

TESIS

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DAN DELEGATIF DALAM
MENINGKATKAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN
(STUDI KASUS PESANTREN NURUL ILMI DARUNNAJAH 14 SERANG)**



Disusun Oleh:
M. ALIH KUASA
21502300426

**PROGRAM MAGISTER PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024/1445**

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DAN DELEGATIF
DALAM MENINGKATKAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN
(STUDI KASUS PESANTREN NURUL ILMI DARUNNAJAH 14 SERANG)**

TESIS

Untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Agama Islam

Dalam Program Studi S2 Pendidikan Agama Islam

Universitas Islam Sultan Agung

Oleh:

M. ALIH KUASA

21502300426

PROGRAM MAGISTER PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2024

LEMBAR PESETUJUAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DAN DEEGATIF
DALAM MENINGKATKA MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN
(STUDI KASUS PESANTREN NURUL ILMI DARUNNAJAH 14 SERANG)

Oleh:

M. ALIH KUASA
21502300426

Pada tanggal, 11 Januari 2025 telah disetujui oleh:

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Much. Hasan Darajat



Asmaji Muchtar, Ph.D

Mengetahui:

Program Magister Pendidikan Agama Islam
Universitas Islam Sultan Agung Semarang,

Ketua,



Dr. Agus Irfan, S.H.I., M.P.I.
NIK. 210513020

LEMBAR PENGESAHAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DAN DELEGATIF
DALAM MENINGKATKAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN
(STUDI KASUS PESANTREN NURUL ILMI DARUNNAJAH 14 SERANG)

Oleh:
M. Alih Kuasa
NIM: 21502300426

Tesis ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Program Magister Pendidikan Agama Islam UNISSULA Semarang

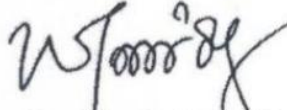
Tanggal: 30 Januari 2025

Dewan Penguji Tesis

Penguji I,


Dr. Agus Irfan, M.P.I.

Penguji II,


Dr. Warsiyah, M.S.I.

Penguji III


Dr. Toha Makhsun, M.Pd.I

Program Magister Pendidikan Agama Islam
Universitas Islam Sultan Agung Semarang,
Ketua,



Dr. Agus Irfan, S.H.I., M.P.I.
NIK. 210513020

PERNYATAAN

Dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab, peneliti menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Tesis ini tidak berisi material yang telah diterbitkan oleh penulis lain.
2. Tesis ini tidak berisi pemikiran-pemikiran orang lain kecuali informasi yang terdapat dalam referensi yang dijadikan rujukan.
3. Seluruh isi dalam tesis ini menjadi tanggung jawab penuh peneliti



Jakarta, 27 Januari 2024

Peneliti,

M. Alih Kuasa

NIM: 21502300426

ABSTRAK

M. Alih Kuasa: Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang: Program Magister Pendidikan Agama Islam UNISSULA Tahun 2024.

Pokok permasalahan pada penelitian ini ada 2, yaitu: Kepemimpinan Transformatif Pimpinan Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan dan Kepemimpinan Delegatif Pimpinan Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan.

Penelitian ini dilakukan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang. Jenis Penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan menggunakan metode penelitian analisis kualitatif deskriptif, yaitu peneliti mengamati dan berinteraksi langsung dengan Pimpinan Pesantren, Kepala departemen Pendidikan, Kepala Departemen Pengasuhan Santri, Kepala Departemen Pembangunan, Kepala Sekolah dan Santri di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang melalui metode wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemahaman dan Penerapan kepemimpinan transformatif dan delegatif di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang menunjukkan bahwa kombinasi kedua model kepemimpinan ini dapat meningkatkan mutu manajemen lembaga yang memberikan dampak positif pada pembelajaran. Dengan fokus pada visi jangka panjang, pemberdayaan staf, dan sinergi antara tradisi dan inovasi, pesantren ini berhasil menciptakan lingkungan Pesantren yang harmonis dan produktif. Pendekatan ini memberikan kontribusi signifikan terhadap mutu lembaga pendidikan

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif, Pimpinan Pesantren, Mutu Lembaga Pendidikan.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	1
LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN	ii
ABSTRAK.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Pembatasan Masalah / Fokus Penelitian.....	10
1.3. Rumusan Masalah.....	11
1.4. Tujuan Peneitian.....	11
1.5. Manfaat Penelitian.....	12
1.5.1. Manfaat Teoritis.....	12
1.5.2. Manfaat Praktis.....	13
BAB II.....	14
KAJIAN PUSATAKA	14
2.1. Kajian Teori.....	14
2.1.1. Konsep Dasar Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam.....	14
2.1.2. Kepemimpinan Transformasional.....	17
2.1.3. Kepemimpinan Delegatif.....	18
2.1.4. Kolaborasi Antara Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif.....	21
2.1.5. Mutu Lembaga Pendidikan dalam Konteks Pesantren.....	23
2.1.6. Efektivitas Kepemimpinan dalam Meningkatkan Mutu Pesantren.....	26
2.2. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan.....	29
2.2. Kerangka Berfikir.....	32
BAB III.....	34
METODE PENELITIAN	34

3.1. Jenis Penelitian	34
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	34
3.3. Subjek dan Objek Penelitian	35
3.4. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	36
3.4.1. Teknik Pengumpulan Data	36
3.4.2. Instrumen Pengumpulan Data	39
3.5. Keabsahan Data	39
3.6. Analisi Data	40
BAB 4	42
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	42
1.1. Hasil Penelitian	42
1.1.1. Gambaran Umum Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang.....	42
1.1.1.1. Letak dan Sejarah Berdirinya.....	42
1.1.1.2. Visi dan Misi Pesantren.....	44
1.1.1.3. Struktur Organisasi Pesantren.....	44
1.1.1.4. Keadaan Guru, Karyawan dan Santri.....	44
1.1.1.5. Keadaan Sarana dan Prasarana Sekolah	47
1.1.2. Pemahaman dan Penerapan Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif ..	50
1.1.3. Kolaborasi Kepemimpinan Transformatif dan delegatif.....	59
1.1.4. Efektivitas Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif	71
1.2. Pembahasan Hasil Penelitian	82
1.2.1. Pembahasan Pemahaman dan Penerapan Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif dalam pengelolaan Lembaga di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang	82
1.2.2. Pembahasan Kolaborasi Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif dalam mengelola Lembaga di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang	86
1.2.3. Pembahasan Efektivitas Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif dalam meningkatkan mutu lembaga di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang	89
BAB 5	93
PENUTUP	93
1.1. Kesimpulan	93
1.2. Implikasi	94

1.3. Keterbatasan Penelitian.....	95
1.4. Saran	95
DAFTAR PUSTAKA.....	97



DAFTAR TABEL

Table 1 Daftar Pendidik Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14.....	45
Table 2 Keadaan Peserta Didik Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14.....	46
Table 3 Keadaan Sarana Prasarna Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang	47



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pendidikan memiliki peran penting dalam kehidupan manusia karena memungkinkan manusia untuk menjadi manusia yang lebih baik di masa depan. Pendidikan secara umum merupakan proses kehidupan dalam mengembangkan diri setiap orang agar mereka dapat hidup dan menjalani kehidupan. Pendidikan memegang peran sentral dalam pembentukan masyarakat yang maju dan berkelanjutan. Sebagai pilar utama dalam pengembangan sumber daya manusia (Lamirin, Santoso, and Selwen 2023, 3).

Sebagaimana dikemukakan juga dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan adalah “Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara” (“Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional” 2003, 3).

Pendidikan Islam tidak hanya bertujuan untuk memberikan pengetahuan, tetapi juga untuk membangun karakter dan kepribadian yang mulia sesuai dengan tuntutan syariat sehingga menjadi individu yang bermoral. Islam sangat menekankan pentingnya pendidikan. Melalui pendidikan yang benar dan berkualitas, individu-individu yang beradab dapat terbentuk, yang pada akhirnya akan menciptakan kehidupan sosial yang bermoral (Ridho 2022, 2).

Muhammad Kamal Hasan yang dikutip oleh Yasmadi memberikan terminologi Pendidikan Islam yaitu suatu proses yang komprehensif dari pengembangan kepribadian manusia secara keseluruhan yang meliputi intelektual, spiritual, emosi dan fisik, sehingga seorang muslim disiapkan dengan baik untuk melaksanakan

tujuan-tujuan kehadirannya oleh Tuhan sebagai hamba dan wakilnya di dunia (Yasmadi 2002, 149).

Pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang lahir di tengah-tengah masyarakat religious sebagai dampak dari transformasi budaya dan nilai-nilai agama. Pesantren juga merupakan warisan yang berabad-abad tak pernah luntur karena eksistensinya dalam memelihara sistem pendidikan dan pengajaran baik klasik maupun modern menjadikannya kokoh ditengah-tengah era globalisasi (Fadillah 2015, 10:116).

Pesantren merupakan lembaga Pendidikan Islam yang ada di Indonesia dan diakui pemerintah, Pengakuan pemerintah terhadap pendidikan pondok Pesantren untuk pertama kalinya dibuktikan dengan terbitnya Undang-undang Sisdiknas nomor 20 tahun 2003 yang terbit pada masa reformasi, dan undang-undang khusus tentang Pesantren yakni No. 18 tahun 2019 tentang “pesantren” Undang-Undang inilah yang menjadi legal standing penyelenggaraan pendidikan pondok pesantren di Indonesia.

Menurut Imam Zarkasyi, pondok pesantren ialah lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama atau pondok, dimana kyai sebagai figur sentralnya, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwaanya, dan pengajaran agama Islam di bawah bimbingan kyai yang diikuti sebagai kegiatan utamanya (Imam Zarkasyi, n.d., 15).

Undang-Undang pesantren ini terdiri dari IX BAB 55 Pasal. Dari pasal-pasal di atas yang penting untuk dicermati adalah tentang penjelasan umum. Dalam undang-Undang ini dinyatakan bahwa “pesantren merupakan subkultur dari masyarakat memiliki kekhususan yang mengakar dan hidup serta berkembang di tengah-tengah masyarakat. Pesantren memiliki fungsi yang melekat diantaranya sebagai fungsi pendidikan, fungsi dakwah dan fungsi pemberdayaan masyarakat lembaga ini merupakan lembaga berbasis masyarakat yang didirikan oleh perorangan, yayasan maupun organisasi Masyarakat (Istikomah and Romadlon 2023, 9)

Artinya Pesantren, sebagai lembaga pendidikan Islam, memiliki peran strategis dalam menghasilkan generasi yang beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia. Karena itu, pesantren perlu meningkatkan kualitas pendidikan untuk tetap relevan dan siap

menghadapi tantangan yang muncul di seluruh dunia di tengah perkembangan zaman yang terus berubah.

Jika Pesantren menurut aturan undan-undang memiliki beberapa fungsi yang melekat, salah satunya Fungsi Pendidikan, artinya pesantren harus hadir sebagai lembaga Pendidikan yang Bermutu, Lembaga Pendidikan yang bermutu bisa diartikan sebagai lembaga yang mampu melakukan pencapaian secara optimal, dan pencapaian yang optimal disebabkan oleh penerapan kepemimpinan yang baik. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muizu (2014), menjelaskan semakin baik penerapan kepemimpinan, maka akan semakin optimal pencapaian (Adriani 2022, 891).

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan sebuah lembaga pendidikan termasuk Pesantren, Sebagaimana dengan tujuan pendidikan yang telah disebutkan di atas, maka lembaga-lembaga pendidikan harus mampu mengelola proses pendidikan secara tepat agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien, agar tujuan pendidikan dapat terwujud maka diperlukan seorang pemimpin. Untuk menggerakkan seluruh individu yang ada di dalam sebuah organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang akan mengarahkan seluruh anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi (Julia Sari 2019, 27). Artinya kehadiran pemimpin pada lembaga-lembaga pendidikan akan mampu menggerakkan seluruh anggota individu untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, termasuk pondok pesantren.

Kepemimpinan memiliki fungsi sebagai pengatur dan pengelola organisasi, karena pemimpin bertanggung jawab untuk mengarahkan aktivitas, mengambil keputusan, dan mengelola sumber daya organisasi agar tujuan dapat tercapai efektif dan efisien (Sugiarto and Ahmad Farid 2024, 2).

Dengan melihat uraian diatas soal fungsi kepemimpinan, maka kita dapat menyimpulkan bahwa pentingnya peran pemimpin dalam lembaga pendidikan yang dalam hal ini adalah pesantren membawa dampak perubahan yang efektif baik dalam aspek kualitas atau kemampuan untuk memiliki daya saing dalam menghadapi

tantangan zaman. Sebagaimana salahsatu definisi kepemimpinan yang dihimpun Dachel Kamars adalah Kepemimpinan adalah pengaruh yang efektif (Kamars 2004, 164)

Jika peran kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Pesantren memiliki fungsi yang sangat sentral dalam menentukan arah dan mutu Pesantren, sebagaimana kita tahu seorang pimpinan di Pesantren disebut dengan Kyai. tetapi belum berarti semua pemimpin dapat melakukan hal tersebut, sebab melihat betapa pemimpin memiliki tanggung jawab besar terhadap anggota dan lembaganya. Tugas dasar pemimpin adalah membentuk dan memelihara lingkungan dimana manusia bekerjasama dalam suatu kelompok yang terorganisir dengan baik, menyelesaikan tugas mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Hasan and Maulana 2021, 68). Lain daripada itu sebagaimana kita tahu bahwa lembaga pendidikan pesantren adalah sangat kompleks dan proses penyelenggaraannya.

Hal ini sejalan dengan pendapat Deming dalam meningkatkan mutu adalah melembangkan kepemimpinan. Mutu tak mungkin dihasilkan oleh kepemimpinan yang tak bermutu. Kepemimpinan disebut bermutu apabila mampu menggerakkan seluruh sistem secara terpadu sesuai dengan visi, misi dan prinsip yang telah ditentukan (Rabukit Damanik 2019, 11). Kepemimpinan memiliki fungsi sebagai pengatur dan pengelola organisasi, karena pemimpin bertanggung jawab untuk mengarahkan aktivitas, mengambil keputusan, dan mengelola sumber daya organisasi agar tujuan dapat tercapai efektif dan efisien (Farid 2024, 13:1767). Itu artinya termasuk peran kepemimpinan seorang Kyai dalam lembaga Pendidikan Pesantren dapat mempengaruhi mutu terhadap pesantren yang dipimpinnya.

Adapun mutu diartikan kualitas (*quality*)(Echols 1989, 382). menurut Crosby mutu adalah sesuai dengan yang diisyaratkan dan distandarkan (Mulyadi 2010, 77). Jika kita mengacu pada mutu pesantren sebagai lembaga pendidikan dapat diartikan sebagai kemampuan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam untuk memenuhi keinginan konsumen. Kualitas pendidikan sebagai bentuk layanan jasa menurut Wyckof dalam Lovelock dapat diartikan sebagai tingkat kesempurnaan yang

diharapkan dan pengendalian atas kesempurnaan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen (Nursya'bani Purnama 2006, 19).

Sedangkan dalam konteks mutu pendidikan Islam seperti pesantren, konsep mutu mengacu pada *“Input, Proses, Output dan Outcome”*. Mutu input dapat dilihat dari beberapa aspek;

1. Situasi dan kondisi baik atau tidaknya input sumber daya manusia, seperti Pimpinan, dewan Asatidz, pengurus Pesantren, dan Santri.
2. Terpenuhinya perangkat lunak seperti peraturan dan struktur organisasi.
3. Harapan dan kebutuhan, seperti Visi, Misi dan cita-cita.

Mutu Proses, berupa proses pembelajaran dengan melibatkan sumber daya manusia secara totalitas.

Sedangkan mutu Output dan Outcome bermuara pada ketercapainya target lulusan dan kemampuan serta ketrampilan yang dimiliki Santri ketika lulus, sehingga mampu dan siap berkiprah dalam kehidupan masyarakat.

Sementara konsep mutu jika dikaitkan dengan pesantren bahwa pesantren mampu memberikan nilai tambah baik berupa ilmu, akhlak, amal atau aplikasinya dalam kehidupan sehari-hari serta bermanfaat bagi penuntutnya, dengan pimpinan tertinggi seorang Kiai yang berperan dalam menyemaikan semua ilmu (Ag Dzulfikar Akbar Romadlon, Fil, and Ud 2023, 44)

Salah satu indikator dari pendidikan bermutu adalah kemampuan institusi-institusi pendidikan tersebut melahirkan sumber daya manusia yang bermutu. Ada pun ciri sumber daya yang bermutu adalah manusia yang memiliki kemampuan pra-karsa, kerja sama, kerja tim, pelatihan kesejawatan, penilaian, komunikasi, penalaran, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, penggunaan informasi, perencanaan keterampilan belajar dan keterampilan multibudaya (Khusnuridlo, n.d., 29).

Pendidikan bermutu dapat dilihat dari sisi prestasi siswa, proses pembelajaran, kemampuan lulusan dalam mengembangkan potensinya di masyarakat serta dalam

hal memecahkan masalah dan berpikir kritis. Oleh karena itu, perlu mengkaji mutu dari segi proses, produk, maupun sisi internal dan kesesuaian.

Mutu dilihat dari proses adalah efektivitas dan efisiensi seluruh faktor berperan dalam proses pendidikan. Faktor-faktor tersebut, misalnya, kualitas pendidik, sarana-prasarana, suasana belajar, kurikulum yang dilaksanakan, dan manajemen pengelolaannya. Faktor-faktor tersebut yang akan membedakan mutu pendidikan pesantren, dan mutu proses pendidikan dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap lulusannya. Lulusan dari pesantren yang mempunyai faktor-faktor yang mendukung proses pembelajaran bermutu tinggi akan mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang tinggi pula. Atau dengan kata lain, pendidikan yang bermutu pada dasarnya akan menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu pula (M. Sukardjo dan Ukim Kamaruddin 2009, 83).

Sebagai lembaga yang kompleks dan banyaknya unsur yang berkaitan dalam proses penyelenggaraan pendidikan di pesantren, maka pesantren membutuhkan kepemimpinan yang dapat menangani semua aspek secara menyeluruh. Peran seorang pimpinan pesantren yaitu Kiai, seorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pemimpin pesantren (Ag Dzulfikar Akbar Romadlon, Fil, and Ud 2023, 14). sangat penting dalam membangun visi besar yang jelas dan menggugah semangat untuk pesantren. Sebagai contoh, Kiai menjadi teladan, memberikan inspirasi kepada guru dan santri dengan mendorong mereka untuk berpikir kritis dan kreatif dalam menyelesaikan masalah serta memberikan perhatian khusus pada kebutuhan dan perkembangan individu. Sehingga penyelenggaraan pendidikan di pesantren tidak terlalu sulit, Kiai juga harus mampu memberikan tugas kepada guru agar organisasi menjadi efektif tanpa mengurangi kualitas pendidikan.

Kepemimpinan transformasional dan delegatif menjadi model kepemimpinan yang menarik untuk dikaji karena keduanya menawarkan pendekatan yang relevan dengan kebutuhan lembaga pendidikan seperti Pesantren.

Kepemimpinan transformasional berfokus pada motivasi, inspirasi, dan pengembangan individu. Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional dalam teorinya terdapat empat komponen inti yang selalu melekat, yaitu

- a. Idealized influence (pengaruh idealis).
- b. Inspirational motivation (motivasi yang memberi inspirasi).
- c. Intellectual stimulation (stimulasi intelektual).
- d. Individualized consideration (pertimbangan individual) (Isrokin and Adriani 2022, 893)

Artinya sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional diatas bahwa kita dapat memahami yang pertama seorang Kiai sebagai pemimpin menjadi teladan bagi santri dan para guru dalam perilaku sehari-hari, kedua Kiai memberikan motivasi kepada santri dan guru melalui visi besar pesantren yang jelas dan menggugah semangat, ketiga Kiai mendorong santri dan guru untuk berpikir kritis dan inovatif dalam menyelesaikan masalah, keempat Kiai menunjukkan perhatian khusus terhadap kebutuhan dan perkembangan setiap individu santri maupun guru.

