutama bagi pesantren-pesantren kecil dan menengah. Koperasi pesantren dapat menjadi media pemberdayaan ekonomi yang mendukung kemandirian finansial pesantren dalam pengembangan fasilitas. Selain itu, menurut Dhofier, pesantren dapat mengembangkan model pendanaan alternatif melalui wakaf produktif, kemitraan dengan lembaga lain, dan penggalangan dana dari alumni yang telah berhasil.<sup>236</sup> Pendekatan-pendekatan ini menjadi strategi penting dalam mengatasi keterbatasan anggaran, sebagaimana ditunjukkan oleh Pesantren Padepokan Kiai Mudrikah yang mampu mengembangkan fasilitas secara bertahap namun berkelanjutan.

Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam sarana dan prasarana pesantren menjadi keniscayaan di era digital. Pengembangan website interaktif sebagai media informasi karier bagi santri merupakan salah satu bentuk integrasi teknologi dalam sistem pendidikan pesantren. Menurut Muhaimin, pesantren perlu mengadopsi teknologi secara selektif dan adaptif, dengan memperhatikan relevansinya

---

<sup>235</sup> Ahmad Fauzan, "Partisipasi Stakeholder dalam Pengembangan Fasilitas Pesantren," *Jurnal Studi Pendidikan Islam*, Vol. 3, No. 1 (2020), 78-96

<sup>236</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 2011), 128-145

terhadap nilai-nilai dan tujuan pendidikan pesantren.<sup>237</sup> Pesantren Ummul Quro telah menunjukkan praktik ini melalui penyediaan laboratorium komputer dan akses internet untuk menunjang pembelajaran, tanpa mengorbankan esensi pendidikan pesantren yang menekankan pada pembentukan karakter dan penguasaan ilmu agama.

Konsep keberlanjutan (*sustainability*) menjadi aspek krusial dalam pengembangan sarana dan prasarana pesantren. Pesantren perlu memiliki konsep dan format manajemen yang mapan untuk memastikan keberlanjutan lembaga, termasuk dalam pengelolaan fasilitas. Menurut Busyairi, pengembangan sarana dan prasarana pesantren perlu memperhatikan aspek keberlanjutan dari tiga dimensi: ekonomi (*financial sustainability*), lingkungan (*environmental sustainability*), dan sosial (*social sustainability*).<sup>238</sup> Pendekatan gotong royong yang diterapkan di Pesantren Padepokan Kiai Mudrikah mencerminkan implementasi prinsip keberlanjutan sosial, di mana dukungan komunitas menjadi modal penting dalam pengembangan dan pemeliharaan fasilitas.

Peran alumni dalam pengembangan sarana dan prasarana pesantren tidak dapat diabaikan. Manajemen pengembangan sumber daya manusia di pesantren perlu memperhatikan aspek rekrutmen, pendidikan, pelatihan, dan evaluasi, yang pada gilirannya akan berdampak pada keterlibatan alumni dalam pengembangan pesantren. Menurut Munif, alumni pesantren

---

<sup>237</sup> Muhaimin, Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2010), 201-220

<sup>238</sup> Ahmad Busyairi, "Sustainability Development dalam Pengembangan Sarana Prasarana Pesantren," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 6, No. 2 (2021), 187-209.

yang telah berhasil dalam karier dapat menjadi sumber daya strategis dalam pengembangan fasilitas pesantren, baik melalui kontribusi finansial, keahlian profesional, maupun jaringan yang dimiliki.<sup>239</sup> Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan sarana dan prasarana tidak hanya terkait dengan aspek fisik, tetapi juga dengan pembinaan hubungan jangka panjang dengan alumni.

Perencanaan tata ruang pesantren menjadi aspek penting dalam pengembangan sarana dan prasarana yang mendukung proses pendidikan. Santri tinggal di asrama dan diasuh oleh kiai atau ustadz, menciptakan komunitas belajar yang intensif dan memerlukan penataan ruang yang mendukung interaksi edukatif. Menurut Mastuhu, penataan ruang pesantren perlu memperhatikan zonasi yang memungkinkan integrasi antara kegiatan akademik, spiritual, dan sosial, yang menjadi karakteristik unik pendidikan pesantren.<sup>240</sup> Penataan ini penting untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan karakter dan pengembangan intelektual santri.

Aksesibilitas menjadi aspek penting dalam pengembangan sarana dan prasarana pesantren untuk memastikan inklusivitas pendidikan. Manajemen mutu dalam pendidikan pesantren perlu memperhatikan aspek fokus pada pelanggan, yang mencakup penyediaan fasilitas yang aksesibel bagi seluruh santri dengan berbagai karakteristik. Menurut Raharjo, aksesibilitas fasilitas pesantren tidak hanya terkait dengan aspek fisik

---

<sup>239</sup> Abdul Munif, "Peran Alumni dalam Pengembangan Pesantren," *Jurnal Studi Pesantren*, Vol. 5, No. 1 (2020), 56-78.

<sup>240</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), 89-112.

(seperti ramp untuk santri difabel), tetapi juga aksesibilitas ekonomi (keterjangkauan biaya) dan sosial (keterbukaan terhadap diversitas).<sup>241</sup>

Pengembangan fasilitas pesantren yang aksesibel menjadi prasyarat bagi terwujudnya pendidikan inklusif yang menjangkau berbagai lapisan masyarakat.

Integrasi teknologi dan nilai-nilai tradisional dalam pengembangan sarana dan prasarana pesantren menjadi tantangan tersendiri. Perbedaan antara pesantren Salafiyah dan pesantren Khalafiyah terletak pada pendekatan dan pandangan mereka terhadap pendidikan, termasuk dalam hal pemanfaatan teknologi. Menurut Arista, pesantren perlu mengadopsi pendekatan selektif dan adaptif dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam sistem pendidikan, dengan mempertimbangkan kompatibilitasnya dengan nilai-nilai dan tujuan pendidikan pesantren.<sup>242</sup> Pesantren Ummul Quro telah menunjukkan keberhasilan dalam mengintegrasikan teknologi modern dengan nilai-nilai tradisional pesantren, sebagaimana terlihat dalam penyediaan fasilitas teknologi pendidikan yang tetap diiringi dengan penguatan pendidikan agama.

Dimensi estetika dan kenyamanan dalam pengembangan sarana dan prasarana pesantren juga perlu mendapat perhatian. Pesantren perlu mendapatkan kepercayaan masyarakat untuk senantiasa mendidik, membina dan membimbing putra dan putri mereka. Menurut Nasir, lingkungan fisik pesantren yang estetis dan nyaman tidak hanya

---

<sup>241</sup> M. Dawam Rahardjo, *Pesantren dan Pembaharuan*, (Jakarta: LP3ES, 2005), 145-168

<sup>242</sup> P.V.N. Arista, "Manajemen Pembelajaran Di Pondok Pesantren," *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 3, No. 2 (2015), 78-95.

meningkatkan kualitas pengalaman belajar santri, tetapi juga memperkuat citra positif pesantren di mata masyarakat.<sup>243</sup> Pesantren Ummul Quro telah memperhatikan aspek ini melalui pengembangan asrama santri dan area olahraga yang menciptakan lingkungan kondusif untuk kegiatan belajar mengajar.

Pendekatan berbasis evidence dalam pengembangan sarana dan prasarana pesantren menjadi tren yang semakin relevan. Pondok pesantren perlu mengadakan inovasi atau terobosan terkait tata kelola, termasuk dalam pengembangan sarana dan prasarana, seiring dengan kondisi yang dihadapinya. Menurut Fadillah, keputusan pengembangan fasilitas pesantren perlu didasarkan pada data dan analisis kebutuhan yang komprehensif, bukan sekadar mengikuti tren atau preferensi subyektif.<sup>244</sup> Praktik yang diterapkan di Pesantren Ummul Quro, di mana konsultasi dengan pengurus dan santri dilakukan untuk mengetahui kebutuhan nyata di lapangan, mencerminkan implementasi pendekatan berbasis bukti ini.

Sinergi antara pemerintah, pesantren, dan masyarakat dalam pengembangan sarana dan prasarana pesantren menjadi faktor penting dalam akselerasi peningkatan mutu. Kementerian Agama mendorong perbaikan tata kelola pendidikan pesantren melalui kemitraan dengan berbagai pihak. Menurut Zayadi, pendidikan pesantren merupakan pendidikan yang otentik dan memiliki genuisitas dalam sistem pendidikan

---

<sup>243</sup> Ridwan Nasir, Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 167-189.

<sup>244</sup> M. Khairil Fadillah, "Manajemen Mutu Pendidikan Islam di Pesantren," *Jurnal At-Ta'dib*, Vol. 10, No. 1 (2015), 115-137.

nasional, sehingga layak mendapatkan dukungan optimal dari pemerintah dan masyarakat.<sup>245</sup> Sinergi ini tidak hanya memperkuat kapasitas pesantren dalam pengembangan fasilitas, tetapi juga memperluas jangkauan dan dampak pendidikan pesantren dalam pembangunan nasional.

Monitoring dan evaluasi berkelanjutan terhadap kualitas dan efektivitas sarana dan prasarana menjadi aspek penting dalam manajemen fasilitas pesantren. Mutu pendidikan pesantren adalah ukuran keberhasilan dalam menyediakan produk atau layanan pendidikan kepada pelanggan yang ada, yaitu para santri. Menurut Ijudin, pengembangan konsep mutu pendidikan pesantren memerlukan pendekatan komprehensif yang mencakup aspek input, proses, dan output, termasuk dalam hal penyediaan dan pemanfaatan sarana prasarana.<sup>246</sup> Sistem monitoring dan evaluasi yang efektif memungkinkan pesantren untuk terus meningkatkan kualitas fasilitas dan layanan pendidikan yang diberikan kepada para santri.

Dukungan eksternal atau jaringan kemitraan menjadi aspek strategis dalam pengembangan mutu pondok pesantren di era globalisasi. Berdasarkan data lapangan dari Pesantren Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Pesantren Ummul Quro, terlihat bahwa kepemimpinan partisipatif kiai memainkan peran krusial dalam membangun dan mengembangkan jaringan kemitraan strategis dengan berbagai pihak eksternal. Menurut Zubaedi, pesantren sebagai lembaga

---

<sup>245</sup> Ahmad Zayadi, "Transformasi Pendidikan Pesantren dalam Sistem Pendidikan Nasional," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 7, No. 2 (2020), 215-233

<sup>246</sup> Ijudin, "Pengembangan Konsep Mutu Pendidikan Pondok Pesantren," *Jurnal Pendidikan UNIGA*, Vol. 9, No. 1 (2015), 15-32

pendidikan Islam tidak dapat berdiri sendiri, melainkan perlu menjalin kemitraan dengan berbagai pihak untuk memperkuat kapasitas kelembagaan dan memperluas dampak pendidikannya.<sup>247</sup> Pembangunan jaringan kemitraan pesantren merefleksikan adaptasi lembaga pendidikan Islam tradisional terhadap tuntutan modernisasi, tanpa kehilangan jati diri dan nilai-nilai esensialnya.