Kepemimpinan transformasional memiliki kaitan erat dengan hasil positif yang mendorong bawahan untuk mencapai kebutuhan tingkat tinggi, seperti aktualisasi diri dan harga diri. Pemimpin dalam model ini mampu memotivasi para bawahannya dengan cara memfokuskan pada kepentingan bersama yang lebih tinggi daripada kepentingan pribadi. Hal ini membantu menciptakan semangat kerjasama dan komitmen kolektif yang berujung pada prestasi yang lebih baik (Farid 2024, 13:1769)

Sedangkan kepemimpinan delegatif memberi ruang kepada individu untuk mengambil tanggung jawab dan berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Dengan mengintegrasikan kedua model ini, pesantren diharapkan mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih efektif, efisien, dan inovatif.

Sebagaimana yang menurut Tambunan perihal indikator kepemimpinan delegatif yaitu:

- a. Pemberian tugas kepada bawahan dengan sedikit perintah
- b. Pemberian tugas berdasarkan kemampuan bawahan
- c. Mengadakan hubungan dengan pihak luar
- d. Melimpahkan kepada bawahan untuk mencari cara mencapai tujuan (Wisnu Prasetya et al., n.d.)

Jika kita melihat teori tentang kepemimpinan dan karakteristik kepemimpinan delegatif, akan memiliki manfaat pada peningkatan kreativitas dan inovasi, peningkatan kepuasan kerja, dan pengembangan keterampilan kepemimpinan di antara anggota tim.

Keberhasilan tim dapat dicapai dengan kepemimpinan delegatif di mana anggota tim sangat terampil, berpengalaman, dan mampu bekerja secara mandiri. Pemimpin juga harus selalu tersedia untuk memberikan dukungan dan panduan ketika diperlukan.

Setelah melihat dua pendekatan model kepemimpinan diatas dalam meningkatkan kualitas pesantren sebagai lembaga pendidikan yaitu kepemimpinan transformasional dan delegatif. Kepemimpinan transformasional berfokus pada membangun visi yang menginspirasi, memberikan motivasi kepada semua anggota pesantren, dan mendorong inovasi untuk menghasilkan perubahan yang baik. disisi lain, kepemimpinan delegatif memberikan ruang bagi tim untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan pesantren, sehingga mencapai tujuan.

Kombinasi dari kedua pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas manajemen pesantren, tetapi juga berdampak langsung pada kualitas pendidikan, terutama pengajaran dan pembelajaran Islam. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, berorientasi pada hasil, dan partisipatif, kepemimpinan transformasional dan delegatif mampu mendorong pengembangan profesional tenaga pendidik,

meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar, dan memastikan bahwa pesantren tetap aman.

Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki peran penting dalam membentuk generasi muda yang tidak hanya berakhlak mulia tetapi juga memiliki kompetensi sesuai tuntutan zaman. Sebagai bagian dari jaringan pesantren Darunnajah, berdiri sejak 2010 diatas lahan +- 14 ha, berada di zona pendidikan Provinsi Banten, pesantren ini menghadapi berbagai tantangan dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya di era modern yang semakin kompleks. Dalam situasi ini, peran kepemimpinan menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan lembaga dalam mengelola pendidikan, memberdayakan tenaga pendidik, dan menciptakan kebijakan yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

Kepemimpinan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 tidak hanya sekadar tugas administratif, tetapi juga mencakup upaya membangun visi bersama, memotivasi guru dan santri, serta menciptakan suasana belajar yang kondusif. Kepemimpinan transformasional dan delegatif menjadi dua pendekatan yang relevan untuk diterapkan. Kepemimpinan transformasional berorientasi pada inspirasi, inovasi, dan transformasi menuju perubahan yang lebih baik, sementara kepemimpinan delegatif berfokus pada pemberdayaan tim melalui pendelegasian tanggung jawab dan penguatan kolaborasi. Kombinasi kedua model ini memiliki potensi menciptakan sinergi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di pesantren.

Namun, Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 menghadapi sejumlah tantangan yang signifikan yang menciptakan kesenjangan antara potensi dan realitas di lapangan. Beberapa temuan menunjukkan adanya gap yang perlu diperhatikan, seperti belum adanya alumni yang melanjutkan pendidikan ke luar negeri, akreditasi satuan pendidikan yang belum mencapai nilai A, serta kesulitan mendorong guru untuk mengembangkan diri secara profesional. Selain itu, partisipasi santri dalam kompetisi

akademik masih rendah baik diinternal maupun di eksternal Pesantren Darunnajah, sementara prestasi di bidang non-akademik lebih dominan (Majid 2024).

Gap ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk penerapan kepemimpinan transformasional dan delegatif yang lebih efektif. Pemahaman dan penerapan yang optimal terhadap kedua model kepemimpinan ini dapat menjadi solusi strategis untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut. Dengan kebijakan yang mendukung, struktur organisasi yang jelas, serta pemberdayaan sumber daya yang ada, pesantren diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan, membangun budaya akademik yang kuat, serta menciptakan lingkungan yang aman dan inspiratif bagi seluruh elemen pesantren. Dengan kemampuan seorang pemimpin yang baik dapat menggerakkan orang-orang menuju tujuan jangka panjang dan betul-betul merupakan usaha untuk memenuhi kepentingan mereka.

Penelitian ini bertujuan untuk menggali bagaimana pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 memahami dan menerapkan kepemimpinan transformasional dan delegatif, bagaimana kedua pendekatan ini dipadukan dalam pengelolaan pesantren, serta sejauh mana efektivitasnya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang peran kepemimpinan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam sekaligus menawarkan rekomendasi untuk pengembangan pesantren di masa depan.

1.2. Pembatasan Masalah / Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada aspek kepemimpinan transformasional dan delegatif dalam konteks peningkatan mutu lembaga pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pemahaman dan Penerapan Kepemimpinan transformatif dan delegatif

Penelitian ini terbatas pada analisis pemahaman pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang terhadap konsep kepemimpinan transformatif dan delegatif serta bagaimana kedua gaya tersebut diterapkan dalam pengelolaan pesantren.

2. Sinergi Gaya Kepemimpinan transformatif dan delegatif

Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang memadukan kedua gaya kepemimpinan tersebut untuk menciptakan sinergi dalam pengelolaan organisasi dan pengambilan keputusan strategis.

3. Efektifitas dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan

Penelitian ini mengkaji efektivitas penerapan kepemimpinan transformatif dan delegatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang termasuk dalam aspek pengajaran, pengelolaan sumber daya, dan lingkungan belajar.

1.3. Rumusan Masalah

Setelah menentukan dan mempersemit masalah dalam penelitian ini, peneliti kemudian menjelaskan secara rinci dalam beberapa formulasi masalah berikut:

1. Bagaimana Pimpinan Pesantren memahami dan menerapkan model kepemimpinan transformatif dan delegatif didalam mengelola Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang?
2. Bagaimana Pimpinan Pesantren memadukan dan menerapkan kepemimpinan transformatif dan delegatif didalam mengelola Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang?
3. Bagaimana Efektifitas Kepemimpinan transformatif dan delegatif dalam meningkatkan Mutu Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan formulasi masalah yang sudah peneliti susun, maka hasil yang peneliti harapkan pada tujuan penelitian yaitu:

1. Menganalisis Pemahaman dan Penerapan Kepemimpinan transformatif dan delegatif

Untuk mengetahui bagaimana pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang memahami dan menerapkan model kepemimpinan transformasional dan delegatif dalam pengelolaan pesantren.

2. Mengidentifikasi Sinergi Kepemimpinan transformatif dan delegatif

Untuk menganalisis bagaimana pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang memadukan dan menerapkan kepemimpinan transformasional dan delegatif secara sinergis dalam mengelola pesantren

3. Mengevaluasi Efektivitas Kepemimpinan Kepemimpinan transformatif dan delegatif

Untuk mengevaluasi efektivitas penerapan kepemimpinan transformatif dan delegatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian diharapkan:

1. Dapat memberikan banyak informasi bagi berbagai pihak khususnya peneliti sendiri.
2. Hasil dari penelitian dapat berguna bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang memerlukan penelitian yang sejenis dengan penelitian sebagai bahan referensi atau sebagai contoh kajian pustaka.
3. Sebagai bahan pembandingan antara penelitian ini dengan penelitian lain tentang kepemimpinan.
4. Dan sebagai bahan referensi dan bahan pengembangan bagi para pembaca.

1.5.2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat dari penelitian dapat berguna bagi beberapa pihak, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Lembaga pendidikan pondok pesantren

Manfaat yang didapatkan bagi pondok pesantren adalah membantu pesantren memahami sejauh mana kepemimpinan pimpinan pesantren berkontribusi dalam meningkatkan mutu lembaga secara keseluruhan, Selain itu, penelitian ini diharapkan memberikan wawasan baru bagi pesantren untuk menciptakan inovasi-inovasi dalam pengelolaan dan peningkatan mutu pendidikan, sehingga dapat menjadi model yang lebih efektif dan relevan bagi kebutuhan masyarakat di masa depan

2. Peneliti

Manfaat yang didapatkan peneliti dengan adanya penelitian adalah peneliti dapat menyelesaikan tugas akhirnya sebagai syarat untuk mendapatkan gelar sarjana.

3. Pembaca

Manfaat yang didapatkan oleh pembaca dengan adanya penelitian ini adalah pembaca mendapatkan informasi terkait dengan bagaimana peranan Pimpinan Pesantren dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan yaitu Pesantren, selain itu, pembaca juga menjadi tahu berbagai informasi tentang kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan pondok pesantren.

BAB II

KAJIAN PUSATAKA

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Konsep Dasar Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam

2.1.2.1. Definisi kepemimpinan dalam konteks pendidikan Islam

Kepemimpinan adalah unsur yang tidak bisa dihindari dalam hidup ini. Sudah merupakan fitrah manusia untuk selalu membentuk sebuah komunitas. Dan dalam sebuah komunitas selalu dibutuhkan seorang pemimpin. Pemimpin adalah orang yang dijadikan rujukan dalam komunitas tersebut. Pemimpin adalah orang yang memberikan visi dan tujuan (Zuhdi 2014, 39).

Kepemimpinan memiliki fungsi sebagai pengatur dan pengelola organisasi, karena pemimpin bertanggung jawab untuk mengarahkan aktivitas, mengambil keputusan, dan mengelola sumber daya organisasi agar tujuan dapat tercapai efektif dan efisien (Sugiarto and Ahmad Farid 2024, 1767).

Sedangkan Kepemimpinan pendidikan Islam merupakan cara yang dilakukan pemimpin dalam memengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi dan mengarahkan orang-orang dalam lembaga pendidikan agar pelaksanaan pendidikan dapat lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang telah dirumuskan yang dijalankan sesuai dengan kaidah-kaidah Islam (Muhammad 2021, 157).

Menurut Dalam konteks kepemimpinan pendidikan Islam, seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi semua elemen yang ada dalam suatu lembaga akan lebih mampu mengarahkan dan mengelola anggota organisasi menuju tujuan yang diinginkan. Hal ini karena pemimpin berperan sebagai lokomotif dan penggerak utama dalam upaya perbaikan kehidupan manusia dan organisasi secara keseluruhan (Sugiarto and Ahmad Farid 2024, 1769).

Karakteristik yang harus dimiliki oleh kepemimpinan pendidikan Islam juga lebih kepada bagaimana karakteristik yang dicerminkan oleh Nabi Muhammad SAW, beliau selalu memperlakukan orang dengan adil dan jujur. Beliau tidak hanya berbicara dengan kata-kata, tapi juga dengan perbuatan dan keteladanan. Kata-kata beliau selalu

konsisten. Tidak ada perbedaan antara kata dan perbuatan. Sebagai pemimpin teladan yang menjadi model ideal pemimpin, Rasulullah SAW dikaruniai empat sifat utama, yaitu: shiddiq, amanah, tablig dan fathanah. Shiddiq berarti jujur dalam perkataan dan perbuatan, amanah berarti dapat dipercaya dalam menjaga tanggung jawab. *Tablig* berarti menyampaikan segala macam kebaikan kepada rakyatnya. *Fathanah* berarti cerdas dalam mengelola Masyarakat (Sakdiah 2016, 39).

2.1.2.2. Prinsip-prinsip kepemimpinan menurut Al-Qur'an dan Hadis.

Dalam Al-Qur'an tugas manusia diturunkan di bumi oleh Allah adalah salah satunya menjadi *khalifah* (pemimpin), oleh karena itu manusia tidak akan terlepas akan tugas dan fungsinya sebagai seorang pemimpin paling tidak sebagai pemimpin bagi dirinya sendiri (Al Gufron and Anwar 2022, 2442). Al-Qur'an banyak membahas masalah kehidupan sosial dan politik, salah satunya adalah kepemimpinan. Dalam al-Qur'an, kepemimpinan diungkapkan dengan berabagai macam istilah salah satunya adalah Khalifah (Zuhdi 2014, 44). Makna *khalifah* yang termaktub dalam Al Qur'an merupakan gambaran dari peran dan fungsi kepemimpinan (Ali Rif'an et al. 2022, 106).

Adapun salah satu yang menunjukkan istilah *khalifah* yaitu dalam Al-quran adalah dalam surat Al Baqarah Ayat 30:

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

(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (Al Baqarah Ayat 30).

Begitu urgennya kepemimpinan itu, sehingga Rasulullah Saw memerintahkan kepada kita untuk mengangkat seorang pemimpin walaupun dalam komunitas yang paling kecilpun dan sasaranya sangat sederhana. Sebagaiman Beliau bersabda:

إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ

Artinya: “Apabila ada tiga orang diantara kamu keluar dalam satu perjalanan, maka hendaklah mereka mengangkat salah seorang diantara mereka sebagai pemimpin.” (H.R. Abu Daud) (Nidawati 2018, 3).

2.1.2.3. Urgensi Kepemimpinan dalam mengelola lembaga pendidikan berbasis Islam

Dari Ibnu Umar ra, ia berkata: Saya mendengar Rasulullah saw bersabda: “Kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban. Penguasa adalah pemimpin, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin di rumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengelola harta tuannya, dan akan diminta pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu, kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya.” (Imam Nawawi, 1999) (Indah Suci 2019, 27).

Kepemimpinan dalam perspektif Islam memiliki beberapa tujuan yang meliputi menegakkan agama islam (iqamatuddin), menjaga kemurnian agama (*hifzhuddin*), serta mengatur dunia berdasarkan syariat Islam (Al Gufron and Anwar 2022, 2444).

Syaikhul Islam Ibnu Taimiyah dalam bukunya Siyasah Syar`iyah mengatakan: “Perlu diketahui bahwa memimpin urusan manusia termasuk kewajiban terbesar agama, karena tidak akan tegak agama kecuali dengan kepemimpinan. Sesungguhnya kebutuhan anak Adam tidak akan tercapai secara sempurna kecuali dengan berjama`ah, karena mereka saling membutuhkan satu sama lain. Dalam jama`ah itu sudah barang tentu harus ada seorang pemimpin (Nidawati 2018, 3).

Urgensi kepemimpinan dalam mengelola lembaga pendidikan Islam sangat signifikan karena menjadi inti keberhasilan pengelolaan dan pencapaian tujuan pendidikan. Kepemimpinan berfungsi untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas lembaga pendidikan berjalan sesuai dengan nilai-nilai syariat Islam, seperti penegakan

aqidah, ibadah, dan akhlak mulia, yang merupakan tujuan utama pendidikan Islam. Pemimpin juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas dan efisiensi pengelolaan lembaga dengan mengarahkan dan mengoptimalkan sumber daya agar berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Pendidikan memegang peran sentral dalam pembentukan masyarakat yang maju dan berkelanjutan. Sebagai pilar utama dalam pengembangan sumber daya manusia (Lamirin, Santoso, and Selwen 2023, 2). Pendidikan adalah proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang ataupun kelompok dalam upaya mendewasakan manusia melalui sebuah pengajaran maupun pelatihan (Rotua Setiani Sinaga 2022, 157).

Kita melihat pendidikan memiliki peranan yang luar biasa dalam kehidupan manusia, artinya proses penyelenggaraan pendidikan harus berjalan sesuai tujuan pendidikan, lembaga pendidikan harus bertanggung jawab terhadap proses penyelenggaraan pendidikan, maka kepemimpinan dalam lembaga pendidikan memiliki urgensi, Karena dalam hal ini pemimpinlah yang mengonsepsi visi dan misi dan mau dibawa kemana arah dan tujuan sebuah organisasi kepemimpinan bertugas menyatukan seluruh komponen lembaga, termasuk tenaga pengajar, siswa, dan masyarakat, ke dalam visi bersama untuk mencetak generasi unggul secara intelektual dan spiritual (Indah Suci 2019, 32).

Dengan demikian, kepemimpinan yang amanah dan berbasis nilai-nilai Islam menjadi elemen fundamental dalam mencapai tujuan pendidikan Islam secara komprehensif.

2.1.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu paradigma kepemimpinan yang mengedepankan perubahan dan pengembangan individu dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Lamirin, Santoso, and Selwen 2023, 2). Kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis

dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi (Kwirinus et al. 2023, 64).

Kepemimpinan transformasional berfokus pada motivasi, inspirasi, dan pengembangan individu. Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional dalam teorinya terdapat empat komponen inti yang selalu melekat, yaitu

- a. Idealized influence (pengaruh idealis).
- b. Inspirational motivation (motivasi yang memberi inspirasi).
- c. Intellectual stimulation (stimulasi intelektual).
- d. Individualized consideration (pertimbangan individual) (Isrokin and Adriani 2022, 893)

Kepemimpinan transformasional memiliki kaitan erat dengan hasil positif yang mendorong bawahan untuk mencapai kebutuhan tingkat tinggi, seperti aktualisasi diri dan harga diri. Pemimpin dalam model ini mampu memotivasi para bawahannya dengan cara memfokuskan pada kepentingan bersama yang lebih tinggi daripada kepentingan pribadi. Hal ini membantu menciptakan semangat kerjasama dan komitmen kolektif yang berujung pada prestasi yang lebih baik (Sugiarto and Ahmad Farid 2024, 1768)

Setelah kita melihat uraian tentang kepemimpinan Transformasional menurut para ahli, Manfaat kepemimpinan transformasional termasuk peningkatan kinerja, kepuasan kerja yang lebih tinggi, komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, dan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan. Kepemimpinan transformasional efektif dalam menciptakan budaya organisasi yang positif, inovatif, dan berorientasi pada pertumbuhan, sehingga akan berorientasi pada pemenuhan kualitas lembaga pendidikan dalam hal ini yaitu Pesantren.

2.1.3. Kepemimpinan Delegatif

Rivai (2004) menyatakan bahwa tipe seseorang yang bergaya delegatif adalah mempunyai kemampuan membuat staf atau pengikutnya mengerjakan apa yang

diinginkan untuk dilakukan. Menilai kesuksesan penyelia dalam meraih respon yang efektif dan antusias dari stafnya dan dalam mempromosikan suasana yang menyenangkan (Wisnu Prasetya et al., n.d., 1:198).

Menurut Hasibuan, kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Di sini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam artian pimpinan menginginkan agar para bawahannya bias mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Dalam hal ini, bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan (Malayu Hasibuan 2009, 172).

Sedangkan menurut Burhanuddin, Kepemimpinan delegatif adalah di mana sang pemimpin tidak perlu banyak memberikan pengarahan dan support. Walaupun masalah selalu dapat diidentifikasi, tanggung jawab untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas-tugas dapat diserahkan kepada bawahan yang tergolong ke dalam kategori tersebut. Mereka diberikan kepercayaan untuk melaksanakan sendiri rencana, menetapkan prosedur dan teknis kegiatan. Langkah demikian perlu diambil oleh pemimpin, mengingat mereka yang dihadapi memang sudah menunjukkan tingkat kematangan dalam arti psikis dan operasional (Burhanudin 1994, 136).