Dimensi kepemimpinan kiai yang terbuka dan komunikatif menjadi modal sosial yang berharga dalam menjalin kemitraan strategis. Menurut Dhofier, kiai tidak hanya berperan sebagai pemimpin spiritual dan pendidik, tetapi juga sebagai cultural broker yang menghubungkan pesantren dengan dunia luar.<sup>248</sup> Figur kiai yang dipercaya oleh berbagai pihak memfasilitasi terbentuknya jaringan kemitraan yang kokoh dan berkelanjutan. Pada Pesantren Padepokan Kiai Mudrikah, kiai aktif menjalin hubungan dengan lembaga pendidikan formal, organisasi keagamaan, pemerintah daerah, serta lembaga donor dan sosial, mencerminkan implementasi konsep bridging social capital dalam konteks pesantren.

Kemitraan dengan lembaga pendidikan tinggi menjadi strategi penting dalam peningkatan mutu akademik pesantren. Upaya perbaikan pendidikan di pesantren merupakan bagian dari manajemen kurikulum yang perlu disesuaikan dengan tuntutan dan perkembangan zaman.

---

<sup>247</sup> Zubaedi, "Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Pesantren, Kontribusi Fiqh Sosial Kyai Sahal Mahfudh," *Karsa: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman*, Vol. 23, No. 2 (Desember 2015), 277-296

<sup>248</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 2011), 55-78

Menurut Arifin, kemitraan antara pesantren dan perguruan tinggi dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti pengembangan kurikulum integratif, peningkatan kapasitas tenaga pendidik, dan program penelitian kolaboratif.<sup>249</sup> Pesantren Ummul Quro telah menerapkan strategi ini melalui kerjasama dengan lembaga pendidikan tinggi dalam bentuk pelatihan tenaga pendidik dan kolaborasi program pendidikan, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran.

Kemitraan dengan pemerintah menjadi aspek strategis dalam penguatan kelembagaan pesantren. Kementerian Agama mendorong perbaikan tata kelola pendidikan pesantren melalui kemitraan antara pemerintah dan pesantren. Menurut Rahim, sinergi antara pesantren dan pemerintah perlu dibangun atas dasar kesetaraan dan saling menghormati, bukan dalam relasi patron-klien yang berpotensi mengurangi kemandirian pesantren.<sup>250</sup> Pada kedua pesantren yang diteliti, kiai berhasil memposisikan pesantren sebagai mitra strategis pemerintah dalam pembangunan pendidikan, yang ditunjukkan melalui berbagai program kerjasama yang saling menguntungkan.

Kemitraan dengan sektor swasta membuka peluang bagi pesantren untuk mengembangkan kemandirian ekonomi. Koperasi pesantren dapat menjadi media pemberdayaan ekonomi bagi masyarakat pesantren dan masyarakat umum melalui pengembangan berbagai jenis usaha. Menurut

---

<sup>249</sup> Zainul Arifin, "Pengembangan Kemitraan Pesantren dan Perguruan Tinggi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 5, No. 2 (2020), 145-167.

<sup>250</sup> Husni Rahim, *Madrasah dalam Politik Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2005), 178-195

Hamzah, pengembangan kewirausahaan berbasis agrobisnis di pesantren dapat diperkuat melalui kemitraan dengan sektor swasta yang memiliki keahlian dan akses pasar.<sup>251</sup> Data dari Pesantren Ummul Quro menunjukkan bahwa kiai memanfaatkan kepemimpinan partisipatif untuk menjalin kerjasama dengan sektor swasta, yang berkontribusi pada penguatan ekonomi pesantren dan perluasan kesempatan belajar santri.

Kemitraan dengan lembaga internasional memperluas wawasan dan meningkatkan kompetensi global santri. Pesantren seringkali dianggap sebagai lembaga pendidikan yang kental dengan nuansa keagamaan, tetapi pada kenyataannya pesantren juga menawarkan pendidikan umum yang lengkap dan berbasis nilai-nilai Islam. Menurut Azra, internasionalisasi pendidikan pesantren melalui kemitraan dengan lembaga pendidikan internasional memungkinkan terjadinya pertukaran ide, pengalaman, dan praktik terbaik yang memperkaya kualitas pendidikan pesantren.<sup>252</sup> Pesantren Ummul Quro telah menjalin kemitraan dengan lembaga internasional yang memberikan kesempatan bagi santri untuk berinteraksi dengan berbagai budaya dan ide-ide baru, meningkatkan kualitas intelektual dan spiritual mereka.

Pengembangan jaringan kemitraan pesantren perlu didukung oleh sistem manajemen yang profesional dan akuntabel. Pesantren yang telah berusia lebih dari satu abad tetap mampu bertahan karena memiliki konsep

---

<sup>251</sup> S.N.A. Hamzah, "Manajemen Pondok Pesantren Dalam Mengembangkan Kewirausahaan Berbasis Agrobisnis," Disertasi Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (2015), 178-195.

<sup>252</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2002), 123-145

dan format manajemen yang mapan, serta keberanian untuk menginovasi manajemennya dari manajemen klasik menjadi manajemen modern. Menurut Fadillah, manajemen mutu pendidikan Islam di pesantren perlu mencakup aspek perencanaan, implementasi, monitoring, dan evaluasi kemitraan untuk memastikan keberlanjutan dan dampak positifnya terhadap pengembangan pesantren.<sup>253</sup> Kedua pesantren yang diteliti menunjukkan komitmen terhadap pengelolaan kemitraan yang profesional, meskipun dengan pendekatan yang berbeda sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing.

Kemitraan dalam bidang pelatihan dan pengembangan kompetensi tenaga pendidik menjadi kunci peningkatan mutu pembelajaran di pesantren. Kegiatan belajar mengajar di pesantren tidak hanya fokus pada ilmu agama Islam, tetapi juga mencakup matematika, sains, bahasa, dan sosial, yang bertujuan untuk memberikan pendidikan yang lengkap dan sesuai dengan kebutuhan zaman. Menurut Bustomi, kepemimpinan kiai dalam mengembangkan kurikulum pendidikan di pondok pesantren dapat diperkuat melalui kemitraan dengan lembaga yang memiliki keahlian dalam pengembangan kurikulum dan metode pembelajaran.<sup>254</sup> Pesantren Ummul Quro telah mengimplementasikan strategi ini melalui kerjasama dengan berbagai pihak untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan memperkaya pengalaman belajar santri.

---

<sup>253</sup> M. Khairil Fadillah, "Manajemen Mutu Pendidikan Islam di Pesantren," *Jurnal At-Ta'dib*, Vol. 10, No. 1 (2015), 115-137.

<sup>254</sup> Yazidul Busthomi, "Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Kurikulum Pendidikan Di Pondok Pesantren," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 6, No. 1 (Maret 2020), 93-110

Jaringan kemitraan juga berperan penting dalam penguatan sistem penjaminan mutu pesantren. Implementasi penjaminan mutu di pondok pesantren memerlukan kolaborasi dengan berbagai pihak yang memiliki keahlian dan pengalaman dalam bidang manajemen mutu. Menurut Fitrin, penjaminan mutu pendidikan pesantren perlu diimplementasikan secara sistematis dan berkelanjutan, dengan melibatkan stakeholder internal dan eksternal dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.<sup>255</sup> Kiai di kedua pesantren yang diteliti berperan aktif dalam membangun kemitraan dengan lembaga yang dapat membantu mengembangkan sistem penjaminan mutu yang adaptif dengan karakteristik dan kebutuhan pesantren.

Kemitraan dalam pengembangan teknologi pendidikan menjadi aspek strategis dalam modernisasi pesantren. Pengembangan website interaktif sebagai media informasi karier bagi santri merupakan salah satu bentuk integrasi teknologi dalam sistem pendidikan pesantren. Menurut Arista, manajemen pembelajaran di pondok pesantren perlu memanfaatkan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran.<sup>256</sup> Pesantren Ummul Quro telah menjalin kemitraan dengan pihak yang memiliki keahlian dalam pengembangan teknologi pendidikan, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas dan relevansi pembelajaran di era digital.

---

<sup>255</sup> K. Fitrin, "Implementasi Penjaminan Mutu dan Performansi Kerja di Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan," *FENOMENA*, Vol. 13, No. 1 (2021), 63-76.

<sup>256</sup> P.V.N. Arista, "Manajemen Pembelajaran Di Pondok Pesantren," *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 3, No. 2 (2015), 78-95

*Networking* dengan alumni menjadi strategi penting dalam pengembangan jaringan kemitraan pesantren. Manajemen pengembangan sumber daya manusia di pesantren mencakup rekrutmen, pendidikan, pelatihan, dan evaluasi, yang berimplikasi pada terbentuknya jejaring alumni yang dapat berkontribusi pada pengembangan pesantren. Menurut Susanto, pengembangan sumber daya santri berbasis teknologi tepat guna perlu diimbangi dengan pembinaan hubungan berkelanjutan dengan alumni yang telah tersebar di berbagai sektor.<sup>257</sup> Pesantren Padepokan Kiai Mudrikah telah menerapkan strategi ini dengan menjalin komunikasi aktif dengan alumni yang berkontribusi dalam berbagai bentuk pengembangan pesantren.

Kemitraan dalam bidang ekonomi dan kewirausahaan memperkuat kemandirian pesantren. Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam tertua yang tersebar luas di seluruh pelosok tanah air, yang dikenal sebagai benteng pertahanan umat Islam dan pusat penyebaran Islam. Menurut Qustulani, pengembangan manajemen pesantren perlu mencakup aspek kewirausahaan dan kemandirian ekonomi, yang dapat diperkuat melalui kemitraan dengan berbagai pihak yang memiliki keahlian dan akses pasar.<sup>258</sup> Kedua pesantren yang diteliti telah menerapkan strategi ini melalui berbagai program kemitraan yang

---

<sup>257</sup> Dany Susanto, "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Santri Berbasis Teknologi Tepat Guna Di Pondok Pesantren (Perspektif Dakwah)," *Jurnal Ilmu Dakwah*, Vol. 37, No. 2 (2018), 247-283

<sup>258</sup> Muhamad Qustulani, *Pengembangan Manajemen Pesantren*, (Tangerang: Academia, 2019), 56-87.

bertujuan untuk memperkuat ekonomi pesantren dan memperluas kesempatan belajar santri.

Kemitraan dengan organisasi masyarakat sipil memperkuat peran pesantren dalam pemberdayaan masyarakat. Pondok pesantren perlu mengadakan inovasi atau terobosan terkait tata kelola atau manajemen kepesantrenan seiring dengan kondisi yang dihadapinya. Menurut Budimansyah, pesantren memiliki potensi besar sebagai agen perubahan sosial yang dapat berperan aktif dalam mengatasi berbagai permasalahan masyarakat, seperti kemiskinan, pengangguran, dan degradasi lingkungan.<sup>259</sup> Pesantren Padepokan Kiai Mudrikah telah menjalin kemitraan dengan berbagai organisasi masyarakat sipil dalam program pemberdayaan masyarakat, yang berkontribusi pada penguatan eksistensi pesantren di tengah masyarakat.