Gaya kepemimpinan delegatif dicirikan pula dengan perilaku pimpinan yang hanya sedikit memberikan pengarahan, dan juga kurang dalam memberikan dukungan, pendelegasian keputusan dan tanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugas diserahkan kepada bawahan. Gaya pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai delegatif karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

Adapun indikator gaya kepemimpinan delegatif menurut Tambunan yaitu:

- a. Pemberian tugas kepada bawahan dengan sedikit perintah
- b. Pemberian tugas berdasarkan kemampuan bawahan
- c. Mengadakan hubungan dengan pihak luar
- d. Melimpahkan kepada bawahan untuk mencari cara mencapai tujuan (Prasetya, Wasiati, and Azhari 2017, 201).

Jika kita melihat teori tentang kepemimpinan dan karakteristik kepemimpinan delegatif, akan memiliki manfaat pada peningkatan kreativitas dan inovasi, peningkatan kepuasan kerja, dan pengembangan keterampilan kepemimpinan di antara anggota tim. Namun, gaya ini juga memiliki potensi kelemahan, seperti kurangnya arahan yang jelas, risiko terjadinya kebingungan atau ketidakefisienan, dan potensi kegagalan dalam situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat atau pengawasan ketat.

Namun bukan berarti dua gaya kepemimpinan diatas tersebut yang paling ideal untuk diterapkan pada setiap organisasi lembaga, karena tentu setiap lembaga memiliki situasi masing-masing sehingga diperlukan penyesuaian gaya kepemimpinan yang diterapkan. Tipe kepemimpinan banyak macamnya, Beberapa tipe kepemimpinan yang sering diidentifikasi meliputi otokratis, demokratis, transformasional, visioner, karismatik, partisipatif, dan situasional. Setiap tipe kepemimpinan memiliki karakteristik, kelebihan, dan kelemahan yang berbeda. Pemimpin yang efektif mampu mengenali situasi yang dihadapi dan memilih gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2018; Bolden, 2020) (Ramadani et al. 2024, 257).

Setiap tipe kepemimpinan memiliki karakteristik tersendiri, seperti halnya kepemimpinan otokrasi. Menurut (Ghasabeh, Soosay, & Reaiche, 2015). Kepemimpinan otokratis ditandai dengan pemimpin yang memiliki kendali penuh atas pengambilan keputusan. Pemimpin ini cenderung membuat keputusan tanpa melibatkan anggota tim atau bawahan. Gaya kepemimpinan ini cocok dalam situasi di

mana kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan sangat penting. Kepemimpinan otokratis dapat efektif dalam situasi di mana keputusan perlu dibuat dengan cepat atau di mana ada tingkat ketidakpastian yang tinggi. Namun, gaya ini dapat menghambat kreativitas dan inisiatif anggota tim karena pemimpin dapat dipandang secara negatif dan dianggap angkuh atau mengekang Kolaborasi antara Kepemimpinan Transformasional dan Delegatif (Ramadani et al. 2024, 257).

2.1.4. Kolaborasi Antara Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif

Utuk mengetahui apa dampak dari penggabungan dua modal kepemimpinan transformasional dan delegatif, terlebih dahulu kita ketahui aspek-aspek yang melekat pada kedua kepemimpinan ini berdasarkan kajian yang sudah ada.

Kepemimpinan transformasional berfokus pada motivasi, inspirasi, dan pengembangan individu. Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional dalam teorinya terdapat empat komponen inti yang selalu melekat, yaitu

- a. Idealized influence (pengaruh idealis).
- b. Inspirational motivation (motivasi yang memberi inspirasi).
- c. Intellectual stimulation (stimulasi intelektual).
- d. Individualized consideration (pertimbangan individual) (Isrokin and Adriani 2022, 893)

Kepemimpinan transformasional berfokus pada visi, motivasi, dan perubahan positif dalam organisasi. Dimensi seperti *Idealized Influence* (pengaruh idealis) dan *Inspirational Motivation* (motivasi inspiratif). Menurut Yunus (2018) Dimensi-dimensi ini menciptakan dasar kuat bagi pemimpin untuk membentuk pola pikir dan perilaku yang mendorong perubahan dan pertumbuhan dalam organisasi pendidikan (Lamirin, Santoso, and Selwen 2023, 405).

Dalam konteks organisasi pendidikan, penerapan strategi kepemimpinan transformasional memiliki implikasi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Dengan menginternalisasi dimensi-dimensi utama kepemimpinan transformasional,

pemimpin pendidikan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan staf dan siswa (Lamirin, Santoso, and Selwen 2023, 402).

Selanjutnya kita ketahui kepemimpinan delegatif menurut Rivai (2004) menyatakan bahwa tipe seseorang yang bergaya delegatif adalah mempunyai kemampuan membuat staf atau pengikutnya mengerjakan apa yang diinginkan untuk dilakukan. Menilai kesuksesan penyelia dalam meraih respon yang efektif dan antusias dari stafnya dan dalam mempromosikan suasana yang menyenangkan (Wisnu Prasetya et al., n.d., 1:198).

Adapun indikator gaya kepemimpinan delegatif menurut Tambunan yaitu:

- a. Pemberian tugas kepada bawahan dengan sedikit perintah
- b. Pemberian tugas berdasarkan kemampuan bawahan
- c. Mengadakan hubungan dengan pihak luar
- d. Melimpahkan kepada bawahan untuk mencari cara mencapai tujuan (Prasetya, Wasiati, and Azhari 2017, 201).

Kepemimpinan delegatif merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan untuk bawahannya yang mempunyai kemampuan, agar bisa menjalankan aktivitasnya yang untuk sementara waktu tak bisa dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai macam sebab. Gaya kepemimpinan delegatif ini sangat cocok dilakukan kalau staff yang dimiliki ternyata mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi. Dengan demikian pimpinan tak terlalu banyak dalam memberikan perintah kepada bawahannya, bahkan pemimpin akan lebih banyak dalam memberikan dukungan untuk bawahannya (Prasetya, Wasiati, and Azhari 2017, 198).

Setelah kita mengetahui karakteristik dua kepemimpinan transformasional dan delegatif, kepemimpinan transformasional memungkinkan pemimpin menginspirasi guru dan staf untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih tinggi. Di sisi lain jika kita lihat karakteristik-karakteristik kepemimpinan delegatif, kepemimpinan delegatif berfokus pada pemberdayaan individu melalui pelimpahan wewenang, yang memungkinkan setiap anggota lembaga berkontribusi sesuai dengan keahlian dan tanggung jawabnya.

Kolaborasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan delegatif merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan lembaga pendidikan termasuk Pesantren untuk mencapai mutu yang lebih baik. Kedua gaya kepemimpinan ini saling melengkapi dalam memenuhi kebutuhan institusi pendidikan, baik dari aspek inspirasi dan visi maupun dari aspek efisiensi dan pemberdayaan.

Kolaborasi keduanya menciptakan keseimbangan: pemimpin tetap menjadi sumber inspirasi dan pengarah utama, sementara delegasi wewenang memberi ruang kepada bawahan untuk berkembang, membuat keputusan, dan meningkatkan inisiatif pribadi.

2.1.5. Mutu Lembaga Pendidikan dalam Konteks Pesantren

Secara garis besar mutu pesantren terdiri dari dua kata yang masing-masing memiliki arti sebagai berikut:

Pondok pesantren terdiri dari dua kata, pondok dan pesantren. Kedua kata ini merujuk kepada arti yang sama yaitu lembaga pendidikan Islam tempat belajar santri. Walaupun sering digunakan terpisah, sebetulnya tidak ada perbedaan mendasar antara kedua kata tersebut. Pesantren berasal dari bahasa India shastri yang berarti orang yang mengetahui buku-buku suci agama Hindu atau orang yang ahli dalam kitab-kitab suci (Fadillah 2015, 10:18). Sedangkan kata pondok berarti rumah atau tempat tinggal sederhana yang terbuat dari bambu. Selain itu kata pondok juga berasal dari bahasa Arab funduq yang artinya hotel atau asrama (Fadillah 2015, 10:18). Di beberapa tempat kedua kata tersebut memang sering digabungkan menjadi pondok pesantren. Namun di daerah Jawa Barat lebih sering digunakan kata pesantren saja, sedangkan di daerah Jawa Timur lebih sering di gunakan kata pondok. Menurut Imam Zarkasyi, pondok pesantren ialah lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama atau pondok, dimana kyai sebagai figur sentralnya, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwainya, dan pengajaran agama Islam di bawah bimbingan kyai yang diikuti sebagai kegiatan utamanya (Fadillah 2015, 10:15).

Mutu merupakan kebutuhan utama setiap orang, setiap institusi bahkan setiap Negara, sehingga muncul slogan *Quality is everybody business*, dimana usaha untuk

memperoleh dan meningkatkan mutu merupakan agenda utama setiap orang. Mutu menjadi salah satu tantangan bagi insitusi bisnis maupun pendidkkan karena mereka dihadapkan pada persoalan bagaimana mengelola sebuah mutu dalam menghadapi persaingan global (Tinggi et al. 2015).

Menurut Juran, mutu adalah kecocokan penggunaan produk untuk memenuhi ke butuhan dan kepuasan pelanggan, sedangkan menurut Crosby mutu adalah sesuai dengan yang diisyaratkan dan distandarkan (Ag Dzulfikar Akbar Romadlon, Fil, and Ud 2023).

Adapun Rohiat menyata-kan bahwa mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat (Rohiat 2008, 52).

Secara umum, ada dua teori umum yang berkembang tentang pencapaian mutu pendidikan. Pertama, teori yang mengatakan bahwa pencapaian mutu pendidikan sangat ditentukan oleh factor input. Dalam hal ini faktor input meliputi kurikulum, perencanaan dan evaluasi, ketenagaan, kesiswaan, sarana dan fasi-litas, iklim sekolah, dan hubungan seko-lah dengan masyarakat. Kedua, teori yang menekankan pada proses pengelolaan ke-lembagaan (manajemen), proses pengelo-laan program, proses pengambilan kepu-tusan, proses pembelajaran, dan proses monitoring evaluasi (Departemen Pendidikan Nasional 2002, 22).

Pendidikan bermutu dapat dilihat dari sisi prestasi siswa, proses pembelajaran, kemampuan lulusan dalam mengembangkan potensinya di masyarakat serta dalam hal memecahkan masalah dan berpikir kritis. Oleh karena itu, perlu mengkaji mutu dari segi proses, produk, maupun sisi internal dan kesesuaian. Mutu dilihat dari proses adalah efektivitas dan efisiensi seluruh faktor berperan dalam proses pendidikan. Faktor-faktor tersebut, misalnya, kualitas pendidik, sarana-prasarana, suasana belajar, kurikulum yang dilaksanakan, dan manajemen pengelolaannya. Faktor-faktor tersebut yang akan membedakan mutu pendidikan pesantren, dan mutu proses pendidikan dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap lulusannya. Lulusan dari pesantren yang mempunyai faktor-faktor yang mendukung proses pembelajaran bermutu tinggi akan

mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang tinggi pula (Tinggi et al. 2015, 261). Atau dengan kata lain, pendidikan yang bermutu pada dasarnya akan menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu pula (M. Sukardjo dan Ukim Kamaruddin 2009, 83).

Untuk memosisikan dirinya sebagai lembaga yang bermutu, pendidikan di pesantren harus memiliki kriteria-kriteria tertentu, yang menjadi karakteristik pesantren bermutu. Jerome S. Arcaro mengemukakan lima karakteristik pendidikan bermutu, yang diidentifikasi sebagai pilar mutu, yaitu:

1. Visi mutu difokuskan pada pemenuhan kebutuhan customer, baik customer internal (orang tua, santri, ustaz, dan pengurus pesantren yang berada dalam sistem pendidikan) maupun customer eksternal (pihak yang memanfaatkan output proses pendidikan).
2. Mendorong keterlibatan total komunitas dalam program. Setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan sekolah atau pengawas, tapi mutu merupakan tanggung jawab semua pihak.
3. Mengembangkan sistem pengukuran nilai tambah pendidikan.
4. Menunjang sistem yang diperlukan oleh staf dan siswa untuk mengelola perubahan dengan memiliki komitmen pada mutu.
5. Perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat produk pendidikan menjadi lebih baik (Jerome S. Arcaro 2005, 10–14).

Artiya jika pesantren mampu melaksanakan kriteria diatas dalam penyelenggaraan Pondok Pesantren, maka Pesantren dapat dikatakan bermutu.

Dari berbagai definisi tentang pondok pesantren, mutu dan pesantren hendaknya dipahami sebagai suatu proses Secara keseluruhan, mutu pesantren merupakan hasil dari sinergi berbagai aspek tersebut, yang bersama-sama menciptakan lingkungan pendidikan yang holistik dan berkualitas, mampu membekali santri dengan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan akhlak yang mulia. berdasarkan atau melebihi

standarkan yang telah ditetapkan mulai dari input, proses, sampai pada output pendidikan.

2.1.6. Efektivitas Kepemimpinan dalam Meningkatkan Mutu Pesantren

Efektivitas kepemimpinan merupakan kunci utama dalam mengelola lembaga pendidikan, termasuk pesantren, untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal. Efektifnya kerja pimpinan, kuatnya sistem organisasi, dan mutu layanan pendidikan yang optimal telah menjadi kebutuhan - baik untuk keeksistensian lembaga maupun untuk pemenuhan kebutuhan Masyarakat (Ahmad 2019, 2).

Dalam konteks kepemimpinan transformasional dan delegatif, efektivitas tersebut dapat dilihat dari bagaimana kedua gaya ini diterapkan untuk meningkatkan mutu pesantren.

1. Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Mutu Pesantren

Kepemimpinan transformasional berorientasi pada visi besar, perubahan positif, dan pemberdayaan semua komponen pesantren. Dalam kepemimpinan transformasional, terdapat empat dimensi utama yang diidentifikasi oleh Bernard M. Bass (1985): (1) *Idealized Influence* (Pengaruh yang Diidealkan), (2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif), (3) *Intellectual Stimulation* (Penggugah Intelektual), dan (4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual) (Lamirin, Santoso, and Selwen 2023, 401). sangat relevan untuk meningkatkan mutu pesantren sehingga akan berdampak pada.

- a. Visi dan Misi yang Jelas: Seorang pimpinan pesantren yang memiliki visi transformasional mampu mengarahkan pesantren untuk fokus pada peningkatan kualitas pendidikan agama dan umum. Visi ini menjadi acuan bagi guru, staf, dan santri dalam menjalankan tugas.
- b. Pemberdayaan Guru dan Staf: Pemimpin memberikan motivasi dan dorongan kepada guru untuk meningkatkan kompetensinya melalui pelatihan, workshop, atau studi lanjut.

- c. Peningkatan Kualitas Santri: Dengan merangsang kreativitas dan inovasi dalam pembelajaran, pimpinan pesantren menciptakan suasana belajar yang inspiratif sehingga santri dapat berkembang secara intelektual, spiritual, dan emosional.

Dalam konteks organisasi pendidikan, penerapan strategi kepemimpinan transformasional memiliki implikasi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Dengan menginternalisasi dimensi-dimensi utama kepemimpinan transformasional, pemimpin pendidikan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan staf dan siswa. Idealized Influence, misalnya, memungkinkan pemimpin pendidikan menjadi contoh yang inspiratif bagi guru dan staf, memotivasi mereka untuk berkomitmen pada peningkatan mutu pendidikan. Inspirational Motivation dapat membantu pemimpin dalam menyampaikan visi pendidikan yang kuat, menggerakkan semangat kolaboratif, dan membantu guru dan staf untuk meraih tujuan bersama (Rizal, A. S. 2011, 25).

2. Kepemimpinan Delegatif dalam Meningkatkan Mutu Pesantren

Kepemimpinan delegatif memungkinkan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan, baik itu pengurus pesantren, guru, maupun staf. Melihat gaya kepemimpinan delegatif berpusat pada nilai pengutusan. Kata “pengutusan” mengandung makna kepercayaan yang sangat besar, dan dituntut seorang bawahan untuk dapat menjadi wakil yang tepat dan benar. Oleh karena itu, seorang delegator harus mempunyai kompetensi (Eims, 2003, 162).

Hal ini memberikan ruang bagi setiap individu untuk berkontribusi dalam meningkatkan mutu pesantren.

- a. Pelibatan Aktif dalam Keputusan: Pemimpin yang delegatif melibatkan guru dan staf dalam pengambilan keputusan penting, seperti penentuan kurikulum, evaluasi santri, dan pengembangan program pendidikan.
- b. Pemberdayaan dalam Tugas Operasional: Tugas-tugas operasional pesantren, seperti pengelolaan asrama, jadwal kegiatan harian, dan pengawasan santri, didelegasikan kepada tim yang kompeten, sehingga pimpinan dapat fokus pada pengambilan keputusan strategis.

- c. Pengembangan Kompetensi Individu: Delegasi wewenang disertai kepercayaan memotivasi guru dan staf untuk mengambil inisiatif dan meningkatkan kapasitas mereka dalam menjalankan tugas masing-masing.

3. Efektivitas Kolaborasi Transformasional dan Delegatif

Gabungan antara kepemimpinan transformasional dan delegatif menghasilkan sinergi yang memperkuat efektivitas pengelolaan pesantren.

- a. Peningkatan Kinerja Organisasi: Pemimpin transformasional memberikan arah dan inspirasi, sedangkan gaya delegatif memastikan setiap individu memiliki peran yang jelas dalam implementasi visi tersebut.
- b. Kreativitas dan Inovasi: Kolaborasi kedua gaya ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk inovasi. Guru dan staf merasa dihargai dan termotivasi untuk mengembangkan metode pengajaran baru.
- c. Peningkatan Mutu Pendidikan: Dengan melibatkan semua komponen pesantren dalam pengelolaan, baik secara strategis maupun operasional, mutu pendidikan agama dan umum di pesantren meningkat secara signifikan.

4. Indikator Efektivitas Kepemimpinan dalam Pesantren

Efektivitas kepemimpinan transformasional dan delegatif dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

- a. Kualitas Guru: Guru menunjukkan peningkatan kompetensi, baik dalam penguasaan materi ajar maupun metode pembelajaran.
- b. Keberhasilan Santri: Santri mampu mencapai prestasi akademik dan non-akademik yang unggul, serta memiliki akhlak mulia.
- c. Kepuasan dan Komitmen Guru dan Staf: Guru dan staf merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki komitmen tinggi terhadap tujuan pesantren.
- d. Pengembangan Lembaga: Pesantren mampu beradaptasi dengan tantangan zaman melalui program-program inovatif dan pengelolaan yang efektif.

Dengan pendekatan kepemimpinan transformasional dan delegatif, pesantren tidak hanya mampu mencapai mutu pendidikan yang lebih baik tetapi juga menciptakan lingkungan yang harmonis, produktif, dan berdaya saing.

2.2. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang dijadikan rujukan oleh penulis yang relevan dengan tema yang dibahas adalah sebagai berikut:

Pertama, Penelitian disertasi karya Dr. Muhammad Yusuf dari Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2018 yang berjudul “Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Siswa di Pesantren Modern”. Penelitian ini mengangkat rumusan masalah bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja guru dan siswa di pesantren modern. Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam kepada pimpinan pesantren, guru, dan siswa. Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong motivasi guru dan siswa untuk mencapai target pembelajaran. Sedangkan penelitian saya bertujuan untuk mendeskripsikan kontribusi kepemimpinan transformasional dan delegatif dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang, dengan menggunakan metode kualitatif. Hasil penelitian akan menjelaskan bagaimana kepemimpinan tersebut berdampak pada kualitas manajemen dan pembelajaran.