Pengembangan kemitraan dalam bidang penelitian dan pengembangan memperkuat basis pengetahuan dan inovasi pesantren. Pesantren perlu memiliki standar yang jelas dan telah disepakati bersama, yang mencakup berbagai aspek seperti kurikulum, fasilitas, tenaga pengajar, dan lain sebagainya. Menurut Na'im, pesantren perlu mengembangkan kapasitas penelitian dan pengembangan melalui kemitraan dengan lembaga penelitian, perguruan tinggi, dan industri, untuk menghasilkan inovasi yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan

---

<sup>259</sup> Dasim Budimansyah, "Peran Pesantren dalam Pengembangan Modal Sosial Masyarakat," *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 18, No. 2 (2018), 208-225

dan kontribusi pesantren dalam pembangunan.<sup>260</sup> Pesantren Ummul Quro telah menjalin kemitraan dengan berbagai lembaga penelitian yang berkontribusi pada pengembangan basis pengetahuan dan inovasi pesantren.

Kemitraan dalam pengembangan kurikulum integratif memperkuat relevansi pendidikan pesantren. Lembaga Penjamin Mutu Pondok Pesantren bertugas merumuskan standar minimal yang harus dipenuhi pesantren, termasuk dalam aspek kurikulum, tanpa menyeragamkan pesantren. Menurut Sholeh, pendidikan pesantren perlu mengintegrasikan ilmu agama dan ilmu umum secara harmonis, yang dapat difasilitasi melalui kemitraan dengan lembaga pendidikan formal dan pusat pengembangan kurikulum.<sup>261</sup> Kedua pesantren yang diteliti telah menjalin kemitraan dengan berbagai pihak dalam pengembangan kurikulum integratif yang memperkuat relevansi dan kualitas pendidikan pesantren.

Manajemen pengetahuan dan informasi menjadi aspek penting dalam pengembangan jaringan kemitraan pesantren. Pesantren diperkirakan telah ada sejak abad ke-13 di wilayah Indonesia, ketika para pedagang Muslim dari India dan Arab mulai memperkenalkan agama Islam kepada penduduk setempat. Menurut Azra, pesantren memiliki khazanah pengetahuan dan pengalaman yang kaya, yang perlu didokumentasikan, dikembangkan, dan disebarluaskan melalui kemitraan

---

<sup>260</sup> Zaedun Na'im, "Tinjauan Teoritis Manajemen Mutu Pendidikan, " Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol. 8, No. 1 (2024), 112-134

<sup>261</sup> Abdul Rahman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006), 178-196

dengan berbagai pihak yang memiliki keahlian dalam manajemen pengetahuan dan informasi.<sup>262</sup> Pesantren Ummul Quro telah menjalin kemitraan dengan berbagai pihak dalam pengembangan sistem manajemen pengetahuan dan informasi yang memperkuat basis pengetahuan dan kapasitas inovasi pesantren.

Jadi, bentuk Kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh Kiai memiliki peran dalam peningkatan kualitas pengajaran di pesantren. Temuan di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti menunjukkan adanya pendekatan yang berbeda dalam mengelola proses pengajaran, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap mutu pendidikan di kedua lembaga tersebut. Hal ini menarik untuk dikaji lebih dalam, terutama dengan menghubungkannya pada konsep kepemimpinan partisipatif dan teori peningkatan mutu pendidikan.

Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, Kiai memposisikan dirinya sebagai figur sentral dalam kebijakan pengajaran. Gaya kepemimpinan ini mencerminkan ciri khas pendekatan tradisional, di mana Kiai menjadi pusat rujukan ilmu dan nilai-nilai agama. Menurut teori kepemimpinan transformasional Bass, seorang pemimpin yang menjadi panutan dapat menginspirasi dan memotivasi bawahannya, termasuk dalam hal ini para ustadz dan santri.<sup>263</sup> Pendekatan ini memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan mutu pengajaran

---

<sup>262</sup> Azyumardi Azra, Jaringan Ulama: Timur Tengah dan Kepulauan Nusantara Abad XVII & XVIII, (Bandung: Mizan, 2004), 213-238

<sup>263</sup> Bass and Riggio, "Transformational Leadership. "

melalui keteladanan Kiai, meskipun interaksi dengan pengajaran berbasis teknologi masih minim.

Peningkatan kualitas pengajaran di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning terlihat melalui disiplin akademik dan penguatan nilai-nilai tradisional. Kiai secara langsung memandu proses belajar-mengajar dengan metode ceramah dan kajian kitab klasik, yang sangat dihargai oleh para santri. Namun, terbatasnya pemanfaatan teknologi dalam pengajaran menjadi tantangan dalam menjawab kebutuhan pendidikan modern. Dalam perspektif teori difusi inovasi Rogers, adaptasi teknologi membutuhkan proses yang bertahap, dan kepemimpinan Kiai di pesantren ini tersebut masih terbilang cukup cepat dalam mengadopsi inovasi ini.<sup>264</sup>

Berbeda halnya dengan Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti, di mana kepemimpinan partisipatif Kiai melibatkan banyak pihak dalam peningkatan kualitas pengajaran. Tidak hanya Kiai, tetapi juga ustadz, santri, bahkan tenaga kependidikan lainnya diberdayakan untuk memberikan masukan dan kontribusi aktif. Pendekatan ini mencerminkan prinsip partisipatif yang dikemukakan oleh Yukl, di mana keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh keterlibatan seluruh elemen dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program.<sup>265</sup>

Di Ummul Quro, penggunaan teknologi menjadi salah satu elemen penting dalam peningkatan mutu pengajaran. Penggunaan perangkat

---

<sup>264</sup> Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, Three (New York: The Free Press A Division of Macmillan Publishing, 1983).

<sup>265</sup> G. Yukl, *Leadership in Organizations 8 Edition*.

pembelajaran digital, aplikasi pendidikan, dan internet memungkinkan santri mendapatkan akses ilmu yang lebih luas. Konsep blended learning, yang memadukan metode tradisional dengan teknologi, diterapkan secara efektif. Hal ini sejalan dengan teori konstruktivisme Vygotsky, di mana interaksi dengan lingkungan yang kaya akan teknologi dapat meningkatkan pengalaman belajar.<sup>266</sup>

Perbedaan antara Kembang Kuning dan Ummul Quro menunjukkan bahwa kontribusi kepemimpinan partisipatif Kiai terhadap mutu pesantren sangat dipengaruhi oleh pendekatan yang digunakan. Di Kembang Kuning, pendekatan tradisional memberikan penguatan pada nilai-nilai agama dan kedisiplinan, tetapi kurang responsif terhadap perubahan zaman. Sebaliknya, di Ummul Quro, pendekatan kolaboratif dengan pemanfaatan teknologi mampu menjawab tantangan pendidikan modern tanpa meninggalkan nilai-nilai inti pesantren.

Meskipun berbeda, kedua pesantren menunjukkan bahwa keberadaan Kiai sebagai pemimpin tetap menjadi elemen kunci. Di Kembang Kuning, Kiai lebih dominan dalam menentukan kebijakan pengajaran, sementara di Ummul Quro, Kiai menjadi fasilitator yang memberdayakan seluruh elemen pesantren. Kedua pendekatan ini memberikan hasil positif, meskipun dengan karakteristik yang berbeda sesuai dengan kebutuhan masing-masing pesantren.

---

<sup>266</sup> Lev S. Vygotsky, *Educational Psychology* (Boca Raton, U.S.A: CRC Press, 1997).

Temuan ini juga menunjukkan bahwa mutu pengajaran di pesantren sangat bergantung pada bagaimana Kiai memahami dan mengintegrasikan metode pengajaran yang relevan dengan zaman. Dalam konteks ini, kepemimpinan partisipatif menjadi jembatan untuk menggabungkan nilai-nilai tradisional dengan inovasi modern. Kiai yang mampu memfasilitasi partisipasi aktif dari seluruh pihak dan mengadopsi teknologi akan lebih mampu meningkatkan mutu pendidikan di pesantren.

Terdapat rekomendasi kepada pihak pesantren untuk mengadopsi pendekatan *hybrid* yang mengombinasikan keunggulan model tradisional dan modern. Pendekatan ini membutuhkan Kiai yang tidak hanya menjadi figur sentral, tetapi juga seorang inovator yang mampu menjawab tantangan globalisasi tanpa kehilangan jati diri pesantren. Dalam hal ini, pesantren dapat menjadi pusat pendidikan unggul yang tetap memelihara nilai-nilai luhur sambil memanfaatkan teknologi untuk peningkatan kualitas.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif Kiai memainkan peran strategis dalam peningkatan mutu pengajaran di pesantren. Baik pendekatan tradisional maupun modern memiliki kontribusi masing-masing, dan integrasi keduanya dapat menjadi solusi ideal untuk menjawab kebutuhan pendidikan pesantren di masa depan.

Kepemimpinan partisipatif seorang Kiai memegang peranan penting dalam menciptakan lingkungan yang memotivasi santri untuk

berkontribusi secara optimal terhadap peningkatan mutu pesantren. Model kepemimpinan ini berorientasi pada pengakuan akan pentingnya keterlibatan semua elemen pesantren, termasuk santri, dalam mencapai tujuan bersama. Berdasarkan temuan penelitian, dua pesantren, yakni Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti, menunjukkan pendekatan yang berbeda dalam hal ini, yang masing-masing memberikan implikasi unik terhadap motivasi santri.

Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, motivasi santri sebagian besar bersumber dari rasa hormat dan kedekatan emosional dengan Kiai. Hal ini sesuai dengan konsep *charismatic leadership*, di mana pemimpin menjadi pusat perhatian dan penghormatan.<sup>267</sup> Rasa hormat yang tinggi terhadap Kiai mendorong santri untuk mematuhi arahan dan menunjukkan dedikasi dalam aktivitas mereka. Namun, kendala utama yang ditemukan adalah terbatasnya ruang untuk ekspresi ide santri, yang dapat menghambat perkembangan kreativitas mereka.

Sementara itu, di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti, motivasi santri tumbuh melalui pengakuan terhadap kontribusi mereka serta adanya ruang yang terbuka untuk berinovasi dan berbagi ide. Hal ini mencerminkan prinsip *empowerment leadership*, di mana Kiai tidak hanya dihormati, tetapi juga menjadi fasilitator bagi pengembangan potensi santri. Ruang yang diberikan untuk berinovasi menciptakan rasa

---

<sup>267</sup> Tuomo Takala, "Charismatic Leadership and Power," *Problems and Perspectives in Management* 3, no. 3 (2005): 45–57.

kepemilikan dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap kemajuan pesantren.

Kedua pendekatan ini menunjukkan relevansi teori motivasi Herzberg, khususnya pada faktor motivator seperti pengakuan dan pencapaian.<sup>268</sup> Di Kembang Kuning, penghormatan terhadap Kiai berperan sebagai motivator intrinsik yang kuat, meskipun kurangnya kesempatan untuk berbagi ide dapat menjadi faktor penghambat. Di sisi lain, di Ummul Quro, pengakuan terhadap kontribusi dan kebebasan berinovasi memperkuat motivasi intrinsik sekaligus mendorong keterlibatan yang lebih aktif.

Berdasarkan konsep *self-determination theory* (Deci & Ryan), motivasi santri di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti lebih selaras dengan kebutuhan psikologis dasar, yakni otonomi, kompetensi, dan keterhubungan.<sup>269</sup> Otonomi didukung oleh kebebasan untuk berbagi ide, kompetensi terbangun melalui pengakuan kontribusi, dan keterhubungan tercipta melalui hubungan baik dengan Kiai. Sebaliknya, di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, kebutuhan keterhubungan lebih dominan, tetapi otonomi santri kurang diakomodasi.

Keterbatasan ruang untuk berekspresi di Kembang Kuning dapat membawa implikasi pada stagnasi dalam inovasi dan kurangnya pembentukan pola pikir kritis di kalangan santri. Padahal, dalam konteks

---

<sup>268</sup> Grace Dagher and Hadi El-Farr, *Herzberg Motivation Hygiene Theory, Herzberg Motivation Hygiene Theory*, 2023, <https://doi.org/10.4135/9781071923337>.

<sup>269</sup> Richard M. Ryan and Edward L. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *American Psychologist* 55, no. 1 (2000), <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.

pendidikan pesantren, ruang partisipasi sangat penting untuk mempersiapkan santri menjadi individu yang tidak hanya patuh, tetapi juga kreatif dan solutif dalam menghadapi tantangan masyarakat.

Di Ummul Quro, keterlibatan aktif santri dalam inovasi tidak hanya meningkatkan motivasi mereka, tetapi juga memperkaya dinamika pesantren secara keseluruhan. Hal ini mendukung pandangan Vygotsky dalam teori socio-cultural learning, di mana interaksi sosial dan kolaborasi menjadi dasar perkembangan kognitif dan kreativitas.<sup>270</sup>

Dari perspektif manajemen mutu pendidikan, kepemimpinan partisipatif yang diterapkan di Ummul Quro menunjukkan kontribusi yang lebih signifikan terhadap peningkatan mutu pesantren. Hal ini dikarenakan keterlibatan santri dalam proses pengambilan keputusan menciptakan rasa tanggung jawab kolektif yang memperkuat implementasi program-program pesantren secara efektif.

Namun demikian, penghormatan terhadap Kiai, sebagaimana terlihat di Kembang Kuning, tetap menjadi fondasi penting dalam konteks pesantren. Tantangan yang perlu diatasi adalah bagaimana mengintegrasikan pendekatan partisipatif tanpa mengurangi penghormatan terhadap Kiai. Dengan demikian, sinergi antara penghormatan dan partisipasi dapat menciptakan model kepemimpinan pesantren yang lebih holistik.

---

<sup>270</sup> Vygotsky, *Educational Psychology*.

Dari urian di atas dapat kita simpulkan bahwa temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif Kiai memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan motivasi santri. Namun, untuk mencapai potensi maksimal, pesantren perlu menyeimbangkan antara penghormatan tradisional dan ruang partisipasi, sehingga mutu pendidikan di pesantren dapat terus berkembang seiring dengan tuntutan zaman.

Hasil Kepemimpinan partisipatif memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu pesantren melalui pemberdayaan sumber daya manusia (SDM). Dalam konteks pesantren, peran Kiai sebagai pemimpin tidak hanya terbatas pada pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam membangun kualitas santri, pengajar, dan lingkungan pendidikan. Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, Kiai fokus pada pembinaan spiritual santri melalui pengajaran kitab klasik, sedangkan di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti, pemberdayaan SDM diarahkan pada pengembangan potensi diri santri dalam berbagai bidang, baik akademik maupun keterampilan lainnya. Kedua pendekatan ini mencerminkan fleksibilitas dan kemampuan Kiai dalam menyesuaikan metode kepemimpinan dengan visi masing-masing pesantren.

Pemberdayaan SDM di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning menunjukkan bahwa pengembangan karakter spiritual melalui kitab klasik menjadi prioritas utama. Hal ini sejalan dengan konsep *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional), di mana

Kiai bertindak sebagai pembimbing spiritual yang menginspirasi santri untuk mencapai tujuan hidup yang lebih bermakna.<sup>271</sup> Fokus ini memberikan kontribusi penting pada pembentukan kepribadian santri yang berbasis nilai-nilai agama, yang menjadi landasan bagi mereka dalam menghadapi tantangan kehidupan. Pengajaran kitab klasik tidak hanya mendidik santri secara intelektual, tetapi juga memperkuat moralitas dan etika mereka, yang merupakan inti dari pemberdayaan spiritual.

Di sisi lain, Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti mengadopsi pendekatan yang lebih modern dan multidimensional. Kepemimpinan partisipatif Kiai di pesantren ini mendorong pengembangan potensi diri santri dalam bidang akademik maupun keterampilan lainnya. Pendekatan ini mencerminkan teori *human capital* yang menekankan pentingnya investasi dalam SDM untuk menciptakan individu yang produktif dan kompeten.<sup>272</sup> Dengan memberikan ruang bagi santri untuk mengembangkan kemampuan mereka, Kiai berperan sebagai fasilitator yang mendukung proses belajar aktif dan pemberdayaan yang berkelanjutan.

Perbedaan pendekatan antara kedua pesantren ini menunjukkan bagaimana kepemimpinan partisipatif Kiai dapat disesuaikan dengan

---

<sup>271</sup> Mojtaba Kaffashan Kakhki, Nargess Malakooti Asl, and Ehsan Namdar Joyame, "Modelling the Effect of Perceived Organisational Policies on Knowledge Management in Libraries: Focus on the Moderating Role of Transformational Leadership and Professional Commitment," *Journal of Information Science*, 2022, <https://doi.org/10.1177/01655515221096330>.

<sup>272</sup> Iwan Sukoco and Dea Prameswari, "Human Capital Approach To Increasing Productivity of Human Resources Management," *AdBispreneur* 2, no. 1 (2017): 93–104, <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v2i1.12921>.

kebutuhan dan visi lembaga. Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, pembinaan yang terpusat pada spiritualitas menjadikan pesantren sebagai pusat pengembangan moral dan akhlak. Sebaliknya, Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti yang lebih fokus pada potensi diri santri mampu menciptakan lulusan yang tidak hanya bermoral, tetapi juga memiliki keterampilan praktis yang relevan dengan tuntutan zaman.

Namun, meskipun terdapat perbedaan fokus, kedua pesantren memiliki kesamaan dalam penerapan prinsip partisipasi. Kiai di kedua pesantren melibatkan para santri, ustadz, dan masyarakat sekitar dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini mencerminkan konsep *inclusive leadership* di mana partisipasi kolektif menjadi kunci keberhasilan organisasi.<sup>273</sup> Dengan memberikan ruang kepada berbagai pihak untuk berkontribusi, pesantren mampu menciptakan lingkungan yang kondusif untuk belajar dan berkembang.

Dalam konteks pemberdayaan SDM, pendekatan di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning lebih banyak menanamkan nilai-nilai spiritual melalui disiplin ilmu agama, sedangkan Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti lebih menekankan pada praktik keterampilan. Kedua pendekatan ini mencerminkan teori *situational leadership* yang menekankan fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan pengikut.<sup>274</sup> Kiai di masing-masing

---

<sup>273</sup> et al., "Inclusive Leadership: Beyond Diversity to True Equity," *International Journal of Science and Business* 33, no. 1 (2024): 34–43, <https://doi.org/10.58970/ijsb.2313>.

<sup>274</sup> Karthikeyan C Karthikeyan C, *Situational Leadership: Anthology of Leadership* (USA: Walnut Publication, 2022).

pesantren memahami bahwa pengembangan SDM tidak dapat dilepaskan dari karakteristik santri dan visi pesantren itu sendiri.

Kontribusi Kiai sebagai pemimpin partisipatif juga terlihat dari upaya mereka dalam memberdayakan para ustadz. Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning , para ustadz diberikan peran penting dalam membimbing santri untuk memahami kitab klasik secara mendalam. Hal ini berbeda dengan di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti, di mana ustadz diberdayakan untuk mengembangkan metode pembelajaran yang interaktif dan aplikatif. Keduanya menunjukkan bahwa Kiai tidak hanya berperan sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai mentor yang memberdayakan rekan kerja mereka.

Keberhasilan Kiai dalam menerapkan kepemimpinan partisipatif juga didukung oleh pola komunikasi yang terbuka. Di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning, komunikasi antara Kiai dan santri menekankan nilai-nilai kesederhanaan dan keteladanan. Sebaliknya, di Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti , komunikasi lebih diarahkan pada diskusi aktif untuk menggali ide-ide kreatif dari para santri. Kedua pola komunikasi ini mencerminkan bahwa Kiai memahami pentingnya membangun hubungan yang harmonis untuk meningkatkan mutu SDM.

Data di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif Kiai memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pesantren melalui pemberdayaan SDM. Pendekatan yang beragam di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Ummul Quro menunjukkan bahwa tidak

ada satu model kepemimpinan yang universal, melainkan perlu disesuaikan dengan karakteristik lembaga. Kiai yang mampu memadukan fleksibilitas dan partisipasi kolektif akan menciptakan lingkungan yang tidak hanya mendidik, tetapi juga memberdayakan seluruh komponen pesantren.

Dengan demikian, kontribusi kepemimpinan partisipatif Kiai menjadi faktor kunci dalam menjawab tantangan pendidikan pesantren di era modern. Melalui pemberdayaan SDM yang terarah, pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pusat pendidikan agama, tetapi juga sebagai lembaga yang mampu melahirkan individu-individu yang bermoral, berilmu, dan berdaya saing tinggi.

Secara opsional, kepemimpinan partisipatif kiai dalam penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai kemampuan kiai untuk secara aktif membangun komitmen bersama di antara pengurus dan santri terhadap nilai-nilai luhur serta tujuan-tujuan strategis yang berkaitan dengan pengembangan mutu pesantren. Hal ini diwujudkan dengan mendorong keterlibatan aktif mereka dalam setiap tahapan, mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan program-program peningkatan mutu, hingga evaluasi berkelanjutan. Lebih lanjut, kiai menciptakan suatu ruang dialog yang terbuka, di mana setiap gagasan dan masukan dari pengurus maupun santri dihargai dan dimanfaatkan sebagai sumber inovasi serta solusi konstruktif dalam upaya berkelanjutan meningkatkan mutu pesantren. Esensi kepemimpinan ini juga terletak pada kemampuan kiai untuk

memberdayakan pengurus dan santri melalui pendelegasian tanggung jawab, pemberian otonomi yang terukur, serta penyediaan kesempatan bagi mereka untuk berkontribusi secara nyata dan signifikan dalam berbagai program peningkatan mutu. Dengan demikian, kemampuan kiai dalam menggalang partisipasi aktif, memotivasi melalui pelibatan yang mendalam, serta memberdayakan seluruh elemen pesantren ini menjadi fondasi kunci dalam merumuskan dan pada akhirnya mewujudkan visi serta misi pondok pesantren yang senantiasa berorientasi pada pengembangan mutu secara berkelanjutan.