Kedua, Penelitian skripsi karya Fitri Lestari dari Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Bandung tahun 2020 dengan judul “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di MTs Al-Hikmah”. Penelitian ini mengangkat rumusan masalah bagaimana gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah memengaruhi kedisiplinan guru. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui peran kepemimpinan transformasional dalam membangun kedisiplinan guru untuk mencapai tujuan lembaga. Metode

penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara dengan kepala sekolah dan guru. Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kedisiplinan guru melalui pendekatan motivasional dan inspiratif. Sedangkan penelitian saya bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana kepemimpinan transformasional dan delegatif dapat meningkatkan mutu lembaga pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang, dengan fokus pada manajemen dan pembelajaran.

Ketiga, Penelitian yang dilakukan oleh Sugiarto dan Ahmad Farid dengan judul "Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Ibtidaiyah Wali Songo Asy-Syirbaany Tangerang Selatan" mengkaji penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, di mana data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. penelitian saya terfokus pada Kepemimpinan Transformasional dan Delegatif dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang, dengan menggunakan metode kualitatif untuk mengeksplorasi kontribusi kedua gaya kepemimpinan tersebut dalam aspek manajemen dan pembelajaran.

Keempat, Penelitian karya Hasan Basri dari Program Studi Manajemen Pendidikan STAIN Bengkulu tahun 2019 dengan judul "Efektivitas Kepemimpinan Delegatif dalam Meningkatkan Manajemen Administrasi di Pesantren Al-Falah". Penelitian ini mengangkat rumusan masalah efektivitas kepemimpinan delegatif dalam mengelola administrasi pesantren. Tujuan penelitian adalah untuk mengeksplorasi sejauh mana kepemimpinan delegatif memengaruhi kinerja administrasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan studi kasus dengan observasi dan wawancara. Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan delegatif meningkatkan efektivitas administrasi melalui distribusi tugas yang efisien. Sedangkan penelitian saya bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana kepemimpinan delegatif dapat meningkatkan efektivitas manajemen administratif dan operatif di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang.

Kelima, Penelitian karya Sri Rahayu dari Program Studi Pendidikan Agama Islam STAI Al-Amin Jember tahun 2020 dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Guru di Pesantren Salafiyah Al-Mubarak”. Penelitian ini mengangkat rumusan masalah bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi motivasi guru di pesantren salafiyah. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dampak kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan survei kepada guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam meningkatkan motivasi guru. Sedangkan penelitian saya bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan delegatif dalam meningkatkan motivasi guru sekaligus mutu lembaga pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang.

Keenam, Penelitian skripsi karya Ahmad Syaifullah dari Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang tahun 2021 dengan judul “Peran Kepemimpinan Delegatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Guru di MTs Darul Ulum”. Penelitian ini mengangkat rumusan masalah bagaimana kepemimpinan delegatif dapat meningkatkan kompetensi guru di madrasah. Tujuan penelitian adalah untuk memahami kontribusi kepemimpinan delegatif dalam pengembangan profesional guru. Metode penelitian menggunakan wawancara dan analisis dokumen program pelatihan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa delegasi tugas yang jelas dan mendukung meningkatkan kompetensi guru. Sedangkan penelitian saya bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana kepemimpinan rdelegatif berkontribusi pada pengelolaan dan mutu pembelajaran di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang.

Ketujuh, Penelitian karya Dr. Nurul Hidayah dari Universitas Pendidikan Indonesia tahun 2020 yang berjudul “Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Guru terhadap Peningkatan Kualitas Pendidikan di Pesantren”. Penelitian ini mengangkat rumusan masalah hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap motivasi guru

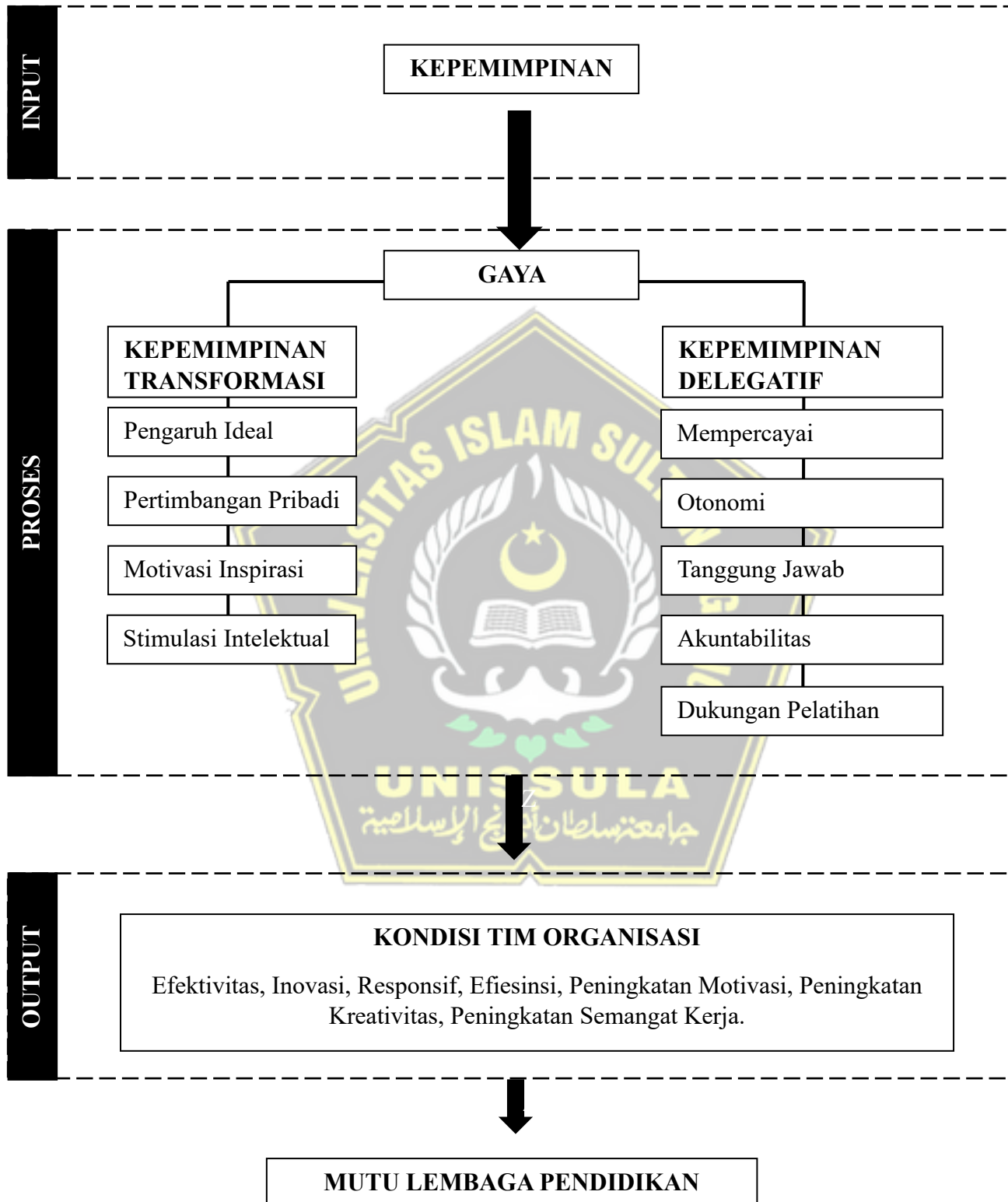
dan dampaknya pada kualitas pendidikan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner dan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi kerja guru dan berdampak positif pada hasil pembelajaran siswa. Sedangkan penelitian saya bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana kepemimpinan transformasional dan delegative berkontribusi pada peningkatan mutu lembaga pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali dampaknya terhadap kinerja guru dan efektivitas pembelajaran.

Kedelapan, Penelitian yang dibuat oleh Dr. Maria Indah dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Budaya Sekolah dan Implikasinya pada Mutu Pendidikan”. Metodologi Kualitatif, dengan studi kasus dan observasi lapangan. Penelitian ini mengevaluasi bagaimana kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi budaya sekolah dan dampaknya terhadap mutu pendidikan di sekolah menengah pertama di Yogyakarta. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif dari kepala sekolah berkontribusi pada pembentukan budaya sekolah yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan mutu pendidikan. Sedangkan penelitian saya terfokus Pada Kepemimpinan Traansformasional dan Delegatif dalam Meingkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang.

2.2. Kerangka Berfikir

Untuk mempermudah penggambaran kerangka teori pada penelitian ini maka peneliti membuat bagan kerangka teori yang bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam mengetahui alur hubungan antara teori yang telah dipaparkan. Adapun bagan kerangka teori antara lain sebagai beriku

Bagan Kerangka Teori Penelitian
 Gambar 1. 1 Bagan Kerangka Teori Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan aspek metodologi penelitian penelitian ini termasuk pendekatan dan desain penelitian, lokasi penelitian, populasi dan pengambilan sampel, penelitian instrumen, metode dan prosedur pengumpulan data, dan pemeriksaan keabsahan data penelitian ini.

3.1. Jenis Penelitian

Peneliti dalam melakukan penelitian ini menggunakan penelitian lapangan (*field research*). *Field research* itu sendiri adalah suatu penelitian di mana peneliti langsung terjun ke lapangan untuk mencari bahan-bahan yang mendekati kebenaran (Suharsimi Arikunto 2010, 13). Jadi, peneliti mengadakan penelitian secara langsung di tempat yang hendak diteliti, yaitu di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang. Di samping itu, penelitian ini bersifat kualitatif. Menurut Moleong, penelitian yang bersifat kualitatif yaitu penelitian yang prosedurnya menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati (Lexy Moleong 2012, 3).

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Peneliti mengambil tempat atau lokasi penelitian di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang. Dengan pertimbangan bahwa Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang sudah berjalan dengan efektif, sehingga peneliti tertarik untuk meneliti di sana.

Penelitian mengenai Kepemimpinan Transformasional dan Delegatif dilaksanakan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14, yang beralamat di Jl. Raya Palka Km. 05 Kp. Patanjungan Ds. Sindangheula Kec. Pabuaran Kabupaten Serang Banten 42163.

Penulis memulai kegiatan penelitian yaitu pada bulan Mei 2024 kemudian penulis melakukan penelitian dan pengolahan data hingga tahap penyusunan tesis sampai dengan di bulan Januari 2025.

3.3. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti atau diharapkan untuk mendapatkan informasinya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, yaitu orang atau apa saja yang menjadi sasaran penelitian.

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah beberapa orang yang mempunyai kompetensi dengan penelitian yang peneliti lakukan. Adapun yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah:

- a. Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14. Dari Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 akan diperoleh data tentang Sejarah, visi misi tujuan serta pemahaman dan penerapan kepemimpinan transformatif dan delegatif dalam mengelola lembaga.
- b. Direktur Pendidikan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14, dari Direktur Pendidikan, akan diperoleh data tentang peran kepemimpinan transformatif dan delegatif dalam mendukung profesional guru dan staf, serta berkontribusi pada peningkatan mutu pembelajaran.
- c. Direktur Pengasuhan Santri Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14, dari Direktur Pengasuhan santri akan didapat data tentang peran kepemimpinan transformatif dan delegatif dalam meningkatkan partisipasi guru dan santri terhadap semua program dari kepemimpinan transformatif dan delegatif.
- d. Direktur Sumber Daya Manusia (SDM) Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14, dari Direktur SDM, akan diperoleh data tentang kepemimpinan transformatif dan delegatif dalam mendukung profesional guru dan staf, serta berkontribusi pada manajemen pesantren

- e. Direktur Pembangunan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14, dari Direktur Pembangunan akan diperoleh data tentang Peran Kepemimpinan transformatif dan delegatif dalam dalam menghadirkan sarana dan prasaarana serta kontribusi pada peenuhan fasilitas pendidikan
- f. Sekretaris Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14, dari Sekeretaris Pesantren, akan diperoleh data berupa daftar nama guru, jumlah peserta didik, dan sarana prasarana di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14.

Sedangkan objek penelitian adalah apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Adapun yang menjadi objek dalam penelitian ini Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif dalam meningkatkan mutu lembaga Pendidikan, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Pemahaman dan Penerapan Kepemimpinan transformatif dan delegatif serta bagaimana Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 menerapkan kedua gaya tersebut dalam pengelolaan pesantren.
- b. Sinergi Gaya Kepemimpinan transformatif dan delegatif, bagaimana Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 memadukan kedua gaya kepemimpinan tersebut untuk menciptakan sinergi dalam pengelolaan organisasi dan pengambilan keputusan strategis.
- c. Efektifitas dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan, efektivitas penerapan kepemimpinan transformatif dan delegatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang termasuk dalam aspek pengajaran, pengelolaan sumber daya, dan lingkungan belajar.

3.4. Teknik dan Istrumen Pengumpulan Data

3.4.1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa

mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan adalah sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi adalah metode penelitian dengan cara pengamatan terhadap objek yang menjadi titik pusat perhatian penelitian (Muliawan 2014, 62).

Menurut jenisnya ada dua bentuk observasi, yaitu pengamatan langsung, artinya peneliti berperan aktif mengamati objek penelitian dan pengamatan tidak langsung, artinya peneliti tidak berperan dalam mengamati objek penelitian di lapangan tetapi melalui bantuan pihak ketiga. Sedangkan dalam melakukan pengamatan di lapangan dapat menggunakan alat antara lain, daftar cek (check list), daftar isian, dan skala penilaian (Hadeli 2006, 85–87).

Observasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu observasi langsung, di mana peneliti mengamati objek secara langsung tanpa melalui perantara. Metode ini digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data secara langsung mengenai Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang.

Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar cek (check list) dan skala penilaian, yang digunakan untuk memudahkan penulis dalam membuat laporan bagaimana Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang.

b. Wawancara

Wawancara yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada informan (Singarimbun & Effendi 2008, 192). Wawancara digunakan oleh penulis untuk menilai keadaan seseorang (Suharsimi Arikunto 2010, 198).

Wawancara dapat dibedakan menjadi dua, yaitu wawancara terstruktur dan tidak terstruktur (Sugiyono 2015, 138). Dalam wawancara terstruktur

kemungkinan jawaban pertanyaan telah disiapkan penulis, sehingga jawaban responden tinggal mengkategorikan kepada alternatif jawaban yang telah dibuat. Sedangkan dalam wawancara tidak terstruktur, penulis tidak perlu menyiapkan jawaban tapi responden bebas mengemukakan pendapatnya (Sudjana, N. 2010, 112).

Teknik pengumpulan datanya sesuai dengan kaidah penelitian kualitatif, dimana peneliti adalah pengamat yang mencatat segala peristiwa yang dikehendaki peneliti (L J Moleong 2006, 56). Kegiatan tersebut dilakukan sesuai kaidah dalam penelitian kualitatif, dimana peneliti akan mencatat dan mencatat berbagai peristiwa dan fenomena yang ditemukan selama penelitian. temuan akan dijelaskan berdasarkan kebutuhan penelitian.

Metode wawancara digunakan peneliti untuk memperoleh informasi secara langsung dari subjek penelitian yaitu: Pimpinan Pesantren, Direktur Pendidikan, Direktur Pengasuhan, direktur sumber daya manusia (SDM), Direktur Pembangunan, dan Sekretaris Pesantren, serta untuk memperoleh data yang berkenaan dengan Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang.

c. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu teknik yang digunakan untuk mencari catatan-catatan peristiwa atau dokumen yang sudah berlalu. Dokumen adalah segala bentuk catatan, baik catatan dalam bentuk kertas (*hardcopy*) maupun dalam bentuk elektronik (*softcopy*) yang berupa buku, artikel, catatan harian, undang-undang, blog, halaman web, foto, dan sebagainya (Suharsimi Arikunto 2010, 274). Hasil penelitian dari observasi dan wawancara akan lebih kredibel kalau didukung oleh dokumen-dokumen yang bersangkutan.

Metode dokumentasi ini digunakan untuk mendapatkan data tentang gambaran umum sekolah dan bukti fisik yang berkaitan dengan Kepemimpinan

Transformatif dan Delegatif dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang.

3.4.2. Instrumen Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, kehadiran peneliti harus diperlukan, karena peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus sebagai pengumpul data. Sedangkan instrumen selain manusia dapat juga digunakan, namun fungsinya tersebut hanya sebagai pendukung dan pembantu dalam penelitian. “Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri” (Sugiyono 2015, 305).

Berdasarkan pendapat di atas, maka peneliti terjun langsung bersama objek penelitian untuk dapat mengumpulkan data sebanyak-banyaknya. Fungsi peneliti sebagai informan dalam proses pengambilan data, peneliti realisasikan semua dalam bentuk dialog dan mengamati secara langsung dengan beberapa pihak dan elemen yang berkaitan dengan penelitian.

Saat penelitian akan dilaksanakan, maka peneliti sendirilah yang akan menjadi instrumen penelitian. Selain itu, peneliti juga membuat instrumen penelitian secara tertulis untuk membantu peneliti saat berada di lapangan dan juga sebagai angket.

3.5. Keabsahan Data

Dalam mendapatkan keabsahan data, maka dalam penelitian dilakukan teknik pemeriksaan keabsahan data terlebih dahulu. Keabsahan data pada penelitian kualitatif dapat diperoleh melalui triangulasi. Triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Lexy Moleong 2012, 330).

Menurut Patton, ada empat macam triangulasi yang dapat digunakan dalam penelitian yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi peneliti, dan triangulasi teori (Lexy Moleong 2012, 331). Dalam penelitian ini triangulasi yang digunakan oleh peneliti adalah triangulasi sumber, di mana pemeriksaan sumber yang memanfaatkan jenis sumber data yang berbeda-beda untuk menggali data yang sejenis.

Peneliti melakukan triangulasi sumber meliputi sumber data di antara informan, buku, dokumentasi foto, dan lain-lain. Selain itu, peneliti juga menggunakan triangulasi metode yaitu mencari data yang sama dengan menggunakan beberapa metode yang berupa wawancara, observasi, dokumentasi, dan sebagainya (Sugiyono 2015, 373).

3.6. Analisi Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dimulai sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Dalam hal ini Nasution (1998) menyatakan bahwa, “Analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian”. Dan analisis data dalam penelitian kualitatif lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data (Sugiyono 2015, 245).

Analisis data diperoleh dari hasil pengamatan, observasi, wawancara, dan dokumentasi. Proses analisis data dimulai dari awal dan berlangsung secara terus menerus hingga akhir penelitian (Prastowo 2012, 45).

Menurut Miles and Huberman (1984) bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Adapun aktivitas dalam analisis data adalah sebagai berikut (Sugiyono 2015, 246):

a. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak sehingga data ini dinamakan data collection (pengumpulan data) dan kemudian dilakukan analisis data dengan reduksi data. Mereduksi data artinya merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari temanya dan polanya (Sugiyono 2015, 247). Dengan demikian, data yang direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah penulis untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Dalam hal ini penulis membuat rangkuman tentang aspek-aspek yang menjadi fokus penelitian. Rangkuman tersebut kemudian direduksi atau disederhanakan pada hal-hal yang menjadi permasalahan penting.

b. Penyajian Data

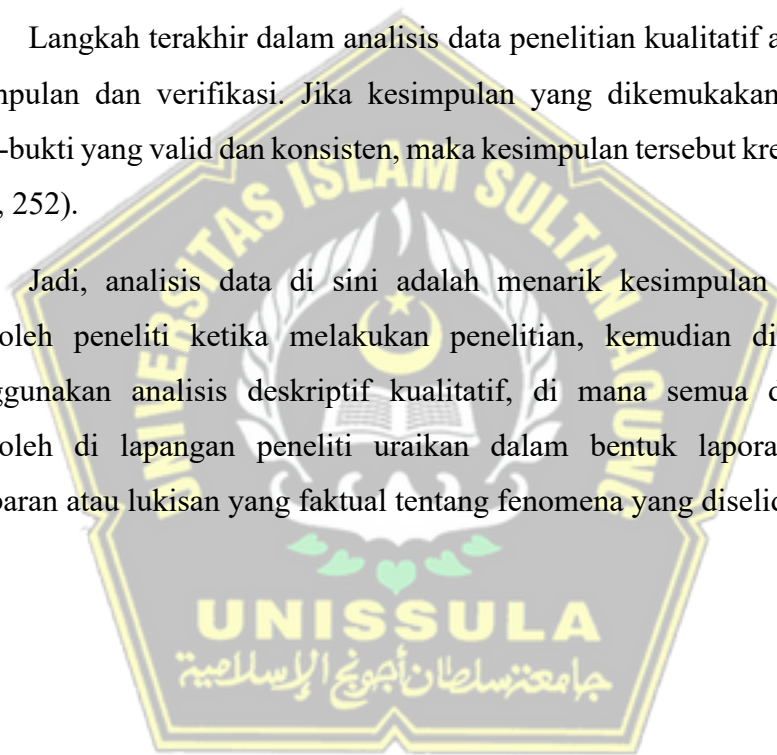
Penyajian data adalah kelanjutan dari reduksi data, dengan menyajikan data akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut (Sugiyono 2015, 249).

Maka, dalam penyajian data ini peneliti menjelaskan tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu Pendidikan Agama Islam yang diperoleh dari lapangan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

c. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Langkah terakhir dalam analisis data penelitian kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Jika kesimpulan yang dikemukakan didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan tersebut kredibel (Sugiyono 2015, 252).

Jadi, analisis data di sini adalah menarik kesimpulan dari data yang diperoleh peneliti ketika melakukan penelitian, kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif, di mana semua data yang telah diperoleh di lapangan peneliti uraikan dalam bentuk laporan yang akurat, gambaran atau lukisan yang faktual tentang fenomena yang diselidiki



BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1.1. Hasil Penelitian

1.1.1. Gambaran Umum Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang

1.1.1.1. Letak dan Sejarah Berdirinya

Cikal bakal Pondok Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah berasal dari Madrasah di Palmerah tahun 1939 yang selanjutnya dikembangkan menjadi Pondok Pesantren di atas tanah wakaf seluas 5 hektar di Ulujami Jakarta Selatan sejak April 1974. Kini dikembangkan di bawah Yayasan Darunnajah dengan badan tertinggi Dewan Nadzir. Pesantren Darunnajah merupakan lembaga pendidikan Islam swasta (non pemerintah) yang berdiri di atas tanah seluas lima hektar hasil wakaf K.H. Abdul Manaf Mukhayyar bersama dua orang; (alm) K.H. Qomaruzzaman sebagai keponakan dan K.H. Mahrus Amin sebagai menantu pada tanggal 1 April 1974.

Upaya pembinaan dan penataan terus dikembangkan dengan melakukan pembaharuan pada substansi pendidikan, metodologi, pengembangan sarana dan prasarana, serta perluasan fungsi pesantren, dari perkembangan pendidikan sampai pengembangan faktor sosial ekonomi.

Wujud nyata dari pengembangan itu adalah dengan berdirinya Pesantren Darunnajah cabang ke – 14 yaitu Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 di Kp. Patanjungan Ds. Sindangheula Kec. Pabuaran Serang Banten. Adapun pendidikan dan pengajaran di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 adalah model pendidikan dan pengajaran yang menerapkan Totalitas Pendidikan yaitu santri dididik selama 24 jam penuh dengan penugasan, pengawasan dan disiplin yang dibuat dan dikondisikan untuk membentuk karakter dan mentalitas santri.

Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 disebut dengan Tarbiyyatul Mu'alimin wal Mu'alimat Al-Islamiyyah (TMI) selama 6 (enam) tahun yang setara dengan masa Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah

Atas. Pada jenjang menengah atas, para santri dapat memilih jenjang pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) atau Sekolah Menengah Atas (SMA).

Sejak tahun 1989, TMI Darunnajah telah mendapatkan Mu'adalah (persamaan) dari Universitas Islam Madinah Saudi Arabia, Universitas Al-Azhar Cairo Mesir, UIA Malaysia, Uni Emirat Arab, Pakistan serta Kementrian Pendidikan Nasional sebagai Lembaga setara SMA, serta menjalin kemitraan pendidikan dengan beberapa lembaga di Timur Tengah dan Eropa.

Pondok Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 didirikan 16 Oktober 2010 Berdiri diatas tanah wakaf seluas ± 10 Ha (3,5 Ha diantaranya adalah wakaf dari KH. Abdul Manaf Mukhayyar) yang sekarang tanah tersebut sudah berkembang menjadi 15 Ha, berdiri 15 tahun memulai proses pendidikan dan pengasuhan dipimpin oleh Ust Fajar Suryono, S.Kom Pondok Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang cukup memiliki pencapaian yang luar biasa dengan jumlah santri mencapai 400 dan beragamnya satuan Pendidikan dibawah TMI seperti SMP, SMA & SMK. Fasilitas yang memadai mulai dari gedung asrama dan gedung kelas, fasilitas olahraga dan berbagai fasilitas untuk menunjang kebutuhan harian santri seperti kantin, koperasi pelajar dan laundry.

Bagian dari kebijakan Pimpinan Pesantren Darunnajah Jakarta secara keseluruhan dalam rangka memaksimalkan potensi dan dibutuhkannya pengembangan-pengembangan dibeberapa cabang Darunnajah, maka dilakukanlah proses rotasi kepengurusan para Pimpinan Pesantren cabang Darunnajah, termasuk Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 mengalami rotasi kepemimpinan yang sebelumnya Ust Fajar Suryono, S.Kom digantikan sejak tiga tahun yang lalu oleh Ust Mifthahudin, S.Pd.I, berdasarkan intruksi Pimpinan Darunnajah Pusat. Yang menarik dari proses pergantian Pimpinan Pesantren Nurul Imi Darunnajah 14 ini tidak terjadinya perubahan stabilitas dalam organisasi, justru memperlihatkan pada arah kemajuan dengan banyaknya perkembangan termasuk jumlah santri yang terus meningkat setiap tahunnya.

1.1.1.2. Visi dan Misi Pesantren

Visi Mencetak manusia yang muttafaqah fiddin untuk menjadi kader pemimpin umat/bangsa

Misi Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang:

Mendidik kader-kader umat dan bangsa yang ber-tafaqqah fiddin ; para ulama, zuama dan aghniya, cendekiawan muslim yang bertakwa, berakhlak mulia, berpengatahuan luas, jasmani yang sehat, terampil dan ulet.

1.1.1.3. Struktur Organisasi Pesantren

Dalam sebuah organisasi harus memiliki susunan organisasi yang terbentuk dalam sebuah bagan struktural. Di dalam bagan tersebut tergambar urutan wewenang dan tanggung jawab yang menunjukkan komunikasi formal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan. Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 sebagai lembaga pendidikan Islam tentu memiliki struktur organisasi yang jelas. Hal ini dapat dilihat sebagaimana yang terlampir. (Lampiran 1)

1.1.1.4. Keadaan Guru, Karyawan dan Santri

1.1.1.4.1. Keadaan Pendidik dan Karyawan

Pendidik dalam dunia pendidikan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan pendidikan secara umum. Kemampuan, keterampilan dan profesionalisme dalam menjalankan tugas, sangat diharapkan untuk bisa dilakukan dengan baik oleh pendidik dalam proses pembelajaran. Selain itu, karyawan juga berperan penting sebagai penunjang untuk mencapai tujuan pendidikan. Adapun Ustadz & Ustadzah di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang tahun ajaran 2023/2024 adalah sebanyak 80 orang dan karyawan sebanyak 12 orang. Adapun keadaan pendidik dan karyawan adalah sebagai berikut:

Table 1

Daftar Pendidik Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14

No	Nama	Lulusan	Jabatan
1	Miftahudin, S.Pd.I.	S1	Pimpinan Pesantren
2	Hamdani Majid, S.Pd.	S1	Direktur Pendidikan
3	Kurnia Al-Kafi, S.Pd.	S1	Direktur Pengasuhan
4	Romlah, S.Pd.	S1	Direktur Administasi dan Keuangan
5	Didi Suhaedi, S.Kom	S1	Direktur Pembangunan
4	Abi Zakaria Yahya, S.Pd.	S1	Direktur Unit Usaha
5	Abdurrahmat, S.Pd.I	S1	Direktur Hubungan Masyarakat
6	Jaja Zaenal A, S.Kom	S1	Pengawa Madrasah
7	Cecep Lalang F, S.Pd.	S1	Kepala SMA Nurul Ilmi
8	Sa'ad Al Faqih, S.Pd.	S1	Kepala SMK Darunnajah Pabuaran
9	Maulana Angga A, M.M.	S1	Kepala SMP Nurul Ilmi
10	M. Asro		Staf TU SMA
11	Daffa Kemal		Staf TU SMP
12	Agus Sugianto, M.M.	S2	Pengawas Yayasan
13	Kholis Hidayatul M, S.Pd.	S1	Direktur SDM
14	Panji Maulana A		Staf TU SMK
15	Avdil Diaz Syachputra		Staf TMI
16	Ahmad Syafiq Murtadho		Staf DPS
17	Nanda Abid Muqsith		Staf Unit Usaha
18	Aqbil Fikri Muttawakil		Staf DRT
19	Edi Rohman		Staf DRT
20	A Ramadhan Chakra W		Staf DPS
21	Hamdan Hasibuan		Staf DPS
22	M Kukuh Syahril		Staf DPS
23	Muhammad Tommy Bey		Staf DPS
24	Bachtiar Maulana		Staf TMI
25	M Ihsan Sirajul Falah		Staf DPS
26	Sarifuddin		Staf DPS
27	Alvandi Rahman Efendi		Staf DPS
28	Wildan Ryandra		Staf SDM
29	Alfarel Ibnu Abbas		Staf DPS
30	Dezan Fitrah Bahtera		Staf DRT
	Aldi Herdiansyah		Staf Unit Usaha
	M Rikza Haidar		Staf Unit Usaha
	M Rizky		Staf Keuangan
	Fawwaz Zubair		Staf DRT
	Eka Aditya		Staf TMI
	Muhamad Rizfan Amal		Staf TMI

	Mia Mulyati, S.Pd	S1	Bag Audit
	Annisa Anggraini, S.Pd	S1	Staf DPS
	Fajri Anggita A, S.Pd	S1	Pengawas Madrasah
	Unique Nur Fatmala		Staf DPS
	Nurliyah Awaliyah		Staf Unit Usaha
	Evawani Alysa		TU SMK
	Siti Qurotul Ayuni		Staf DPS
	Trik Kumala Dewi		Staf TMI
	Zakian Mufidah		Staf Kemasyarakatan
	Aisa Septiani		Staf DPS
	Atkia Abda		Staf DPS
	Alfana Azizah		Staf SMA
	Hana Fathiyyatu		Staf Kemasyarakatan
	Nurfadhilah Harman		Staf Keuangan
	Sumayyah		Staf Unit Usaha
	Silviana Zulliani		TU SMP
	Annisa Fauziah, S.Pd	S1	Staf SDM

1.1.1.4.2. Keadaan Peserta Didik

Peserta didik adalah salah satu syarat terjadinya proses belajar mengajar. Peserta didik tidak hanya dikatakan sebagai objek tetapi dikatakan juga sebagai subjek. Adapun data peserta didik tahun ajaran 2024/2025 di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang adalah sebagai berikut:

Table 2
Keadaan Peserta Didik Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang

No	Kelas	L	P	Jumlah
1	1 B	23		23
2	1 C	20		20
34	1 D	17		17
5	1 E		19	19
6	2 B	24		24
7	2 C	21		21
8	2 D	24		24
9	2 E		22	22
10	3 B	35		35
11	3 C	33		33
12	3 D	35		35

13	3 E		29	29
14	INTENSIF	4		4
15	4 B	24		24
16	4 C	15		15
17	4 D		16	16
18	5 B	25		25
19	5 C		22	22
20	6 B	20		20
21	6 C		11	11
TOTAL		320	119	439

1.1.1.5. Keadaan Sarana dan Prasarana Sekolah

Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai dengan kondisi yang baik dan nyaman. Secara umum, sarana dan prasarana di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang sudah sama pada umumnya. Memiliki gedung asrama, gedung kelas, masjid, kamar mandi, fasilitas olahraga, Darunnjah Convention Center (DCC), Stadion mini, Penginapan, Untuk lebih jelasnya bisa dilihat dalam tabel berikut ini:

Table 3

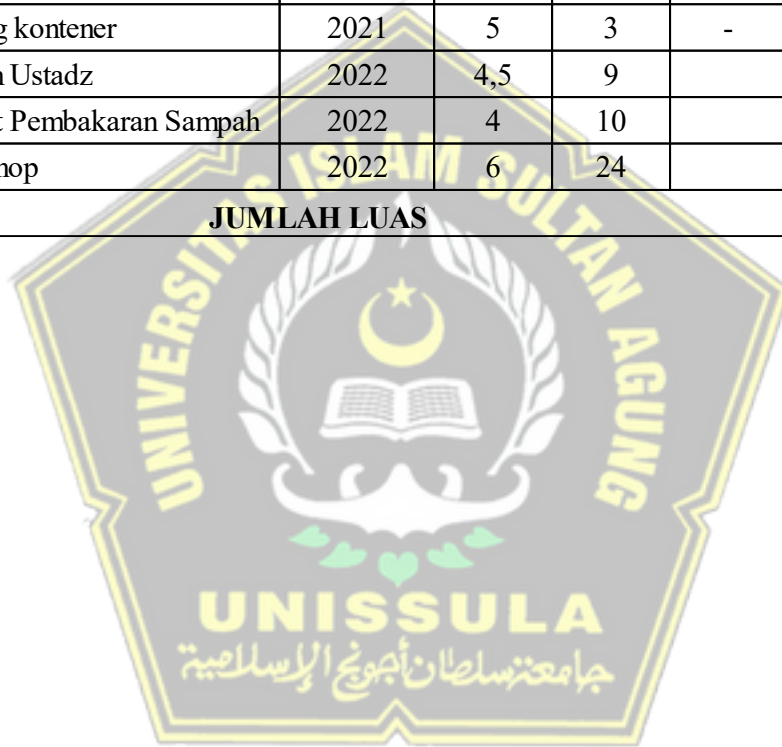
Keadaan Saran Prasaran Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang

No	Nama Gedung	Kegunaan Untuk	Tahun Pembuatan	Ukuran			Jumlah Lantai	Total M2
				P	L	T		
1	Madinah	Asrama Putra	2009-2010	48	11	4	1	528
2	Makkah	Asrama Putra	2010	56	11	4	1	616
3	Masjid	Masjid	2011	16	12	5	1	192
4	El-Hamra	Kelas TK	2012	24	11	4	1	264
5	Cordoba 1	Kelas SD	2012	32	11	4	1	352
6	Guest House	Penginapan	2013	29	6,5	4	1	188,5
7	Cordoba 2	Kelas SD	2014	24	11	4	1	264
8	Arbain	Kelas Putri	2014-2015	56	11	7	2	1232
9	Dapur dan Mat'am	Dapur Umum/ Mat'am Putra	2015	8	11	3	1	88
10	Bait Ilmi	Rumah Dinas Pimpinan	2017	6	7	3,5	1	42
11	Gedung Ekskul	Kelas Putra	2020	9	12	4	1	108
12	Fezz	Lab Komputer dan Kursus	2019	10	14	3,5	1	140
13	Al Azhar	Asrama Putri	2019-2020	96	11	4	1	1056
14	Bait anshor	Bait Nadwah	2020	17	11	3,5	1	187
15	Gedung Indonesia	Kelas Putra	2020 s/d 2022	11	44	4	3	1452
16	Gedung Cairo	Asrama Putra	2022	56	11	4	1	616
JUMLAH LUAS BANGUNAN								7325,5

No	Nama Gedung	Tahun Pembuatan	Ukuran			Total M2
			P	L	T	
1	Lapangan Bulu Tangkis	2015	15	25	-	375
2	Lapangan Takraw	2015	13,6	6,13	-	83,368
3	Lapangan Bola	2016	100	50	-	5000
4	Lapangan Basket	2016	15	30	-	450
5	Lapangan Voly	2016	25	14	-	350
6	Meja Tennis	2016	2,74	1,52	-	4,1648
7	Joging Track	2016	220	1,5	-	330
8	Stadion Darunnajah 14	2016	70	35	-	2450
9	Tribun Stadion Darunnajah 14	2016	225	4	-	900
10	Lapangan Futsal	2019	27	17	-	459
11	Gazebo Alazhar	2020	3	3	-	9
12	Aula Sewindu	2022	40	60		2400
JUMLAH LUAS						12810,5328

No	Gedung	Tahun Pembuatan	Jumlah Lantai	Jumlah Ruang	WC Jongkok	WC Duduk	Kamar Mandi	Kran	Shower	Westafel
1	Km Madinah	2010	1	10	10	0	0	20	0	1
2	Km. Makkah	2020	1	10	10	0	0	10	10	1
3	Km. Masjid	2011	1	2	2	0	0	2	0	0
4	Km. El-Hamra	2012	1	8	8	0	0	4	0	1
5	Km. Cordoba	2013	1	6	6	0	0	6	0	1
6	Km. Guest House	2013	1	8	1	8	0	10	8	1
8	Km. Arbain	2015	1	24	24	0	0	27	0	1
9	Dapur dan Mat'am	2015	1	0	0	0	0	8	0	1
10	Km. Bait Ilmi	2019	1	1	0	1	0	4	0	2
12	Km. Fezz	2019	1	1	1	0	0	1	0	2
13	Km. Al Azhar	2019	1	6	6	0	0	15	0	1
14	Km. Bait Anshor/Bait Nad	2020	1	2	0	2	0	5	2	0
15	Km. Workshop	2022	1	2	2	0	0	6	0	0
JUMLAH LUAS BANGUNAN				80	70	11	0	118	20	12

No	Nama Gedung	Tahun Pembuatan	Ukuran			Total M2
			P	L	T	
1	Gazebo Putra 4 Unit	2015	3,5	3,5		12,25
2	Posko Gerbang	2016	1,5	1,5		2,25
3	Jalan Setapak	2016	400	1,4	-	560
4	Gazebo Alazhar	2020	3	3	-	9
5	Kandang Sapi	2020	12	16		192
6	Kantor Sapi	2020	4	6		24
7	Pagar Gerbang Depan	2021	2	15		30
8	Warung kontener	2021	5	3	-	15
9	Mat'am Ustadz	2022	4,5	9		40,5
10	Tempat Pembakaran Sampah	2022	4	10		40
11	Workshop	2022	6	24		144
JUMLAH LUAS						1069



1.1.2. Pemahaman dan Penerapan Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif

Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang selalu berusaha menciptakan organisasi di Pesantren yang kondusif, yaitu dengan cara memberikan motivasi jangka panjang agar visi misi dapat tercapai, memberikan kepercayaan melalui pendelgasian, serta komunikasi, dan penilaian terhadap berbagai masalah yang timbul di Pesantren, baik yang berkaitan dengan masalah manajemen atau pengembangan mutu pengajaran.

Dalam rangka tercapainya mutu lembaga Pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14, Pimpinan Pesantren berupaya dalam kepemimpinannya yang diterapkannya yaitu kepemimpinan transformatif dan delegatif melalui pemahaman dan penerapan kedua model kepemimpinan tersebut dan mengkolaborasikannya dalam pengelolaan pesantren serta diharapkan menimbulkan efektifitas yang signifikan terhadap mutu lembaga.