Pada konteks perkembangan penelitian terkait pesantren, penelitian tentang kepemimpinan partisipatif kiai di kedua pesantren tersebut secara eksplisit juga menegaskan kembali terkait dinamika pendidikan pesantren yang terus bergerak secara dinamis. Gaya kepemimpinan di Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti seakan menegaskan hasil penelitian Mastuhu yang menunjukkan bahwa meskipun memiliki kesamaan sebagai lembaga pendidikan Islam, setiap pesantren memiliki karakteristik unik dan cara beradaptasi yang berbeda. Secara umum, temuan Mastuhu menggarisbawahi bahwa pesantren bukanlah institusi yang statis, melainkan memiliki kemampuan adaptasi yang luar biasa terhadap perubahan sosial, politik, dan budaya.<sup>275</sup>

---

<sup>275</sup> Mastuhu. (1994). *Dinamika sistem pendidikan pesantren: Suatu kajian histori dan sosiologi pendidikan*. INIS. 161

Implementasi pengembangan mutu yang partisipatif ini juga sejalan dengan nilai-nilai luhur, sebagaimana tercermin dalam firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surat Ali Imran ayat 159 yang menekankan pentingnya musyawarah dan pendekatan yang lembut dalam memimpin, yang menjadi landasan bagi kiai untuk mengorkestrasi pengembangan mutu pesantren secara inklusif. sebagai berikut :<sup>276</sup>

عَنْهُمْ فَاعْفُ ۖ حَوْلِكَ مِنْ لَانْفِضُوا الْقَلْبِ غَلِيظَ فِطْرًا كُنْتَ وَالْو ۖ لَهُمْ لِنْتَ اللَّهُ مِنْ رَحْمَةٍ فَبِمَا  
الْمُتَوَكِّلِينَ يُحِبُّ اللَّهُ إِنَّ ۖ اللَّهُ عَلَى فَتَوَكَّلْ عَزَمْتَ فَإِذَا ۖ الْأَمْرِ فِي وَشَاوَرَهُمْ هُمْ وَاسْتَعْفِرَ

Artinya: "Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampun untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal."

Ayat tersebut secara mendalam menggarisbawahi esensi kepemimpinan partisipatif yang relevan bagi kiai dalam mengorkestrasi pengembangan mutu pesantren. Ayat ini diawali dengan penekanan pada sifat lemah lembut dan kasih sayang seorang pemimpin (linta lahum), yang dianugerahkan sebagai rahmat Allah. Sikap ini menjadi fondasi bagi kiai untuk menciptakan lingkungan yang kondusif, aman, dan penuh kepercayaan, di mana pengurus dan santri merasa dihargai dan tidak segan untuk menyampaikan aspirasi serta gagasan konstruktif terkait peningkatan mutu. Lebih lanjut, ayat tersebut secara eksplisit memerintahkan untuk memaafkan (fa'fu 'anhum), memohonkan ampunan

<sup>276</sup> Q.S Ali Imran ayat 159

bagi mereka (*wastaghfir lahum*), dan yang terpenting, bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu (*wa syawirhum fil-amr*). Perintah musyawarah ini menjadi pilar utama bagi kiai untuk secara aktif melibatkan seluruh elemen pesantren dalam proses diagnosis masalah, perumusan visi, strategi, hingga implementasi program-program pengembangan mutu. Dengan demikian, keputusan yang diambil adalah hasil pemikiran bersama, menumbuhkan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) dan komitmen kolektif yang kuat. Setelah proses musyawarah dan tercapainya kesepakatan, ayat ini ditutup dengan instruksi untuk berketetapan hati dan bertawakal kepada Allah (*fa idza 'azamta fatawakkal 'alallah*), menunjukkan bahwa keputusan partisipatif harus diiringi dengan keyakinan, kesungguhan dalam pelaksanaan, dan penyerahan hasil kepada Allah demi kemaslahatan bersama dalam mewujudkan pesantren yang lebih berkualitas secara inklusif.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pada analisa data dan pembahasan, pertanyaan penelitian, temuan penelitian dan analisis pembahasan tentang Kepemimpinan Partisipatif Kiai di Padepokan Kyai Mudrikah kembang kuning dan Pondok Pesantren Ummul Quro, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

Kesimpulan penelitian pada pertanyaan *pertama*, penerapan kepemimpinan partisipatif di pesantren bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh konteks budaya, tradisi, dan lingkungan sosial. Padepokan Kiai Mudrikah Kembang Kuning menerapkan model otokratik partisipatif yang menekankan kontrol kuat oleh Kiai dengan ruang partisipasi terbatas untuk menjaga stabilitas dan nilai-nilai tradisional. Sebaliknya, Pesantren Ummul Quro menggunakan pendekatan demokratis dan kolaboratif yang melibatkan seluruh elemen pesantren dalam pengambilan keputusan, menciptakan lingkungan yang inklusif dan inovatif. Perbedaan gaya kepemimpinan Kiai memengaruhi proses pengambilan keputusan; kepemimpinan otokratis memastikan keputusan akhir tetap berada di tangan Kiai meskipun telah melalui musyawarah, sementara kepemimpinan demokratis berarti keputusan tidak hanya diambil oleh Kiai, tetapi juga melalui musyawarah yang melibatkan berbagai pihak.

Kesimpulan penelitian pada pertanyaan *kedua*, Keterbukaan Kiai terhadap diskusi dan dorongan partisipasi aktif dari pengurus serta santri dalam merancang kurikulum dan metode pengajaran secara signifikan mengarah pada pengembangan pembelajaran yang lebih inklusif di pesantren. Hal ini memastikan bahwa suara dan perspektif berbagai pihak dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran.

Kesimpulan penelitian pada pertanyaan *ketiga*, Kiai secara aktif melibatkan masyarakat dan pemangku kepentingan dalam pembangunan serta pengelolaan fasilitas pesantren, hal ini akan menjamin keberlanjutan sarana dan prasarana melalui dukungan eksternal. Selain itu, konsultasi dan partisipasi aktif dari para pemangku kepentingan dalam pengelolaan fasilitas akan memastikan bahwa setiap keputusan pengembangan kelembagaan tetap relevan dengan kebutuhan zaman, tanpa mengorbankan nilai-nilai tradisional pesantren. Kepemimpinan partisipatif Kiai memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pesantren, baik dalam aspek penguatan kelembagaan, pembinaan karakter spiritual di Kembang Kuning maupun pengembangan potensi santri di Ummul Quro melalui integrasi metode tradisional dan modern. Faktor budaya lokal, visi Kiai, dan dukungan eksternal seperti teknologi maupun jaringan kemitraan menjadi penentu keberhasilan model ini. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif di pesantren dapat menjadi strategi efektif untuk menjaga tradisi, meningkatkan mutu pendidikan, dan

menjawab tantangan modern, asalkan diterapkan secara fleksibel sesuai dengan kebutuhan komunitas.

## **B. Implikasi Penelitian**

Temuan penelitian ini memberikan sejumlah implikasi penting baik secara teoretis maupun praktis dalam konteks kepemimpinan partisipatif di pesantren.

### **1. Implikasi Teoretis**

Penelitian ini memperkaya literatur tentang kepemimpinan partisipatif dengan menyoroti bagaimana model ini diterapkan dalam lingkungan pesantren yang berakar pada tradisi Islam. Variasi pendekatan di Pesantren Kembang Kuning dan Pesantren Ummul Quro menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif tidak bersifat monolitik, melainkan kontekstual. Hal ini mendukung pandangan bahwa teori kepemimpinan partisipatif, seperti syura dalam Islam, dapat diadaptasi sesuai dengan karakteristik budaya lokal, tradisi, dan kebutuhan organisasi. Penelitian ini juga menegaskan relevansi teori Weber tentang kepemimpinan tradisional serta teori transformasional Bass dalam memahami peran Kiai sebagai figur sentral yang memadukan nilai-nilai tradisional dan modern.

### **2. Implikasi Praktis**

Penelitian ini memberikan panduan bagi Kiai dan pengelola pesantren dalam memilih dan menerapkan model kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik pesantren mereka. Pesantren dengan budaya konservatif dapat mempertimbangkan pendekatan otoriter-partisipatif untuk

menjaga stabilitas dan kesinambungan tradisi, sementara pesantren yang lebih terbuka terhadap inovasi dapat mengadopsi pendekatan demokratis dan kolaboratif untuk mendorong partisipasi aktif serta kreativitas komunitas. Temuan ini juga menyoroti pentingnya dukungan eksternal, seperti akses teknologi dan kolaborasi dengan pihak lain, dalam memperkuat efektivitas kepemimpinan partisipatif.

### 3. Implikasi untuk Peningkatan Mutu Pesantren

Kepemimpinan partisipatif terbukti berkontribusi pada peningkatan mutu pesantren melalui pengembangan karakter spiritual dan potensi santri. Pesantren perlu mengintegrasikan pendekatan tradisional yang berfokus pada penguatan nilai agama dengan pendekatan modern yang memanfaatkan teknologi untuk mendukung pembelajaran dan pengelolaan yang lebih baik. Dengan memberikan ruang bagi partisipasi aktif dari seluruh elemen pesantren, Kiai dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi dan pemberdayaan sumber daya manusia.

#### 4. Implikasi Kebijakan

Bagi pembuat kebijakan di bidang pendidikan, temuan ini menekankan perlunya dukungan terhadap pesantren dalam bentuk pelatihan kepemimpinan, penyediaan akses teknologi, serta fasilitasi kolaborasi dengan lembaga pendidikan lain. Dukungan ini akan membantu pesantren meningkatkan kualitas pendidikan dan daya saing mereka dalam menghadapi tantangan globalisasi tanpa meninggalkan nilai-nilai inti Islam.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ab Hamid, M. R. B. 2015. Value-Based Performance Excellence Model for Higher Education Institutions. *Quality and Quantity*, 49(5). <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0082-z>
- Ajibah, I., & Ajibah, I. n.d. Ibnu 'Ajibah And The Book Of Tafsir Al-Bahr Al-Madîd Fî Tafsir Al-Qur'an Al-Majid A. *Tanfdziiya*, 1(1), 67–68.
- Amir Hamzah. 2020. *Metode Penelitian Studi Kasus, Single Case, Instrumental Case, Multicase&Multisite*. Literasi Nusantara.
- Antoni Lacinai. 2021. *Hybrid Leadership*. Autumen.
- Anwar, R. N. 2022. Pola Dan Keberhasilan Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren. *Jurnal Kependidikan Islam*, 11(2). <https://doi.org/10.15642/jkpi.2021.11.2.178-188>
- Arifandi, A. 2024. *Kepemimpinan Transformasional Kiai Dalam Membangun Kepercayaan (Studi Multisitius Di Pondok Pesantren Darun Najah Al 'Irfany Patrang Jember Dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kalisat Jember)* [Dissertation].
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- C, K. C. 2022. *Situational Leadership: Anthology of Leadership*. Walnut Publication.
- Candela, A. G. 2019. Exploring the Function of Member Checking. *Qualitative Report*, 24(3), 619–628. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.3726>
- Carcary, M. 2009. The Research Audit Trial Enhancing Trustworthiness in Qualitative Inquiry. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 7(1), 11–24.
- Creswell, J. W., Clark, P., & L. 2014. *Research Design, Qualitatif and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications Ltd..
- Dagher, G., & El-Farr, H. 2023. *Herzberg Motivation Hygiene Theory*. Herzberg Motivation Hygiene Theory. <https://doi.org/10.4135/9781071923337>
- Darmalaksana, W. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka Dan Studi*

*Lapangan*. Pre-Print Digital Library UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Details, T. 2023. Fiedler's Contingency Theory. *Encyclopedia of Sustainable Management*, 1599–1599. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-25984-5\\_300940](https://doi.org/10.1007/978-3-031-25984-5_300940)

Endang Turmudi. 2003. *Perselingkuhan Kyai Dan Kekuasaan*.

Eni. 1967. Pengertian Kyai. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.

Erwhani, I., Asmara, U. H., & Marmawi. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Kota Pontianak. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Khatulistiwa*, 3(12).