Kepemimpinan transformatif didefinisikan sebagai kepemimpinan yang visioner, berorientasi jangka panjang, dan berfokus pada pembangunan sistem yang kokoh untuk memastikan keberlangsungan organisasi. mampu menginspirasi tim untuk mencapai tujuan besar. di mana pemimpin berupaya memastikan keberlanjutan organisasi melalui sistem yang terorganisir dengan baik. Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 mengatakan bahwa:

‘kepemimpinan transformasional ini cukup bagus ya artinya gini kepemimpinan transformasional itu adalah salah satunya orang yang punya visi, atau visioner, melihat jangka panjang kedepan Seperti apa lembaga kita Seperti yang disampaikan oleh Kyai Sofwan dan Kyai Dedi jadi dan segala macam ini adalah termasuk Kyai Abdul Manaf beliau menyampaikan bahwa Pondok kita ini diharapkan bisa hidup sampai hari kiamat ku kan gitu, ya sesuai dengan cita-cita yang beliau inginkan (M, Wawancara, 12 Januari 2025).

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 cukup memahami model kepemimpinan transformatif,

Kepemimpinan transformatif difahami adalah sebagai kepemimpinan yang visioner, yang mampu melihat jangka panjang dan membangun sistem untuk memastikan organisasi tetap berjalan dengan baik, terlepas dari kehadiran pemimpin atau individu tertentu. di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 fokus utamanya adalah membangun sistem yang kokoh sehingga keberlangsungan pesantren dapat terjamin hingga jangka panjang. Pemimpin transformasional juga membawa perubahan dengan visi yang jelas dan mampu menginspirasi timnya untuk mencapai tujuan besar.

Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari direktur hubungan masyarakat Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 dalam wawancaranya:

‘kepemimpinan pimpinan pesantren saya melihatnya berdasarkan pendekatan yang diterapkan sehari-hari, yang sering membicarakan pada visi dan inspirasi, Selain itu, aspek-aspek seperti pendekatan spiritual ibadah, keteladanan, dan kepedulian terhadap santri dan guru yang lain juga menjadi ciri khas dalam kepemimpinan di pesantren’ (AR, Wawancara, 12 Januari 2025).

Dari hasil wawancara dengan kriteria diatas menunjukan bahwa Pimpinan Pesantren Nurul Imi Darunnajah 14 menerapkan model kepemimpinan transformatif dalam mengelola Pesantren.

Kepemimpinan delegatif adalah kepemimpinan yang mendelegasikan tugas didalam sebuah organisasi kepada anggota timnya dengan kepercayaan, sebagai upaya untuk mempermudah pekerjaan-pekerjaan dan tetap berjalannya sebuah proses meskipun tidak ada pimpinan, seperti yang dikatakan beliau:

‘kepemimpinan delegatif adalah tadi itu memberikan kepercayaan penuh kepada staf untuk melakukan pekerjaan, contoh misalnya di pesantren kita ini kan ada 7 departemen, Alhamdulillah sudah lengkap lah sesuai dengan yang ada di Darunnajah Pusat kita biasa disini memberikan delegasi kepada contoh misalkan direktur pendidikan ada Ustadz Hamdan, nah. kita berikan kepercayaan penuh kepada direktur pendidikan untuk bagaimana mengelola aspek pendidikan yang ada, tentu komunikasi dalam hal ini penting sekali Supaya apa yang diharapkan yang diinginkan oleh wakil pengasuh atau pimpinan pusat kita bisa menerjemahkan’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025)

Kepemimpinan delegatif dapat difahami oleh Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 sebagai model kepemimpinan yang memberikan kepercayaan penuh kepada staf atau tim untuk menjalankan tugasnya, di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 ini, seperti direktur Pendidikan dalam hal ini diberikan wewenang penuh untuk mengelola bidangnya. namun, tetap ada komunikasi dan pengawasan untuk memastikan bahwa apa yang diharapkan pimpinan pusat dapat diterjemahkan dengan baik oleh tim. delegasi dilakukan dengan mengukur potensi individu dalam tim, memberikan panduan, motivasi, serta memastikan nilai-nilai perjuangan dan sejarah pesantren tetap terjaga.

Hal ini juga didukung oleh pernyataan direktur pengasuhan santri yang mengatakan bahwa:

‘keputusan terkait kepentingan yang menyangkut di bagian pengasuhan Santri saja, biasanya beliau banyak mengarahkan’ (KAF, Wawancara 12 Januari 2025)

Berdasarkan hasil wawancara diatas implementasi delegatif sudah dilaksanakan kepada anggota tim dengan banyak pengarahan.

Dalam memimpin sebuah organisasi atau lembaga diperlukannya mentor atau sosok yang bisa dijadikan sebagai panduan, sebab memimpin sebuah proses yang sulit dan diperlukan latihan, Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 dalam melatih dan belajar kepemimpinan menyampaikan bahwa:

‘Pertama kita pemimpin kita kan ada Kyai Abdul manaf, Kyai Mahrus ada Kyai Sofwan, ada Kyai Hadiyanto yang karakternya bermacam-macam dan kesemuanya ini tapi selalu memberikan kepada kita wejangan bahkan baik secara individu atau berbarengan diajak ngobrol dan segala macam tentang bagaimana memimpin pesantren, dari para kyai itu dan bedanya macam-macam karakter tapi kesemuanya mengajak untuk membawa perubahan dalam memimpin dipesantren’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025).

Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 menyampaikan yang dapat kita fahami Pemahaman atau panduan tentang kepemimpinan dalam memimpin pesantren didapat dari para Kyai-kyai yang ada di Pesantren Darunnajah, pemahman didapat

secara berkelompok melalui pelatihan-pelatihan baikpun melalui nasihat-nasihat secara khusus.

Pernyataan ini juga kemudian didukung oleh Direktur Pendidikan bahwa selain Kyai dijadikan sebagai panduan dalam memimpin, ada juga program program yang diikuti untuk meningkatkan aspek kepemimpinan melalui (IHT) inhouse training untuk para Pimpinan Pesantren dan para kepala departemen, dalam wawancaranya beliau menyampaikan:

‘Untuk menambah kemampuan dalam aspek kepemimpinan dilingkungan Darunnajah, ada seperti In House Training bagi direktur dan pimpinan serta kepala divisi lembaga’ (MHM, Wawancara, 12 Januari 2025).

Dalam hal ini upaya untuk peningkatan kapasitas kepemimpinan diikuti melalui program yang dilaksanakan oleh lembaga Darunnajah.

Sebab ranah dalam kepemimpinan itu luas, banyak hal yang harus dikuasai dalam memimpin maka pemahaman tentang kepemimpinan tidak hanya didapat dari Para Kyai yang ada di Darunnajah saja, beliau menyampaikan bahwa:

‘Betul kamus kepemimpinan kita di pesantren kita itu kyai, Kamus kepemimpinan kita itu kan kira-kira Selain itu yang pasti harus banyak baca juga saya sering membaca Itu buku yang ditulis oleh Ustaz Ahmad Soeharto itu bukunya sangat inspiratif sekali dan itu saya kira yang dibahas itu kayak contoh; tidak ada kemajuan tanpa kedisiplinan tidak ada kedisiplinan tanpa keteladanan Nah ini kan kalimat ini pendek tetapi maknanya besar artinya’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025).

Menurut pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang, pemahaman tentang kepemimpinan transformatif dan delegatif diperoleh juga dari berbagai sumber, seperti wejangan para kyai, dialog dan masukan secara khusus dari para kyai senior seperti juga melalui membaca buku, seperti buku karya Ustadz Ahmad Soeharto yang menginspirasi dalam memahami disiplin dan keteladanan dalam kepemimpinan. melalui pengalaman membina pesantren, berinteraksi dalam organisasi, mengelola tugas yang didelegasikan, dan belajar dari praktik nyata kepemimpinan di pesantren, didapat juga melalui pendidikan, dalam hal ini Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah

14 sedang menempuh pendidikan strata 2, dari Sejarah-sejarah para kyai dulu Mempelajari nilai-nilai dan perjuangan pendiri pesantren untuk diterapkan dalam pengelolaan organisasi sekarang ini.

Dalam pelaksanaan kepemimpinan transformatif prinsip merupakan suatu hal yang sangat penting dalam rangka menetapkan tujuan yang jelas, hal ini yang akan mendorong sebuah kepemimpinan tidak keluar dari tujuan inti yaitu pengembangan mutu lembaga yang akan berdampak kepada mutu pendidikan. Bagaimana seorang pemimpin mampu menginspirasi tim yang ada, memotivasi dan menjadi teladan dalam disiplin dan melakukan tugas-tugas yang ada. Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 menyampaikan bahwa prinsip kepemimpinan transformatif dalam pengelolaan pesantren adalah sebagai berikut:

‘Yang pasti kita harus punya visi jangka panjang untuk keberlanjutan pesantren, seperti memastikan pesantren tetap berjalan hingga masa depan kalo kata kyai kita di darunnajah Pesantren harus berdiri sampe kiamat, terus ya mencoba menginspirasi ustadz-ustadz melalui nilai-nilai perjuangan dan sejarah pendiri pesantren untuk menjaga semangat dan motivasi. Mendorong semua pihak dalam menjaga mutu pendidikan,’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepemimpinan berfokus pada visi jangka panjang untuk keberlanjutan pesantren, yaitu menjamin bahwa pesantren akan tetap ada. Melalui nilai-nilai sejarah dan perjuangan pendiri pesantren untuk mempertahankan semangat, pemimpin berusaha untuk menginspirasi ustadz. Ada fokus pada peningkatan kualitas pendidikan melalui pelatihan guru (MGMP) dan pengembangan profesionalisme, termasuk mendukung guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Literatur kepemimpinan juga menekankan pentingnya disiplin, keteladanan, dan pembelajaran berkelanjutan. Hal ini menunjukkan kombinasi kepemimpinan transformasional yang visioner dan delegatif yang memberdayakan staf.

Pelibatan tim dalam organisasi menstimulus anggota tim dalam organisasi merasa dihargai dan diapresiasi sebab merasa diberi kepercayaan, hal ini akan menjadikan dampak pada kinerja dan loyalitas terhadap kepemimpinan dan lembaga,

dalam pelaksanaannya Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 menyampaikan bahwa:

‘Dalam segi mengambil keputusan, harus di ambil keputusan walaupun gitu ya di dalam ambil keputusan itu kadang-kadang memang ada yang perlu didiskusikan ada yang enggak itu kan, kalo ha-hal yang sifatnya perlu cepat dan urgen nggak perlu dirapatkan artinya kecepatan jadi seperti itu. Sifatnya prinsip tadi kan hal-hal yang sifatnya general di delegasikan tapi hal-hal yang sifatnya urgent yang dibutuhkan kecepatan itu oleh saya sendiri, ngasih kepercayaan penuh ke kepala-kepala departemen dan direktur, misalnya pendidikan untuk mengelola dipendidikan tugas sesuai tanggung jawabnya. Mendelegasikan tugas-tugas sesuai kemampuan dan potensinya’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025).

Pelaksanaan kepemimpinan delegatif di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 serang dapat kita fahami dari hasil wawancara diatas, Pimpinan Pesantren melibatkan tim dalam aspek pengambilan keputusan dan penugasan sesuai dengan tanggung jawab dan kemampuannya masing-masing. Hanya dalam beberapa kondisi Pimpinan Pesantren tidak perlu berdiskusi dan melibatkan tim yang ada untuk mengambil keputusan dan bertindak, seperti halnya pada aspek-aspek yang membutuhkan kecepatan, yang sifatnya urgen. Memang dalam jawaban yang lain Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 menyampaikan bahwa:

‘kepemimpinan itu tidak ada yang paling sempurna kan kepemimpinan itu macam-macam ada transformasional, diktator atau militaries segala macam yang kesemuanya itu kadang kan perlu diperlukan’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kemampuan untuk menyesuaikan cara mereka mengelola situasi. Keputusan penting diambil secara langsung untuk mempercepat, sementara keputusan umum diberikan kepada kepala departemen sesuai kemampuan mereka, yang diberi arahan dan pengawasan untuk memastikan visi pesantren tetap konsisten. Agar arahan dari pimpinan pusat dapat diterjemahkan dengan tepat, penting untuk melakukan komunikasi yang efektif. Pemimpin sadar bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang ideal; sebaliknya, mereka harus fleksibel dalam menggunakan berbagai pendekatan sesuai kebutuhan.

Dalam pernyataannya yang mendukung apa yang disampaikan oleh Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 dalam mengambil keputusan, Direktur Pengasuhan Santri juga menyampaikaikan bahwa:

‘Gaya kepemimpinan campuran terkadang demokratis, lebih sering transformasional serta beberapakali menerapkan gaya otoriter’ (KAF, Wawancara 12 Januari 2025)

Memimpin lembaga pendidikan seperti pesantren sangatlah kompleks, sebab banyak unsur yang saling berkaitan, mulai dari mengelola sumber daya, fasilitas, sistem pendidikan, para pengajar, santri, karyawan dan berbagai hal yang juga kaitannya dengan luar pesantren, itu artinya pemimpin di pesantren harus mampu melewati kendala-kendala yang ada dengan model kepemimpinan yang dimiliki yaitu tranformatif dan delegatif, Pimpinan Pesaantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 mangatakan bahwa:

‘Ada kendala ada juga tidak, karena artinya Alhamdulillah tim kita ini banyak memahami apa yang diinginkan oleh pimpinan pusat cepat ya alhamdulillah cepat intinya ada juga yang lambat jadi harus kita dorong kadang-kadang kita harus terjun langsung Meskipun memberikan delegasi segala macamnya itu pasti saya apa berusaha untuk mengawalnya memastikanlah bahasanya’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pendelegasian berjalan cukup baik, meskipun terdapat tantangan dalam memastikan pemahaman yang merata di antara tim. Beberapa anggota tim cepat memahami arahan, sementara yang lain membutuhkan dorongan tambahan, termasuk pengawasan langsung. Pemimpin berperan aktif dalam mengawal pelaksanaan arahan dari pimpinan pusat, memastikan semua berjalan sesuai tujuan dan tetap pada jalur yang benar. Pendekatan ini mencerminkan keseimbangan antara pemberian kepercayaan dan pengawasan dalam kepemimpinan delegatif.

Memahami karekteristik kepemimpinan tranformatif jika dikatikan dengan nilai-nilai pesantren sebagai lembaga pendidion islam sebenarnya memiliki kesamaan dalam tujuannnya, kesamaan-kesamaan ini menunjukkan bahwa prinsip kepemimpinan transformatif sebenarnya sejalan dengan nilai-nilai kepemimpinan

dalam Islam, menjadikannya relevan untuk diterapkan dalam konteks pendidikan atau organisasi berbasis Islam termasuk pada nilai-nilai yang ada di Pesantren Darunnajah, dikatakan oleh Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 bahwa:

‘Kepemimpinan transformatif di pesantren ya disesuaikan dengan cara membangun sistem yang sifatnya pada visi jangka panjang Sistem ditekankan supaya pesantren tetap berjalan meskipun tanpa kehadiran fisik pimpinan tertentu nilai-nilai pesantren seperti keikhlasan, kedisiplinan, dan keteladanan selalu diajarkan dan diejawantahkan kepada setiap anggota tim melalui sejarah dan wejangan dari para pendiri serta kyai senior. Selain itu, pemimpin kita juga harus menjadi teladan, membangun visi yang jelas, dan terus memperbaharui wawasan melalui pembelajaran yang tadi itu’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025).

Berdasarkan keterangan diatas seperti halnya dalam kepemimpinan transformatif menekankan pada nilai kejujuran, keadilan. Dalam islam kejujuran dan keadilan bagian dari syariat, dalam kepemimpinan transformative menginspirasi pengikut untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi untuk hal yang lebih besar, sedangkan dalam Islam pemimpin memberikan teladan (*uswah hasanah*) agar bekerja untuk kemaslahatan umat dan bangsa. Kepemimpinan transformative bertujuan untuk membawa perubahan mendasar pada individu dan organisasi, menciptakan inovasi dan membangun budaya organisasi yang baik, sedangkan dalam islam memiliki misi membangun manusia yang berakhlak mulia dan menciptakan masyarakat yang sejahtera, adil dan diridhai. Pemimpin transformatif memiliki kemampuan komunikasi yang kuat untuk menginspirasi dan memberikan arahan yang jelas kepada pengikut, sedangkan dalam Islam Nabi Muhammad SAW adalah teladan dalam komunikasi yang efektif, menggunakan bahasa yang penuh hikmah (*mau'idzah hasanah*). Kepemimpinan transformatif menunjukkan perhatian yang tulus kepada pengikut, mendukung perkembangan dan profesi mereka sedangkan kepemimpinan dalam islam menunjukkan kepedulian dan kasih sayang (*Rahmah*) terhadap umat. Kepemimpinan Transformatif Pemimpin melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan, mendorong kerja sama dan partisipasi aktif sedangkan kepemimpinannya dalam islam menerapkan prinsip syura (*musyawarah*), yang merupakan cara Islami untuk melibatkan umat dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan Transformatif Memiliki visi yang kuat untuk

masa depan, yang menjadi panduan bagi pengikut sedangkan Kepemimpinan Islam memiliki visi yang jelas untuk mencapai tujuan akhir yaitu kebahagiaan dunia dan akhirat, sebagaimana yang diajarkan dalam Islam.

Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil Wawancara yang dilakukan kepada Santri Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang yang mengatakan bahwa:

‘ane melihat dari kehidupan sehari-hari cukup mencerminkan sebagai seorang pimpinan Pesantren, termasuk dari penampilannya cukup tarbawiyah. Mencerminkan seorang pendidik lah begitu’ (IN, Wawancara, 12 Januari 2025).

Pimpinan Pesantren Nuru Ilmi Darunnajah 14 Serang hadir sebagai Pimpinan yang memiliki kepribadian patut untuk dicontoh oleh seluruh santri dan para guru yang ada.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki budaya dengan kekhasannya, bagaimana nilai-nilai yang sudah ada sejak dahulu ada menjadi pedoman dalam setiap gerak langkah kehidupan pesantren, saat dulu para Pimpinan Pesantren melekat dalam memimpin pesantren dengan karimatiknya, kemudian zaman berubah, model-model kepemimpinan gaya modern dibutuhkan dalam lembaga pendidikan model pesantren, seperti kepemimpinan transformasional dan delegatif, tapi bukan berarti tidak ada kendala dalam penerapan kepemimpinannya dalam lembaga Pendidikan Pesantren, perlu harmoni untuk menggabungkan antara kepemimpinan modern dan budaya pesantren, Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 menanggapi soal harmonisasi ini:

‘Kita berusaha menjaga dengan mengintegrasikan nilai-nilai tradisional pesantren ke dalam gaya kepemimpinan yang ada ini, contohnya adalah meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan dan pendidikan, kalo ada pelatihan usahakan untuk ikut sesuai kompetensinya, Itu sebenarnya buat mendukung mutu lembaga. Selain itu, sistem dikelola berusaha untuk profesional tapi tetap berpijak pada nilai-nilai pesantren seperti kedisiplinan dan keteladanan. Prestasi santri dan guru, baik dalam bidang akademik maupun non akademik, diraih melalui sinergi antara nilai tradisional dan pendekatan modern. Yang pasti juga memastikan adanya komunikasi yang efektif untuk menjaga kesinambungan visi dan misi lembaga’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025).

Hasil wawancara ini menunjukkan upaya untuk menggabungkan prinsip-prinsip tradisional pesantren dengan metode kepemimpinan modern Pelatihan, pendidikan lanjutan (S1/S2), dan program seperti MGMP meningkatkan kualitas para guru. Dengan mempertahankan prinsip-prinsip pesantren seperti keteladanan dan disiplin, sistem dikelola secara profesional. Guru dan santri mencapai prestasi melalui sinergi tradisi dan inovasi. Komunikasi yang efektif sangat penting untuk mempertahankan visi dan misi pesantren. Hal ini menunjukkan kepemimpinan yang fleksibel, kreatif, dan berprinsip.

1.1.3. Kolaborasi Kepemimpinan Transformatif dan delegatif

Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang butuh strategi yang tepat dalam menggabungkan kedua model kepemimpinan. Dalam hal ini adalah model kepemimpinan Transformatif dan Delegatif karena kedua model kepemimpinan tersebut memiliki prinsip yang berbeda, tetapi justru yang diharapkan dari penggabungan kedua model kepemimpinan tersebut dapat mencapai tujuan lembaga, dalam wawancaranya beliau menyampaikan.