Febrianto, M. V. 2023. *Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Multisitus Di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo Dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso)*, 1–260.

Fitri, R., Ondeng, S., Nihwan, M., & Paisun. 2019. Pesantren Di Indonesia: Lembaga Pembentukan Karakter. *Jurnal Pemikiran Dan Ilmu Keislaman*, 2(1).

Halil, H. 2020. *Guluk-Guluk Sumenep Madura*. Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember.

Halimah, S. 2022. *Kepemimpinan Nyai Dalam Membangun Ukhuwah Islamiyah (Studi Pada Nyai Lu'lu'ul Mukarromah Di Pondok Pesantren Sidogiri Putri Banat 2 Kraton Pasuruan Dan Nyai Ucik Nurul Hidayati Di Pondok Pesantren [Dissertation])*.

Hariyanto. 2022. *Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Religius [Dissertation]*. UIN KH. Achmad Siddiq Jember.

Hartono, R. 2021. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana, 2020200010.

Hasan, U., Doktor, P., Pendidikan, M., Kiai, U. I. N., Achmad, H., & Jember, S. 2024. *Kepemimpinan Transformasional Kyai Dalam Pengembangan Kelembagaan Pesantren (Studi Multi Situs Pondok Pesantren Nurul Islam Jember Dan Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Lumajang)*

Hasdiana, U. 2018. *Perilaku Organisasi & Kepemimpinan Pesantren*. Analytical Biochemistry. Vol. 11.

- Hasiara, L. O. 2018. *Penelitian Multi Kasus Dan Multi Situs*. Vol. 7.
- Hasan, M., dkk. 2023. Digital Transformation of Islamic Education in Pesantren Madura. *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam*, 18(2), 1–16. <https://doi.org/10.19105/tjpi.v18i2.10535>
- Herlintati, F. H. J., & Akbar, M. F. 2022. Peran Pesantren Dalam Pembangunan Sumber Daya Manusia. *Journal of Society and Development*, 2(1), 139–144.
- Ing. 2021. Problem Dan Tantangan Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Salaf Dan Modern. *Bestari*, 18(2).
- Jalil, H. A., Meuraxa, H., & Adan, Y. H. 2022. The Concept of Syūrā According To Yūsuf Al-Qaradāwī and Relevant To the Democratic System of Pancasila in Indonesia. *As-Siyadah: Jurnal Politik Dan Hukum Tata Negara*, 1(1), 96–114.
- James, A. H., Bennett, C. L., Blanchard, D., & Stanley, D. 2021. Nursing and Values-Based Leadership: A Literature Review. *Journal of Nursing Management*, 29(5). <https://doi.org/10.1111/jonm.13273>
- Kakhki, M. K., Asl, N. M., & Joyame, E. N. 2022. Modelling the Effect of Perceived Organisational Policies on Knowledge Management in Libraries: Focus on the Moderating Role of Transformational Leadership and Professional Commitment. *Journal of Information Science*. <https://doi.org/10.1177/01655515221096330>
- Kanger, L., & Schot, J. 2019. Deep Transitions: Theorizing the Long-Term Patterns of Socio-Technical Change. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 32. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2018.07.006>
- Karim, A. 2017. Kepemimpinan & Manajemen Kiai Dalam Pendidikan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Khoirurrijal, M. F., Karim, A. R., Zaini, A., & Salik, M. 2023. Pesantren and the Human Development Index in Indonesia Post Law Number 18 of 2019. *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial*, 4(1), 45–66. <https://doi.org/10.35878/santri.v4i1.697>
- Kristiani, I. 2023. *Kepemimpinan Nyai Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi Di Tarbiyatul Muallimat Al-Islamiyah (Tmi) Putri Al Amien Prenduan Sumenep Dan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember*. Digilibuinkhas.

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–301.
- Likert, R. 1961. *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
- Likert, R. 1967. *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- Lubis, S. A. 2003. *Konseling Islam Di Pondok Pesantren (Studi Tentang Peranan Kyai)* [Dissertation], 1–434.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. 2017. *Educational Administration; Concepts and Practices, Third Edition*. Wadsworth Thomson Learning. Vol. 3.
- Mastuhu. 1994. *Dinamika sistem pendidikan pesantren: Suatu kajian histori dan sosiologi pendidikan*. INIS.
- Mattayang, B. 2019. Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis. *JEMMA Journal of Economic, Management and Accounting*, 2(2). <https://doi.org/10.35914/jemma.v2i2.247>
- Meisartika, R., & Safrianto, Y. 2021. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Kerja Pegawai Kantor Camat Meureubo Kabupaten Aceh Barat. *Jurnal Ilmiah Akunatansi*, 4(2).
- Miles, J. A. 2012. *Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader*. John Wiley & Sons, Inc..
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mahrus Hasan, M. 2022. Perilaku Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Kewirausahaan Pesantren (Studi Multisitus Di Pesantren Modern Al-Ishlah Bondowoso, Pesantren Modern Ihyaus Sunnah Al-Hasany Jember, Dan Pesantren Salafiyah Abu Zairi Bondowoso). *Jurnal Inovasi Pendidikan Ekonomi (JIPE)*, 12. <https://doi.org/10.24036/011166210>
- Moleong, L. J. 2018. *Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mudarris, B. 2021. *Kepemimpinan Mudir Dalam Mengembangkan Performa Ma'had Aly (Studi Multisitus Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember Dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo)* [Dissertation], 1–392. UIN KH. Achmad Siddiq Jember.

- Muchtarom, Z. 2000. Konsep Max Weber Tentang Kepemimpinan Karismatik. *Refleksi Jurnal Filsafat Dan Pemikiran Islam II*, 3.
- Mudjia Rahardjo. 2010. Triangulasi Dalam Penelitian Kualitatif. *GEMA Media Informasi Dan Kebijakan Kampus*, 24(1).
- Mulianto, B., & Fikri, R. 2018. STRUKTUR LEGITIMASI DALAM MASYARAKAT INDONESIA. *Jurnal Wedana IV*, 1.
- Munandar, A. 2020. Manajemen Strategik Dan Mutu Pendidikan Islam. *NUR EL-ISLAM: Jurnal Pendidikan Dan Sosial Keagamaan*, 6(2).  
<https://doi.org/10.51311/nuris.v6i2.132>
- MUSLIM, M. 2022. *Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif Di Pesantren Al-Falah Silo Jember* [Dissertation]. UIN KH. Achmad Siddiq Jember.
- Nawawi. 2020. *Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Komitmen Organisasi (Studi Multi Kasus Pesantren Rakyat Al Amin Sumberpucung Malang Dan Pondok Pesantren Ngalah Purwosari Pasuruan)* [Dissertation]. UIN KH. Achmad Siddiq Jember.
- Nurmahmudah. 2022. GAYA KEPEMIMPINAN KIAI DALAM TRADISI PESANTREN. *Happiness, Journal of Psychology and Islamic Science*, 2(2).  
<https://doi.org/10.30762/happiness.v2i2.342>
- Prasetyo, M. A. M. 2022. Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1).  
<https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i1.159>
- Rachmat, T. 2024, November. Wamenag Romo Syafi'i: Presiden Prabowo Beri Perhatian Penuh Pendidikan Pesantren. *Pantau*.
- Rahayu, S., Kurniati, I., Suryani, I., Wahidin, D., & Muchtar, H. S. 2022. Hakikat Kepemimpinan Dan Tipe-Tipe Kepemimpinan Pendidikan. *Eduprof: Islamic Education Journal*, 4(2).
- Ras, J. 2022. Nyuwun Pamit Kyai. In *Javanese Literature since Independence*.  
[https://doi.org/10.1163/9789004287198\\_005](https://doi.org/10.1163/9789004287198_005)
- Ridwan, R., Hamzah, A., & Judrah, M. 2023. Pengembangan Kurikulum Pesantren Modern Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Pesantren Pendidikan Islam Darul Abrar. *Jurnal Al-Ilmi: Jurnal Riset Pendidikan Islam*, 3(02). <https://doi.org/10.47435/al-ilm.v3i02.1872>
- Ristianto, A. D., & Fauziah, I. 2016. Hubungan Profesionalisme, Motivasi Dan

Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Produktivitas Kerja Dosen Menggunakan Metode Generalized Structured Component Analysis (Sem-Gsca). *Jurnal Logika*, 6(2).

Robbins, S. P. d. T. A. J. 2013. *Organizational Behaviour*. P.

Rogers, E. M. 1983. *Diffusion of Innovations* (Three). The Free Press A Division of Macmillan Publishing.

Rohman, E. S., Zohriah, A., & Fauzi, A. 2024. Model Kepemimpinan Pendidikan Adaptif Dan Partisipatif Dalam Upaya Meningkatkan Profesional Guru. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(1).

Rojak, M. A., Solihin, I., & Naufal, A. H. 2021. Fungsi Dan Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Pondok Pesantren Di Pondok Pesantren Sukamiskin Dan Miftahul Falah Bandung. *MANAZHIM*, 3(1).  
<https://doi.org/10.36088/manazhim.v3i1.1072>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1). <https://doi.org/10.1037/0003-066%0F55.1.68>

Salsabilla, B., Lestari, F. I., Erlita, M., Insani, R. D., Santika, R., Amalia, N. R., Triska, T., & Mustika, D. 2022. Tipe Dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2).

Saugi, W., Suratman, S., & Fauziah, K. 2022. Kepemimpinan Kiai Di Pesantren Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Pusaka*, 10(1).  
<https://doi.org/10.31969/pusaka.v10i1.671>

Scheidlinger, S. 1994. The Lewin, Lippitt and White Study of Leadership and "Social Climates"<sup>1</sup> Revisited. *International Journal of Group Psychotherapy*, 44(1).

Sidiq, U., & Choiri, M. M. 2019. *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan*. Journal of Chemical Information and Modeling. Vol. 53.  
[http://repository.iainponorogo.ac.id/484/1/Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan.pdf](http://repository.iainponorogo.ac.id/484/1/Metode%20Penelitian%20Kualitatif%20Di%20Bidang%20Pendidikan.pdf)

Siswanto. 2015. Desain Mutu Pendidikan Pesantren. *KARSA: Jurnal Sosial Dan Budaya Keislaman Vol. 23 No. 2, Desember 2015*, 23(2), 258–274.  
<https://doi.org/10.19105/karsa.v23i2.726>

Siti Nur Aisah. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Bulletin of Management and Business*, 1(2).  
<https://doi.org/10.31328/bmb.v1i2.100>

- Sobri Putri, M., Umiati, T., Jailani, M. S., Harja, H., Batang Hari, I. A. I. N., Mada, J. G., Bulian, M., Batang Hari, & Hari, K. B. 2024. Manajemen Mutu Terpadu Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren. *Journal on Education*, 06(02).
- Soebahar, A. H. 2004. Pesantren Gender: Rekonstruksi Tiga Pesantren di Jawa. *Dialog*, 58.
- Sridadi. 2022. *Model Kepemimpinan Kiai Dalam Pembentukan Karakter Santri (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta)*, Disertasi Doctoral, 1–203.
- Suddaby, R. 2010. Challenges for Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1). <https://doi.org/10.1177/1056492609347564>
- Sugiyono. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Sukoco, I., & Prameswari, D. 2017. Human Capital Approach To Increasing Productivity of Human Resources Management. *AdBispreneur*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v2i1.12921>
- Sun, P., Zuo, X., Liu, X., Huang, H., & Wen, M. 2024. Inclusive Leadership: Beyond Diversity to True Equity. *International Journal of Science and Business*, 33(1), 34–43. <https://doi.org/10.58970/ijsb.2313>
- Sunarno SastroAtmodjo. 2024. *Kepemimpinan-Teori-Dan-Implementasi*.
- Suryana, Y., Khoiruddin, H., & Oktapiani, T. 2021. Gaya Kepemimpinan Kharismatik Kyai Dalam Pengembangan Pondok Pesantren. *Jurnal Isema Islamic Educational Management*, 6(2), 199–210. <https://doi.org/10.15575/isema.v6i2.6322>
- Susanto, D., Risnita, R., & Jailani, M. S. 2023. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 1(1), 53–61. <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60>
- Takala, T. 2005. Charismatic Leadership and Power. *Problems and Perspectives in Management*, 3(3), 45–57.
- Utami, H., & Alamanos. 2023. *Resource-Based Theory*. Universitas Newcastle.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. 1988. *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice Hall.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. 1973. *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.

Vygotsky, L. S. 1997. *Educational Psychology*. CRC Press.

Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson Education.

Yustahar, F. 2022. Nilai-Nilai Pendidikan Karakter Dalam Tradisi Ta'Dzim Terhadap Kyai Di Pesantren Mahasiswa an Najah Purwokerto. *Malan Journal of Islam and Muslim Society*, 4(1).

Żemojtel-Piotrowska, M., & Piotrowski, J. 2023. Hofstede's Cultural Dimensions Theory. In *Encyclopedia of Sexual Psychology and Behavior*. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08956-5\\_1124-1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08956-5_1124-1)

Zohriah, A., Soleh, M., Bachtiar, M., & Fauzi, A. 2023. Model Kepemimpinan Partisipatif Dalam Pengelolaan Pondok Pesantren. *Jurnal Indopedia: Inovasi Pembelajaran Dan Pendidikan*, 1(2).



## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Jamiludin Usman

NIM : 0841919016

Program : S3-MPI

Institusi : Pascasarjana UINKHAS Jember

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

Jember, 18 Juni 2025  
Saya Yang Menyatakan



**Jamiludin Usman**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

No : B.148/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/01/2025  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.  
Pengasuh PP Kyai Mudrikah Kembang Kuning  
Di -  
Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Jamiludin Usman  
NIM : 0841919016  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Jenjang : Doktor (S3)  
Waktu Penelitian : 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)  
Judul : KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KYAI DALAM  
PENGEMBANGAN MUTU PESANTREN : STUDI  
MULTISITUS DI PONDOK PESANTREN KYAI  
MUDRIKAH KEMBANG KUNING DAN PONDOK  
PESANTREN UMMUL QURO

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Jember, 02 Januari 2025  
An. Direktur,  
Wakil Direktur



**Saihan**

Tembusan :  
Direktur Pascasarjana



Nomor : 05/YKM.PKMK/01/2025  
Lampiran : -  
Hal : **Surat Keterangan**

Pamekasan, 22 Januari 2025  
Kepada Yth.  
Direktur Pascasarjana Universitas  
Islam Negeri Kiai Haji Achmad  
Siddiq Jember  
Di Tempat

**Assalamu'alaikum Wr. Wb.**

Semoga kita senantiasa berada dalam lindungan Allah SWT. Sholawat serta salam kiranya selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW.

Dengan ini kami menyampaikan bahwa mahasiswa:

Nama : Jamiludin Usman  
NIM : 0841919016  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Jenjang : Doktor (S3)  
Judul : KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KYAI DALAM PENGEMBANGAN MUTU PESANTREN: STUDI MULTISITUS DI PONDOK PESANTREN KYAI MUDRIKAH KEMBANG KUNING DAN PONDOK PESANTREN UMMUL QURO

Telah melakukan penelitian di lembaga kami sebagai bagian dari penyusunan tugas akhir studi. Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

**Wassalamu'alaikum Wr. Wb.**

Direktur Utama



**Dr. K.H. Achmad Muhlis, M.A**

No : B.149/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/01/2025  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.  
Pengasuh PP Ummul Quro  
Di -  
Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Jamiludin Usman  
NIM : 0841919016  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Jenjang : Doktor (S3)  
Waktu Penelitian : 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)  
Judul : KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KYAI DALAM PENGEMBANGAN MUTU PESANTREN : STUDI MULTISITUS DI PONDOK PESANTREN KYAI MUDRIKAH KEMBANG KUNING DAN PONDOK PESANTREN UMMUL QURO

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Jember, 02 Januari 2025  
An. Direktur,  
Wakil Direktur



**Saihan**

Tembusan :  
Direktur Pascasarjana



# MADRASAH UMMUL QURO AT TARBAWIYAH PONDOK PESANTREN UMMUL QURO ASSUYUTY

Plakpak Pegantenan Pamekasan Madura  
PO Box 46 Kode Pos 69301 Telp. 0324-324588, 321998 Fax. 0324-328484  
E-Mail : madrasahummulquroattarbawiyah@gmail.com

## SURAT KETERANGAN PENELITIAN/STUDI

Yang bertanda tangan dibawah ini pengurus Madrasah Ummul Quro At-Tarbawiyah Pondok Pesantren Ummul Quro As-Suyuty Menerangkan bahwa :

Nama : Jamaludin Usman

NIM : 0841919016

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

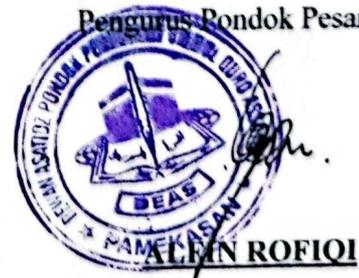
Dengan ini menyatakan yang sesungguhnya bahwa, nama Mahasiswa tersebut diatas **BENAR** telah melakukan penelitian di Madrasah Ummul Quro At-Tarbawiyah Pondok Pesantren Ummul Quro As-Suyuty Pangaporan Plakpak Pegantenan Pamekasan dengan judul penelitian "KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KYAI DALAM PENGEMBANGAN MUTU PESANTREN : STUDI MULTISITUS DI PONDOK PESANTREN UMMUL QURO"

Demikian surat keterangan ini di buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

Pamekasan, 26 Januari 2025

Pengurus Pondok Pesantren



## FIELD NOTE

### KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KIAI DALAM PENGEMBANGAN MUTU PESANTREN (Studi Multi situs di Padepokan Kyai Mudrikah kembang Kuning Pamekasan dan Pondok Pesantren Ummul Quro Pamekasan)

No.	Tanggal	Waktu	Sumber Data	Lokus	Informasi yang Diperoleh (Ringkasan)
1	Rabu, 27 Nov 2024	18:14 WIB	Wawancara Langsung, Ust. Ahmad Humaidi, M.Pd	Padepokan Kyai Mudrikah	Kepemimpinan Kiai otoriter tapi partisipatif; diskusi ada, keputusan akhir di Kiai. Komunikasi via forum umum/perantara. Administrasi sederhana dipimpin Kiai.
2	Rabu, 27 Nov 2024	20:03 WIB	Wawancara Langsung, Ustadzah Heni Listiana, M.Pd.I	Padepokan Kyai Mudrikah	Kiai kembar tegas & otoriter, beri ruang pendapat santri senior via musyawarah terbatas; keputusan akhir Kiai (top-down).
3	Kamis, 28 Nov 2024	09:21 WIB	Wawancara Langsung, Ustadzah Iswatun Hasanah, M.Ps.I	Padepokan Kyai Mudrikah	Gaya Kiai tradisional, bimbing langsung (agama), terbuka diskusi tapi terbatas. Musyawarah lebih utk pastikan dukungan. Kiai jadi panutan, dorong prestasi.
4	Kamis, 28 Nov 2024	09:36 WIB	Wawancara Langsung, Ust Samsul Arifin S.Kom	Padepokan Kyai Mudrikah	Kepemimpinan gabungan otoritas & partisipatif; diskusi dgn dewan pengasuh & santri senior; ruang inovasi terbatas. Administrasi sederhana, Kiai pimpin langsung.
5	Kamis, 28 Nov 2024	10:32 WIB	Wawancara Langsung, Ust Jamali	Padepokan Kyai Mudrikah	Kepemimpinan cerminkan tanggung jawab; pandangan via ceramah (inspiratif); ruang diskusi bebas perlu ditingkatkan. Komunikasi Kiai formal, jarang langsung.

6	Jumat, 29 Nov 2024	19:52 WIB	Wawancara Langsung, Ust Mohammad Mahfud	Padepokan Kyai Mudrikah	Musyawarah lebih simbolis, konfirmasi langkah Kiai; peran Kiai sentral & bertanggung jawab. Pendidikan kepemimpinan fokus adab & contoh Kiai.
7	Jumat, 29 Nov 2024	20:06 WIB	Wawancara Langsung, Ust Ali Ramdhani	Padepokan Kyai Mudrikah	Komunikasi hierarkis (izin/via guru); pesan via ceramah. Pemberdayaan santri terbatas bidang keagamaan. Pendidikan kepemimpinan fokus akhlak.
8	Rabu, 27 Nov 2024	20:03 WIB	Wawancara Langsung, Ustadzah Nurul Hikmah, M.Pd	Padepokan Kyai Mudrikah	Keputusan penting: Kiai undang rapat orang tertentu, renungkan & putuskan. Komunikasi Kiai jarang langsung (kecuali santri senior). Pendidikan kepemimpinan via bimbingan.
9	Kamis, 21 Nov 2024	19:00-20:00	Observasi langsung	Padepokan Kyai Mudrikah	Kiai ceramah/tausiyah ttg disiplin & barokah ilmu; dihadiri santri & pengurus.
10	Selasa, 03 Des 2024	08:05 WIB	Wawancara Langsung, Ust Ma'arif Ainul Yaqin	Padepokan Kyai Mudrikah	Peningkatan SDM fokus penguatan karakter Aswaja, tatakrama, sopan santun sbg pondasi.
11	Selasa, 03 Des 2024	09:32 WIB	Wawancara Langsung, Ust Abd Rofiq	Padepokan Kyai Mudrikah	Prioritas SDM: karakter spiritual santri; pengajaran kitab klasik alat utama bentuk akhlak.
12	Sabtu, 07 Des 2024	08:05 WIB	Wawancara Langsung, KH. Ach. Fauzan	Pondok Pesantren Ummul Quro	Kepemimpinan demokratis & kolaboratif; utamakan musyawarah (libatkan semua pihak); Kiai sbg fasilitator; dorong keterlibatan, inovasi, keseimbangan tradisi-modern.
13	Senin, 09	13:15 WIB	Wawancara	Pondok	Kiai demokratis, ajak ngobrol semua; merasa dihargai.