‘Ya seperti yang tadi sampaikan kepemimpinan transformasional menekankan pada visi dan tujuan jangka panjang pesantren, seperti memastikan sistem berjalan meskipun tanpa kehadiran pimpinan pesantren, sehingga keberlanjutan lembaga tetap terjaga. Kalo Kepemimpinan delegatif diterapkan dengan memberikan kepercayaan penuh kepada staf atau kepala departemen, seperti direktur pendidikan, untuk menjalankan tugas secara mandiri, namun tetap dalam koridor visi dan sistem yang telah dibangun, Kombinasi ini dicapai melalui komunikasi yang baik, monitoring berkelanjutan, dan penyampaian nilai-nilai dasar serta sejarah lembaga untuk menjaga motivasi tim’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025).

Dari wawancara peneliti menemukan dua pendekatan kepemimpinan transformatif dan delegatif digunakan dalam kepemimpinan pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14. Dengan membangun sistem yang berkelanjutan, model kepemimpinan transformatif pemimpin berkonsentrasi pada visi jangka panjang. Sistem ini dibuat untuk memungkinkan pesantren beroperasi tanpa kehadiran pimpinan langsung, menunjukkan fokus pada keberlanjutan lembaga. Sedangkan kepemimpinan delegatif ini digunakan dengan memberikan kepercayaan penuh kepada staf, seperti

kepala departemen, untuk melakukan tugas mereka sendiri. Meskipun demikian, pelaksanaan tetap berada dalam batas-batas sistem dan visi yang telah ditetapkan.

Kombinasi metode kedua ini diperkuat melalui tiga hal:

1. Komunikasi yang efektif membantu visi dan tindakan disesuaikan.
2. Tugas terus diawasi untuk memastikan bahwa semuanya berjalan sesuai rencana
3. Internalisasi nilai-nilai pesantren dan sejarah bagaimana para pendahulu berjuang membangun pesantren

Metode ini mengikuti strategi kepemimpinan yang berfokus pada kerja sama dan pemberdayaan tanpa mengabaikan arah strategis pesantren.

Pernyataan tersebut didukung oleh Kepala Lembaga Tahfidz Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang dalam wawancaranya menyampaikan bahwa:

‘Contohnya dalam bidang tahfidz disaat kami mempunyai metode khusus untuk anak-anak dalam menghafal, disitu lah kita diberikan amat untuk menjalankan strategi tersebut’ (MA, Wawancara, 12 Januari 2025).

yang menyatakan bahwa Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 memberikan kepercayaan kepada anggota tim untuk berpartisipasi aktif sesuai kemampuan anggota tim.

Direktur Pendidikan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 dalam wawancarnya juga menguatkan bahwa upaya untuk internalisasi nilai-nilai dan dalam rangka melibatkan partisipasi tim dilaksanakan dalam rapat-rapat yang cukup intens, dalam wawancaranya mengatakan bahwa:

Kita banyak rapat-rapat yang dilaksanakan setiap minggunya, ada rapat Tim 14, rapat setiap departemen, rapat wali kelas, rapat wali kamar, dan rapat kamisan. Ini bertujuan untuk membuka komunikasi aja, kan kalo ada rapat semua orang jadi komunikasi, lain daripada itu buat memberikan pemahaman tentang tujuan-tujuan pesantren disetiap kesempatan rapat (MHM, Wawancara, 12 Januari 2025).

Berdasarkan hasil wawancara, rapat-rapat dilaksanakan dalam rangka menghasilkan komunikasi yang efektif didalam organisasi, lain daripada bertujuan untuk internalisasi nilai-nilai pesantren tentang visi jangka Panjang.

Seseorang yang menerapkan dua gaya kepemimpinan dalam hal ini adalah kepemimpinan transformatif dan delegatif pada lembaga harus memiliki kemampuan dalam menentukan kapan saja kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasinya, Pimpinan Pesantren Nuurl Ilmi Darunnajah 14 Serang melaksankan dua model kepemimpinan dalam mengelola Pesantren, dalam wawamcaranya disampaikan sebagai berikut:

‘Ya kalo pemimpin dengan gaya transformasional kan yang pasti dalam aspek perubahan yang mendorong ke kemajuan pesanten ini, seperti hal-hal yang sifatnya strategi membutuhkan visi jangka Panjang, merumuskan atau memperkuat sistem yang menjadi dasar keberlanjutan organisasi kemudian kita memberi motivasi dan nilai-nilai pesantren baik dalam pelatihan atau di rapat, termasuk kepada para santri dalam berbagai kesempatan baik formal maupun informal’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025).

Kemudian perihal kepemimpinan delegatif beliau memaparkan lebih luas tentang delegatif bukan hanya sekedar penugasan untuk menyelesaikan tugas-tugas, tapi lain daripada itu delegatif merupakan bagian dari proses kaderisasi di Psantren,

‘Kalo Gaya delegatif dipakai untuk tugas operasional rutin, dapat diserahkan kepada tim yang telah kompeten, seperti di Pendidikan, pengasauhan, keuangan, SDM unit usaha, sudah kita delegasikan saja ke kepala-kepala departemen yang sudah mumpuni, atau hal-hal umum yang tidak mendesak atau tidak memerlukan keputusan langsung, (M, Wawancara, 12 Januari 2025).

Hasil wawancara menunjukkan pemahaman yang menyeluruh tentang penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan delegatif di pesantren:

1. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin fokus pada perubahan strategis untuk kemajuan pesantren melalui:

- a. Perumusan visi jangka panjang.
- b. Penguatan sistem organisasi untuk keberlanjutan.

- c. Pemberian motivasi dan nilai-nilai pesantren kepada staf dan santri melalui berbagai kesempatan.

2. Kepemimpinan Delegatif

Gaya ini digunakan untuk mengelola tugas operasional rutin, dengan:

- a. Pendelegasian tugas kepada kepala departemen yang kompeten (pendidikan, keuangan, SDM, dll.)
- b. Mendorong inisiatif dan kemandirian staf sebagai bagian dari kaderisasi.
- c. Penyesuaian keputusan berdasarkan tingkat urgensi dan kompleksitas.

Pernyataan Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang tersebut juga dikuatkan oleh Direktur Departemen Pembangunan, yang mengatakan bahwa:

‘Saya diberikan delegasi untuk mengambil keputusan pada pembangunan, memberikan arahan pada tukang, menentukan seberapa banyak tukang yang akan mengerjakan sesuatu’ (DS, Wawancara, 12 Januari 2025).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur Pembangunan dapat difahami bahwa Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 mendelegasikan tugas kepada yang berkompeten dalam hal ini misalnya Direktur Pembangunan.

Kedua gaya ini saling melengkapi, dengan transformasional berfokus pada strategi jangka panjang, dan delegatif pada pelaksanaan operasional. Hal ini mencerminkan pendekatan adaptif dan progresif dalam pengelolaan pesantren.

Dalam penerapan kepemimpinan dibutuhkan panduan, panduan utama berasal dari wejangan para kyai dan nilai-nilai tradisi pesantren, di mana keteladanan, motivasi, dan pemahaman manajemen pesantren menjadi kunci. Prinsip-prinsip seperti *"tidak ada kemajuan tanpa kedisiplinan, dan tidak ada kedisiplinan tanpa keteladanan"* menjadi landasan yang mendalam dalam kepemimpinan. Pemimpin juga diharuskan untuk terus belajar melalui pendidikan formal dan literasi tentang teori kepemimpinan, serta berbagi pengetahuan dengan tim, sambil melakukan pengawasan

dan kontrol untuk memastikan delegasi berjalan sesuai visi dan prosedur organisasi, disampaikan dalam wawancaranya Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 mengatakan bahwa:

‘Ya kalo kita pasti Panduan utama berasal dari wejangan para Kyai-kyai Darunnajah, kita harus hadir sebagai orang yang memiliki keteladanan baik sikap, motivasi, disisi lain juga harus faham manajemen pesantren, selain itu ya tadi yang saya sebutkan buku inspiratif, dan nilai-nilai tradisi pesantren. Kalo kita tahu ada Prinsip-prinsip seperti "tidak ada kemajuan tanpa kedisiplinan, dan tidak ada kedisiplinan tanpa keteladanan" menjadi landasan dalam menerapkan gaya kepemimpinan. (M, Wawancara, 12 Januari 2025).

Hasil wawancara menekankan betapa pentingnya kepemimpinan pesantren, manajemen pesantren, dan pembelajaran berkelanjutan Nilai-nilai dan Keteladanan Pemimpin Pesantren menjadi contoh dalam sikap dan motivasi. Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 berupaya membangun prinsip kedisiplinan yang didasari oleh keteladanan sebagai fondasi untuk menerapkan gaya kepemimpinan. Untuk meningkatkan pemahaman tentang kepemimpinan dan manajemen, pemimpin diharapkan terus belajar melalui pendidikan formal dan membaca buku kepemimpinan. Kontrol dan pemantauan yang efektif sangat penting untuk menjaga keberlanjutan dan keselarasan operasional pesantren dan untuk memastikan delegasi berjalan sesuai dengan visi dan prosedur. Kepemimpinan yang baik di pesantren memerlukan contoh, pendidikan terus-menerus, dan pengawasan untuk memastikan bahwa visi dan sistem diterapkan sesuai dengan nilai-nilai pesantren.

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional harus diterapkan untuk membangun sistem yang kuat, yang akan memastikan bahwa lembaga tetap bertahan tanpa bergantung pada pengurus tertentu atau proses pergantian pengurus. Pemimpin memberikan visi yang jelas tentang tujuan jangka panjang untuk pesantren, termasuk memastikan bahwa itu akan bertahan untuk waktu yang lama dengan menerapkan prinsip perjuangan seperti panca jiwa dan panca jangka dalam pengembangannya. Selain itu, dalam interaksi dengan tim, santri, dan guru, sejarah pendirian pesantren dan visi dakwah Islamiyah selalu ditekankan. Guru diberi

kesempatan untuk terus meningkatkan kemampuan mereka melalui pelatihan dan studi lanjut, dengan harapan untuk meningkatkan kualitas guru secara keseluruhan. Temuan ini didasarkan pada wawancara juga bersama Pimpinan Pesantre Nurul Ilmi Darunnajah 14:

‘Saya sendiri aspek kepemimpinan transformasional diterapkan dengan membangun sistem yang kuat. Nilai-nilai perjuangan. seperti panca jiwa untuk membangun manusianya, panca jangka untuk keberlangsungan lembaga dan masih ada dua lagi yaitu panca dharma dan panca bina, dan Sejarah,. Guru juga diberi kesempatan untuk terus meningkatkan kompetensi melalui pelatihan rutin, , pelatihan internal, atau studi lanjut. Semua ini bertujuan agar mutu santri meningkat baik secara akademik maupun non-akademik, dengan sinergi yang solid antara guru dan santri’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025).

Dalam wawancara ini, beberapa elemen penting dijelaskan tentang penerapan kepemimpinan transformasional:

1. **Pembangunan Sistem yang Kuat**
Kepemimpinan transformasional berfokus pada membangun sistem yang kuat untuk memastikan bahwa pesantren akan tetap bertahan meskipun pengurus berganti. Sistem yang solid adalah dasar kelangsungan hidup pesantren.
2. **Visi Jangka Panjang**
Pemimpin menekankan visi jangka panjang untuk menanamkan prinsip perjuangan dan tujuan dakwah Islamiyah serta memastikan bahwa pesantren akan bertahan untuk masa depan.
3. **Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia:**
Guru memiliki kesempatan untuk terus meningkatkan kemampuan mereka melalui pelatihan rutin dan studi lanjut. Ini memungkinkan mereka untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kualitas guru.
4. **Sinergi antara Guru dan Santri**
Kepemimpinan ini mengutamakan kerja sama antara guru dan santri untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan, baik akademis maupun nonakademik.

Selanjutnya penelitian ini menunjukkan juga bahwa delegasi kepemimpinan dilakukan dengan memberikan kepercayaan penuh kepada anggota tim sesuai dengan kemampuan mereka. Agar arahan pimpinan pusat dapat diterjemahkan dengan tepat, pemimpin memastikan komunikasi yang baik. Setiap departemen diberi tugas yang sesuai dan diawasi untuk memastikan bahwa semuanya berjalan lancar. Penyampaian nilai-nilai perjuangan pesantren dan kontribusi staf terhadap keberhasilan lembaga meningkatkan motivasi dan keterlibatan staf. Pemimpin tidak hanya menyesuaikan tingkat kepercayaan berdasarkan kemampuan setiap orang, tetapi mereka juga memberikan arahan dan solusi bagi anggota tim yang mengalami masalah. Temuan ini didasarkan pada wawancara yang jugad dilakukan bersam Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnjah 14, beliau mentakan bahwa:

‘Delegasi dilakukan dengan memberikan kepercayaan penuh kepada anggota tim disesuaikan dengan kemampuan anggota yang saya kasih tugas, dibarengi dengan komunikasi yang baik untuk memastikan arahan pimpinan pusat dapat diterjemahkan dengan benar. Setiap departemen diberi tanggung jawab yang sesuai, dan pemimpin mengawasi serta memastikan tugas berjalan sesuai rencana., saya selaku pimpinan menyesuaikan tingkat kepercayaan berdasarkan kemampuan individu, mengarahkan, dan memberi solusi pada anggota tim yang menghadapi kesulitan’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pemimpin pesantren ini menggunakan pendekatan delegatif, yang berarti mereka memberikan kepercayaan penuh kepada anggota tim, tetapi sesuaikan dengan kemampuan dan keahlian masing-masing. Selain memberikan tugas, delegasi ini juga bertanggung jawab untuk menjaga komunikasi yang efektif antara staf dan pimpinan pusat. Ini memastikan bahwa setiap arahan dari pimpinan pusat dapat diterjemahkan dengan tepat dan dilaksanakan dengan cara yang diharapkan.

Setiap departemen diberi tugas yang sesuai dengan tugasnya, dan pemimpin terus memantau proses untuk memastikan bahwa semuanya berjalan sesuai rencana. Pemimpin mengajari staf tentang perjuangan pesantren dan sejarah pendirinya untuk

meningkatkan partisipasi dan semangat kerja. Ini dilakukan untuk meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterikatan karyawan terhadap tujuan lembaga.

Pemimpin sangat menyadari kemampuan setiap anggota tim, jadi kepercayaan yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan mereka. Jika tim menghadapi masalah, pemimpin tidak hanya memberi arahan dan solusi, tetapi juga memberi dukungan moral agar mereka dapat mengatasi kesulitan tersebut. Metode ini mengimbangi kepercayaan, pengawasan, dan keinginan yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan bersama dalam pengelolaan pesantren.

Pengawasan langsung terhadap pelaksanaan tugas, serta pemberian arahan tambahan jika diperlukan, adalah cara yang diambil untuk memastikan integrasi kepemimpinan berjalan dengan baik. Selain itu, integrasi kepemimpinan melibatkan pengembangan profesional melalui dukungan untuk studi lanjut dan pelatihan guru di luar negeri. Kepemimpinan yang fleksibel disesuaikan dengan situasi, dan keteladanan dan disiplin menjadi nilai utama. Prestasi santri terlihat sebagai bukti keberhasilan integrasi ini, baik di bidang akademik maupun non-akademik. Temuan ini didasarkan pada wawancara yang dilakukan dengan Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14, mengatakan bahwa:

‘Dalam hal ini saya upayakan melalui pengawasan langsung terhadap pelaksanaan tugas yang didelegasikan. Saya berusaha untuk memantau pelaksanaan, memberikan arahan tambahan jika diperlukan, dan memastikan bahwa semua berjalan sesuai dengan visi dan nilai pesantren. Kepemimpinan juga diintegrasikan dengan pengembangan profesional, seperti mengirim guru untuk pelatihan di luar negeri atau mendukung studi lanjut seperti S1 dan S2. Saya berusaha mengedepankan keteladanan dan disiplin sebagai elemen kunci keberhasilan, sembari mengadopsi berbagai gaya kepemimpinan yang relevan untuk situasi tertentu. Prestasi yang diraih santri, baik dalam bidang akademik maupun non-akademik, menjadi indikator keberhasilan integrasi ini’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025)

Dari hasil pengamatan kita dapat memahami bahwa Pendekatan kepemimpinan pesantren yang terstruktur, fleksibel, dan berfokus pada pengembangan SDM ditunjukkan dalam wawancara ini:

1. Pengawasan dan Arahan

Pemimpin melakukan pengawasan langsung terhadap tugas yang diberikan untuk memastikan pelaksanaannya sesuai dengan visi dan nilai pesantren. Jika diperlukan, mereka juga memberikan arahan tambahan untuk menunjukkan bahwa mereka terlibat aktif dalam proses operasional.

2. Pengembangan Profesional

Prioritas utama adalah peningkatan kompetensi staf, yang didukung oleh pelatihan luar negeri dan studi lanjut (S1 dan S2). Ini menunjukkan upaya jangka panjang untuk meningkatkan kualitas SDM.

3. Disiplin dan Keteladanan

Dua komponen penting dalam kepemimpinan yang berhasil. Pemimpin menunjukkan contoh nyata untuk mendorong dan mempertahankan integritas organisasi. Kemampuan untuk beradaptasi dan memahami kebutuhan organisasi yang berubah menunjukkan pendekatan fleksibel, yang melibatkan adopsi berbagai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi.

4. Pendekatan Fleksibel

Adopsi berbagai gaya kepemimpinan sesuai situasi menunjukkan kemampuan beradaptasi dan memahami kebutuhan organisasi secara dinamis.

5. Prestasi Santri sebagai Indikator Keberhasilan

Prestasi santri dalam bidang akademik dan non-akademik digunakan sebagai ukuran efektivitas kepemimpinan. Hal ini mencerminkan fokus pada hasil nyata dari integrasi nilai, visi, dan pengelolaan yang baik.

Dalam memimpin dibutuhkan inovasi agar organisasi yang dipimpin mampu menghadapi tantangan dan persaingan dengan perkembangan zaman yang ada, terlebih lagi adalah lembaga pendidikan yang dipimpin, pendidikan harus unggul dalam berbagai dimensi, tapi semua itu lagi-lagi tergantung bagaimana kepemimpinan mampu membawa pada inovasi, Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang menyampaikan dalam wawancara yang kami lakukan:

‘Inovasi dalam kepemimpinan transformasional dan delegatif di Darunnajah 14 yang kami coba upayakan meliputi pengembangan kapasitas SDM dan penerapan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Selain itu, teknologi digital diperkenalkan melalui program unggulan seperti Santri TV, yang menjadi pusat live streaming bagi Darunnajah pusat dan cabang lainnya, serta bootcamp-bootcamp yang mengajarkan keterampilan seperti fotografi, video editing, dan pemrograman. Kami juga mengoptimalkan rapat departemen yang berfokus pada pendidikan, pengasuhan, keuangan, dan pengelolaan fasilitas untuk mendukung kualitas pendidikan’(M, Wawancara, 12 Januari 2025)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa inovasi dalam kepemimpinan transformasional dan delegatif di Pesantren Darunnajah 14 berkonsentrasi pada penggunaan teknologi canggih dan pengembangan sumber daya manusia. Dalam pengembangan sumber daya manusia, upaya dilakukan untuk mendorong guru untuk meningkatkan keahlian melalui pelatihan rutin, seperti MGMP yang diadakan setiap Sabtu, dan melanjutkan pendidikan hingga jenjang S2. Ini adalah contoh pendekatan transformasional yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu untuk mendukung visi besar pesantren.