	Des 2024		Langsung, Ust. Alfin Rofiqi	Pesantren Ummul Quro	Kesejahteraan santri utama. Komunikasi santai & egaliter. Santri dilibatkan aktif dlm manajemen & program.
14	Rabu, 11 Des 2024	13:30 WIB	Wawancara Langsung, Ust. Jailani Siddik	Pondok Pesantren Ummul Quro	Kiai siap jadi tempat curhat. Pendidikan kepemimpinan terstruktur (teori & praktik). Santri merasa dihargai & termotivasi. Teknologi perluas akses materi.
15	Selasa, 10 Des 2024	14:10 WIB	Wawancara Langsung, Ust. M. Mansyur	Pondok Pesantren Ummul Quro	Kiai sbg mediator konflik & pembimbing spiritual (beri contoh akhlak). Pendidikan kepemimpinan sistematis. Budaya musyawarah kental.
16	Selasa, 10 Des 2024	16:30 WIB	Wawancara Langsung, Ust. Aldi	Pondok Pesantren Ummul Quro	Keputusan hasil musyawarah banyak pihak (ustadz, santri senior, tokoh masyarakat); Kiai tak paksa keputusan, bahas usul bersama.
17	Kamis, 12 Des 2024	14:00 WIB	Wawancara Langsung, Ust. Subairi Mukhsin	Pondok Pesantren Ummul Quro	Santri awalnya minder jadi percaya diri krn diberi kepercayaan & dukungan; kesulitan dibantu cari solusi bersama.
18	Sabtu, 14 Des 2024	13:15 WIB	Wawancara Langsung, Ust. Rowi Readiyanto	Pondok Pesantren Ummul Quro	Administrasi dulu kurang rapi, kini lebih terstruktur dgn pembagian tugas jelas per keahlian pengurus.
19	Minggu, 15 Des 2024	15:40 WIB	Wawancara Langsung, Ust. Guntur Al-Faruq	Pondok Pesantren Ummul Quro	Penggunaan teknologi bantu administrasi jadi lebih cepat & rapi; laporan & jadwal lebih mudah dicek & terstruktur.
20	Senin, 16 Des 2024	13:20 WIB	Wawancara Langsung, Ust. Maulidi	Pondok Pesantren Ummul Quro	Fasilitas belajar nyaman (ruang bagus, bersih, rapi) buat santri betah & fokus; fasilitas ikuti kebutuhan zaman (ruang komputer).

21	Rabu, 17 Des 2024	13:50 WIB	Wawancara Langsung, Ust. Fahmi	Pondok Pesantren Ummul Quro	Kiai ajak diskusi (pengurus, guru, santri) sebelum keputusan fasilitas; santri merasa punya andil dlm perkembangan pesantren.
22	20 Nov 2024	08:00 WIB	Observasi peneliti	Pondok Pesantren Ummul Quro	Observasi model kepemimpinan Kiai yg demokratis & kolaboratif dlm aktivitas sehari-hari (berbincang santri, dialog ustaz).
23	15 Nov 2024	20:00-21:25	Observasi peneliti	Pondok Pesantren Ummul Quro	Musyawahar Pengelolaan Pesantren (Kiai, pengurus, ustaz, perwakilan santri); tentukan program kurikulum 2025 kolaboratif.
24	20 Okt 2024	-	Observasi peneliti	Pondok Pesantren Ummul Quro	Workshop Kepemimpinan & Pengembangan Kurikulum (Kiai, pengurus, ustaz, wali santri); tekankan inovasi kurikulum & keseimbangan tradisi.
25	02 Nov 2024	08:00-10:30	Observasi peneliti	Pondok Pesantren Ummul Quro	Forum Musyawarah Terbuka (rumuskan program fasilitas olahraga baru); dihadiri Kiai, pengasuh, santri senior, masyarakat; keputusan via musyawarah mufakat.
26	22 Nov 2024	16:00-17:30	Observasi peneliti	Pondok Pesantren Ummul Quro	Diskusi Kelompok Rutin Kiai & santri kelas akhir; bahas akademik & aspirasi; suasana santai, egaliter; santri bebas bicara.
27	10 Des 2024	-	Observasi peneliti	Pondok Pesantren Ummul Quro	Rapat Koordinasi Program Pengembangan (Kiai, pengurus, ustaz, perwakilan santri); bahas program 2025; santri presentasi ide & dipilih jadi koordinator.
28	11 Des 2024	08:00-15:00	Observasi peneliti	Pondok Pesantren Ummul Quro	Pelatihan Kepemimpinan Santri Berbasis Program (calon pengurus); materi prinsip Islami & simulasi manajemen.

29	11 Des 2024	07:00-16:30	Observasi peneliti	Pondok Pesantren Ummul Quro	Observasi pengajaran & ekstrakurikuler; interaktif, motivasi tinggi; bimbingan ustaz; suasana ceria.
30	10 Okt 2024	09:00-12:00	Observasi peneliti	Pondok Pesantren Ummul Quro	Observasi ruang belajar baru; fasilitas modern; santri fokus & aktif; dampak positif fasilitas pada pembelajaran.
31	10 Des 2024	-	Observasi peneliti	Pondok Pesantren Ummul Quro	Observasi kelas keterampilan; Kiai pantau praktik kerajinan, beri arahan, dorong saling bantu.
32	02 Juni 2024	10:00 WIB	Observasi peneliti	Pondok Pesantren Ummul Quro	Penandatanganan Kerja Sama ITB Pondok Pesantren Ummul Quro & Univ. Malaya Malaysia; dukungan Pemda (internet) & Univ. Malaya (pertukaran dosen, perangkat digital).
33	-	-	Analisis Dokumen (Peraturan Internal 2023)	Pondok Pesantren Ummul Quro	Dokumen tekankan musyawarah (kurikulum, fasilitas, kesejahteraan); forum musyawarah rutin.
34	-	-	Analisis Dokumen (Jadwal & Notulen)	Pondok Pesantren Ummul Quro	Komunikasi egaliter bagian strategi; "Majelis Diskusi Santri" mingguan; Kiai tanggap & catat usulan.
35	-	-	Analisis Dokumen (Laporan Tahunan 2024)	Pondok Pesantren Ummul Quro	Pemberdayaan santri bagian integral strategi; inisiatif libatkan santri (keahlian, kurikulum).

36	-	-	Analisis Dokumen (Pedoman Org & Program Tahunan)	Pondok Pesantren Ummul Quro	Pendidikan kepemimpinan terstruktur; pelatihan wajib utk santri organisasi; agenda rutin tingkatan keterlibatan.
37	-	-	Analisis Dokumen (Rencana Strategis 5 Tahunan)	Pondok Pesantren Ummul Quro	Peningkatan kualitas pengajaran bagian strategi; pendekatan partisipatif; kebijakan Pengajaran Kolaboratif Berbasis Proyek.
38	-	-	Analisis Dokumen (Program Tahunan 2024 & Eval Sem)	Pondok Pesantren Ummul Quro	Program integrasikan nilai Islam & skill; ustaz pembimbing partisipatif; partisipasi santri tinggi (>90% ekstrakurikuler).
39	-	-	Analisis Dokumen (Pedoman Org & Tata Kelola 23, Lap Eval Sem 1 23)	Pondok Pesantren Ummul Quro	Administrasi terstruktur per bidang; peningkatan efisiensi berkat teknologi sederhana.
40	-	-	Analisis Dokumen (Lap Tahunan 23 & Rencana Strategis)	Pondok Pesantren Ummul Quro	Prioritas peningkatan fasilitas; anggaran renovasi ruang belajar; keluhan ruang lama; fasilitas bagian strategi mutu pendidikan.
41	-	-	Analisis	Pondok	Pemberdayaan SDM prioritas; fokus pembinaan santri via

			Dokumen (Rencana Strategis 2023-2027)	Pesantren Ummul Quro	program skill berbasis kebutuhan kerja (wirausaha, TI, kerajinan).
42	-	-	Analisis Dokumen (AD/ART, Lap Tahunan 23, Notulen)	Pondok Pesantren Ummul Quro	Kepemimpinan dipengaruhi nilai dokumen resmi; musyawarah di AD/ART; laporan catat peningkatan keterlibatan; notulen cerminkan keberagaman ide.
43	-	-	Analisis Dokumen (Notulen 20 Nov 24 & Pedoman Tata Kelola)	Pondok Pesantren Ummul Quro	Santri punya peran penting keputusan; hak sampaikan aspirasi via forum; usulan santri diakomodasi.
44	-	-	Analisis Dokumen (MoU dgn Univ. Malaya)	Pondok Pesantren Ummul Quro	Terima dukungan eksternal (pelatihan guru teknologi, hibah perangkat); tingkatkan kapasitas teknologi & akses metode modern.

## Dokumentasi Penggalian Data Penelitian

### LOKUS I : Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning



**LOKUS II : Pondok Pesantren Ummul Quro As Suyuti**



## RIWAYAT HIDUP



**Jamiludin Usman, M.Pd.I**, dilahirkan di Kediri pada tanggal 27 Nopember 1983 dari ayah Sahudi dan ibu (almh.) Dewi Astipah merupakan putra kedua dari tiga bersaudara dan kini menjadi satu-satunya yang masih ada. Hijrah dari Pare - Kediri ke Bantur - Malang tahun 2006 - 2007, Besuki - Situbondo tahun 2007 - 2008, Cermee - Bondowoso setelah menikah dengan Tasyrika Lina Pontuari, S.Pd.I tahun 2008 dan kini berdomisili di Cermee RT 13 Bondowoso (tempat tinggal di Pamekasan di Utara Kantor Imigrasi Pamekasan). Dikarunia empat orang anak, yang pertama bernama Syafia Meika Madani dilahirkan tahun 2011 dan yang kedua

bernama Ardan Ahkamil Firaz lahir tahun 2015, anak ketiga bernama Aydin Hakami Alfian lahir tahun 2019, dan anak keempat bernama Emier Hakan Adzkiyan lahir tahun 2021.

Jenjang pendidikan yang pernah ditempuh adalah Sekolah Dasar BPPI Cokroaminoto Pare Kediri lulus tahun 1996, SMP Negeri 3 Pare Kediri lulus tahun 1999, SMA Negeri 2 Pare Kediri lulus tahun 2002, pendidikan tinggi setara D2 Ma'had Umar bin Al-Khattab Surabaya lulus tahun 2005, Fakultas Tarbiyah Universitas Muhammadiyah Sidoarjo (UMSIDA) lulus tahun 2009 dan Pascasarjana STAIN Jember lulus tahun 2012, sekarang (sejak tahun 2019) menempuh Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam di UIN Jember.

Beberapa riwayat pekerjaan dan pengalaman organisasi mulai tingkat pelajar hingga perguruan tinggi serta organisasi kemasyarakatan yang pernah dijalani adalah di *Asia Moslem Charity Foundation* (AMCF) sejak tahun 2006 – 2015, direktur Pusat Layanan Internet Kecamatan Cermee Bondowoso (hibah warnet Kementerian Komunikasi dan Informasi RI) sejak tahun 2011 – 2014, Dosen PNS ber-NIDN 2021118302 di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pamekasan sejak tahun 2015 – sekarang, Ketua Program Studi Pendidikan Islam Anak Usia Dini (PIAUD) IAIN Madura sejak tahun 2022 - 2026, Asesor BAN PAUD dan PNF (sekarang BAN PDM) sejak tahun 2018 - sekarang, Asesor Jurnal Nasional (ARJUNA) sejak tahun 2019 - 2025. Asesor Kompetensi Pengelolaan Jurnal Elektronik LSP Pustaka Ilmiah Elektronik sejak tahun 2024 – sekarang, dan Kordinator Divisi RJI Academy Relawan Jurnal Indonesia (RJI) sejak tahun 2021 – sekarang.