Program unggulan seperti Santri TV, sebagai yang memproduksi konten digital untuk promosi dan branding pesantren yang juga berfungsi sebagai platform live streaming untuk pesantren pusat dan cabang, menunjukkan pemanfaatan teknologi. Selain itu, pesantren mengadakan bootcamp untuk mengajarkan siswa pemrograman, fotografi, dan editing video agar mereka mampu bersaing di era digital. Untuk mengimplementasikan sistem kepemimpinan delegatif, rapat-rapat departemen dioptimalkan. Rapat-rapat ini mencakup berbagai topik penting seperti pendidikan, pengasuhan, keuangan, dan pengelolaan fasilitas. Untuk mendukung peningkatan kualitas pendidikan di pesantren, pendekatan ini menunjukkan adanya pembagian tanggung jawab yang terstruktur.

Inovasi yang dihadirkan harus memiliki dampak terhadap mutu pendidikan dan pengelolaan pesantren, seperti halnya peningkatan kapasitas guru melalui pengajaran. Ini mencakup peningkatan kualitas pendidikan melalui peningkatan kemampuan guru

dan penerapan program digitalisasi, yang telah menjadikan pendidikan lebih menarik bagi siswa. Pembaruan fasilitas dan pengelolaan unit usaha pesantren juga penting untuk menjaga stabilitas finansial dan kualitas layanan pesantren. Dalam wawancara ini, kami akan melihat bagaimana inovasi ini digunakan dan bagaimana mereka berdampak pada pendidikan dan manajemen pesantren, seperti disampaikan dalam wawancara oleh Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14.

‘Setelah kami coba amati ternyata upaya atau inovasi yang diterapkan berdampak signifikan terhadap mutu pendidikan dan pengelolaan pesantren. Dari segi pendidikan, peningkatan kualitas guru dan program digitalisasi memberikan pengalaman belajar yang lebih relevan dan menarik bagi santri. Hal ini terlihat dari berbagai prestasi, baik akademik maupun non-akademik, seperti kejuaraan olahraga dan pencak silat di tingkat nasional. Di sisi pengelolaan, fasilitas yang terus diperbarui—seperti ruang kela, laboratorium komputer, dan fasilitas olahraga mencerminkan mutu layanan yang sesuai dengan kebutuhan santri. Selain itu, unit usaha pesantren seperti pabrik paving block, koperasi, dan laundry membantu mendukung keberlanjutan finansial lembaga’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025)

Berdasarkan hasil wawancara kita pada penerapan inovasi dalam kepemimpinan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 berefek terhadap kualitas pendidikan dan manajemen pesantren diantaranya berdasarkan keterangan Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14:

1. Peningkatan kualitas akademik:

- a. Kualitas Guru

Kualitas pengajaran dipengaruhi langsung oleh inovasi dalam peningkatan kompetensi guru.

- b. Digitalisasi Pendidikan

Program digital meningkatkan pengalaman belajar yang lebih relevan dan menarik. setiap santri diberikan kesempatan untuk mengikuti bootcamp-bootcamp dalam aspek pengembangan teknologi, Ini terbukti meningkatkan prestasi siswa baik di bidang akademik maupun non-akademik.

2. Pengelolaan Institusi Pondok:

- a. Peningkatan Fasilitas

Kebutuhan pendidikan dan pengembangan santri dapat dipenuhi dengan pembaruan fasilitas seperti ruang kelas, laboratorium komputer, dan ruang olahraga.

b. Keuangan yang stabil:

Unit bisnis pesantren seperti paving block, koperasi, dan laundry membantu keuangan lembaga tetap stabil.

Dalam menerapkan inovasi pada kepemimpinan transformatif dan delegatif yang menjadi tantangan adalah bagaimana respon tim dalam organisasi yang ada begitupun para santri, sebab inovasi dibutuhkan penyesuaian dengan kondisi yang ada, bisa saja siap dan bisa tidak, bisa saja meningkat ataupun menurun dalam efektifitas, hal ini kami tanyakan kepada Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 dengan keterangan sebagai berikut:

Alhamdulillah, Sebagian besar inovasi diterima dengan baik oleh tim yang ada seperti Ustadz dan Ustadzah, para Santri, terutama karena keberhasilannya dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pesantren. Namun, beberapa kendala seperti akreditasi pendidikan yang belum mencapai nilai A masih menjadi tantangan. Untuk mengatasinya, kita fokus memperbaiki aspek administratif dan meningkatkan kualitas pembelajaran seperti dibiayai *dirasah islamiyah*, *lughowiyah*, serta bahasa Arab dan Inggris. Proses adaptasi teknologi juga dihadapi dengan pelatihan berkelanjutan bagi guru dan santri agar mereka lebih siap menghadapi perubahan zaman. Kepercayaan yang diberikan oleh walisantri melalui ppsb serta hasil positif dari inovasi tersebut menunjukkan bahwa upaya ini berjalan ke arah yang benar. (M, Wawancara, 12 Januari 2025)

Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 melihat bahwa sebagian besar pihak terkait mendukung inovasi di pesantren yang diterapkan dalam kepemimpinannya, terutama karena efek positifnya terhadap peningkatan kepercayaan masyarakat. Tantangan seperti adaptasi teknologi bagi ustadz dan ustadzah dan para santri serta akreditasi sekolah yang belum optimal masih perlu ditangani. Pembelajaran agama dan bahasa yang lebih baik dan pelatihan teknologi yang berkelanjutan untuk guru dan santri adalah cara untuk mencapai perbaikan. Dengan dukungan walisantri

dan hasil inovasi yang positif, pesantren telah berada di jalur yang tepat untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

1.1.4. Efektivitas Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif

Baik tidaknya lembaga pendidikan tergantung bagaimana kepemimpinan yang menanganinya, kepemimpinan transformatif dan delegatif diharapkan membawa efektivitas terhadap proses pembelajaran yang dilaksanakan bermutu, dalam pelaksanaannya Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 menyampaikan bahwa upaya yang dilakukan adalah melalui peningkatan kapasitas guru, dalam wawancaranya menyampaikan bahwa:

‘Kepemimpinan saya berfokus pada membangun pondasi mutu melalui kepercayaan masyarakat dan peningkatan. Mutu pendidikan yang baik berasal dari guru-guru yang bermutu, sehingga kami terus meng-upgrade kapasitas para ustaz dan ustazah melalui pelatihan-pelatihan,. Ini semua bertujuan memastikan seluruh sistem berjalan sesuai dengan visi misi pesantren. Selain itu, saya selalu menanamkan nilai-nilai keikhlasan dan semangat kerja keras sebagaimana yang ditanamkan oleh para pendiri Darunnajah’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025)

Upaya yang dilakukan dalam peningkatan kualitas pembelajaran oleh Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran di Pesantren Nurul Ilmi ditunjukkan dalam jawabannya. Beberapa poin penting diantaranya adalah pimpinan pesantren melakukan beberapa hal sebagai berikut:

1. Fokus pada Pengembangan Sumber Daya Manusia Pimpinan pesantren menunjukkan perhatian besar pada peningkatan kapasitas guru (*Ustadz atau Ustadzah*) melalui program kolaboratif, pendidikan lanjutan hingga jenjang S2 dan MGMP. Langkah ini mencerminkan pendekatan strategis untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui kemampuan guru.
2. Untuk memastikan bahwa seluruh komponen pesantren berkoordinasi dan selaras dengan visi dan misi lembaga, rapat rutin antar-departemen adalah cara penting untuk melakukannya. Rapat-rapat ini mendukung terciptanya sinergi

- peningkatan mutu lembaga sehingga akan berdampak dalam pembelajaran, pengasuhan, dan manajemen operasional.
3. Nilai-nilai keikhlasan dan kerja keras yang ditanamkan oleh Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 menunjukkan pengaruh spiritual yang signifikan dalam membangun budaya kerja di pesantren. Nilai-nilai ini juga selaras dengan nilai-nilai pesantren modern, seperti yang diterapkan di Darunnajah.
 4. Pimpinan Pesantren Nurul Ili Darunnajah 14 menyadari betapa pentingnya membangun kepercayaan masyarakat sebagai dasar kualitas pendidikan. Ini menunjukkan strategi kepemimpinan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dari luar pesantren.

Selanjutnya dalam kepemimpinan delegatif, Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 memberikan kewenangan pada setiap kepala departemen untuk berperan aktif sesuai dengan ranahnya masing-masing, sesuai dengan yang disampaikan dalam wawancaranya sebagai berikut:

‘Kepemimpinan delegatif di sini saya memberikan direktur departemen dan guru untuk mengambil peran aktif dalam mengelola tanggung jawab mereka. Setiap departemen diberi kebebasan untuk merancang program yang relevan dan mendukung mutu pendidikan, seperti pengembangan kurikulum TMI yang mencakup integrasi kegiatan ekstrakurikuler, akademis, dan pengasuhan. contohnya, program bootcamp teknologi untuk santri, program pembelajaran bahasa Arab dan Inggris, serta penerapan taksonomi Bloom untuk membangun keterampilan berpikir kritis. Kami juga memberikan kepercayaan kepada guru-guru untuk membimbing santri dalam mencapai prestasi, baik di bidang akademik maupun non akademik’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025)

Melalui pendelegasian tanggung jawab kepada direktur departemen dan guru, kepemimpinan delegatif yang diterapkan oleh Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 mendorong inovasi, kreativitas, dan keterlibatan aktif dari semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan program pendidikan. Jawaban wawancara dari Pimpinan Pesantren menunjukkan bahwa pendekatan ini sangat penting untuk

meningkatkan program pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang. Beberapa poin penting dari wawancara adalah sebagai berikut:

1. Kebebasan dan Inovasi

Setiap departemen diberi ruang untuk merancang program yang relevan, seperti pengembangan kurikulum TMI yang integratif dan inovatif, serta bootcamp teknologi dan pembelajaran berbasis taksonomi Bloom.

2. Pengembangan Keterampilan

Fokus pada kegiatan yang meningkatkan keterampilan berpikir kritis dan bahasa (Arab dan Inggris), menunjukkan upaya untuk menyesuaikan pendidikan dengan kebutuhan masa depan.

3. Pembelajaran Guru

Guru dipercaya untuk membimbing siswa menuju prestasi, yang menunjukkan pentingnya pemberdayaan guru dalam membuat lingkungan belajar yang baik.

Harapan yang paling sering muncul dari sebuah kepemimpinan adalah membawa perubahan yang signifikan, kepemimpinan transformatif dan delegatif yang diterapkan oleh Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang dalam pelaksanaannya cukup membawa perubahan yang signifikan terhadap mutu pembelajaran yang berdampak kepada prestasi, sehingga menimbulkan kepercayaan masyarakat luas terhadap Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14, dalam wawancarnya beliau menyampaikan:

‘Alhamdulillah, ada perubahan yang sangat signifikan. Jumlah santri terus meningkat, menunjukkan kepercayaan masyarakat terhadap mutu pesantren. Kami juga telah mencetak banyak prestasi, baik akademik maupun non-akademik, seperti juara umum dalam berbagai kompetisi tingkat nasional. Alumni kami juga tersebar di berbagai bidang, seperti sudah ada yang menjadi TNI, polisi, dan profesional lainnya. Meski belum ada alumni yang kuliah di luar negeri, kami terus berupaya meningkatkan kualitas pendidikan, terutama dalam aspek akademik seperti bahasa Arab, Inggris, dan dirosah Islamiyah. Peningkatan fasilitas juga menjadi bagian dari perubahan besar ini, dengan adanya laboratorium komputer, studio Santri TV, hingga fasilitas olahraga sebagai ekstrakurikuler untuk mengembangkan minat dan bakat santri yang mendukung kegiatan santri. Semua ini tidak lepas dari peran kepemimpinan

delegatif dan transformasional yang kami terapkan' (M, Wawancara, 12 Januari 2025)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dan delegatif telah mengubah kualitas pembelajaran di pesantren secara signifikan. Kepercayaan masyarakat terhadap pesantren semakin meningkat, seperti yang ditunjukkan oleh peningkatan jumlah santri setiap tahunnya. Prestasi yang diraih, baik di bidang akademik maupun non-akademik, menambah bukti ini. Meskipun tidak ada alumni yang melanjutkan pendidikan di luar negeri, alumni pesantren juga mulai berperan penting di berbagai industri seperti militer, polisi, dan sektor lain, meskipun diakui bahwa lulusan dari Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 belum ada yang melanjutkan studi keluar negeri berupa kuliah.

Selain itu, upaya terus dilakukan oleh Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 serang bersama tim yang ada. untuk meningkatkan kualitas pendidikan, terutama dalam mempelajari bahasa Arab, bahasa Inggris, dan keislaman (dirosah Islamiyah). Pengembangan fasilitas untuk kegiatan ekstrakurikuler, seperti laboratorium komputer, studio TV Santri, dan sarana olahraga, mendukung perubahan ini. Pencapaian ini tidak mungkin dicapai tanpa peran penting kepemimpinan transformasional dan delegatif, yang mendorong kerja sama, inovasi, dan pengembangan potensi yang luas.

Kemudian dalam rangka mengembangkan profesionalitas para guru yang dalam hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas para guru, sebab Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 meyakini bahwa kualitas lembaga pendidikan yang bermutu juga dipengaruhi oleh SDM yang bermutu juga, beliau menyampaikan bahwa:

'Kami selalu bahwa kualitas lembaga sangat bergantung pada kualitas SDM-nya, termasuk guru dan staf. Kami juga memberikan pengalaman baru bagi guru dengan mengirim mereka ke luar negeri, seperti ke Mekah, dalam rangka meningkatkan profesionalisme dan wawasan mereka. Semua upaya ini

bertujuan agar guru dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap mutu pendidikan pesantren' (M, Wawancara, 12 Januari 2025)

Kepemimpinan transformatif yang berfokus pada pengembangan profesional guru dan staf ditunjukkan dalam jawaban wawancara ini. Pemimpin Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 bahwa kualitas organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusia, termasuk staf dan guru, sehingga peningkatan kemampuan mereka harus menjadi prioritas utama. Program seperti MGMP, yang diadakan setiap Sabtu, memberikan perhatian khusus pada peningkatan kemampuan teknis guru. Selain itu, dukungan untuk melanjutkan pendidikan hingga S2 semoga nanti bisa sampai S3 menunjukkan komitmen untuk memberi mereka kesempatan untuk berkembang secara pribadi dan profesional.

Selain itu, Pimpinan Pesantren Nurulmi Darunnajah 14 juga mengirimkan guru ke luar negeri, seperti ke Mekah, untuk mendapatkan pengalaman baru, yang membantu mereka meningkatkan pengetahuan dan keahlian mereka. Semua inisiatif ini dibuat untuk memastikan bahwa pendidik dapat memaksimalkan kontribusi mereka terhadap kualitas pendidikan di pesantren. Pendekatan ini memungkinkan para pemimpin untuk mendorong orang lain untuk mencapai potensi terbaik mereka. Mereka juga dapat membangun lingkungan kerja yang mendukung pengembangan berkelanjutan, yang merupakan bagian dari prinsip kepemimpinan transformasional.

Selanjutnya dalam penerapan kepemimpinan delegatif Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 berfokus pada mekanisme pemberian kepercayaan kepada kepala-kepala departemen dalam mengelola tugasnya mandiri, namun juga tetap menjaga agar sesuai dengan visi misi lembaga, dalam wawancaranya beliau menyampaikan:

'Prinsip delegatif kami terapkan dengan memberikan kepercayaan kepada setiap departemen untuk mengelola tugasnya secara mandiri, namun tetap terarah. Misalnya, ada rapat-rapat khusus untuk setiap departemen seperti departemen pendidikan, pengasuhan, keuangan, dan unit usaha. Dengan pendekatan ini, setiap guru dan staf dapat fokus pada bidang tanggung jawab

mereka, sekaligus meningkatkan keterampilan mereka dalam memimpin dan bekerja secara profesional. Hal ini juga memberikan ruang bagi mereka untuk berkembang melalui pengambilan keputusan yang bertanggung jawab' (M, Wawancara, 12 Januari 2025)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa penerapan prinsip delegatif di pesantren membantu para guru lebih baik dengan beberapa cara diantaranya adalah:

1. Kepercayaan dan Mandiri

Dengan memberikan tanggung jawab mandiri kepada masing-masing departemen, guru dan karyawan diberi ruang untuk mengelola tugas sesuai bidangnya, sehingga mereka belajar bertanggung jawab dan lebih percaya diri

2. Pengembangan Keterampilan

Pengembangan keterampilan yang berfokus pada tugas tertentu memungkinkan guru dan staf untuk meningkatkan keterampilan profesionalisme dan kepemimpinan.

3. Ruang untuk Pengambilan Keputusan

Memiliki kesempatan untuk membuat keputusan penting membantu Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 menjadi lebih baik dalam manajemen dan strategi.

4. Pengarahan Terpadu

Rapat khusus dilakukan untuk memastikan bahwa setiap departemen berjalan sesuai dengan visi lembaga dan untuk menjaga sinergi antar bagian.

Menghadirkan SDM yang berkualitas dibutuhkan upaya-upaya dalam rangka meningkatkan kapasitas SDM baik berupa pelatihan atau studi, hal itu dapat dilakukan sebagai upaya untuk mendukung efektifitas kepemimpinan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14, sebab tim yang berkualitas membuat efektifitas dalam memimpin sebuah organisasi semakin maksimal, dalam wawacaranya Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 menyampaikan:

‘Ya, kami memiliki berbagai program pelatihan yang mendukung efektivitas ee kepemimpinan. Selain pelatihan mengajar dan membuat bahan ajar, kami juga mengadakan bootcamp untuk keterampilan teknologi seperti fotografi, video editing, dan pemrograman. Program ini bertujuan tidak hanya untuk

mendukung proses pembelajaran tetapi juga mempersiapkan guru untuk menghadapi tantangan zaman. Kami juga melibatkan guru dalam pengelolaan ekstrakurikuler yang mendukung soft skill santri, seperti pelatihan pramuka, seni bela diri, dan kegiatan lainnya. Semua ini kami rancang untuk memastikan bahwa pesantren terus berkembang dengan kepemimpinan yang efektif dan berkualitas' (M, Wawancara, 12 Januari 2025)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pesantren telah membuat program pelatihan yang komprehensif untuk membantu kepemimpinan melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Program ini dirancang secara menyeluruh dan mencakup berbagai elemen penting. Pelatihan teknis adalah fokus utama, dengan tujuan meningkatkan kemampuan mengajar, pembuatan bahan ajar, dan keterampilan teknologi seperti pemrograman, fotografi, dan pengolahan video. Langkah ini diambil sebagai bentuk adaptasi terhadap perkembangan zaman yang menuntut penguasaan teknologi yang semakin meningkat.

Pengembangan soft skills juga menjadi fokus utama program ini. Melalui partisipasi mereka dalam kegiatan ekstrakurikuler seperti pramuka dan seni bela diri, guru secara aktif membantu siswa meningkatkan soft skills mereka. Metode ini tidak hanya membantu membangun karakter santri tetapi juga membantu mereka belajar keterampilan sosial dan emosional yang sangat penting untuk kehidupan mereka di masa yang akan datang.

Dalam upaya untuk meningkatkan efektifitas kepemimpinan diorganisasi dengan dorongan penuh dari tim yang ada, maka kepemimpinan harus mampu meningkatkan kepuasan kinerja guru, sebab kepuasan kinerja menjadi faktor penting pada loyalitas para guru yang ada di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah, beberapa upaya dilakukan oleh Pimpinan Pesantren, upaya yang dilakukan adalah sebagai berikut pada wawancaranya:

'Ya, kepemimpinan saya meningkatkan kepuasan kerja guru. Ini dilakukan melalui pendekatan transformasional dan delegatif. Dalam kepemimpinan transformasional, kami memiliki visi yang jelas untuk pengembangan jangka panjang lembaga, seperti yang dicita-citakan oleh para pendiri pesantren. Kami

membangun sistem yang stabil sehingga lembaga tetap berjalan dengan baik meskipun ada perubahan pimpinan seperti halnya saya inikan yang kedua disini. Dalam pendekatan delegatif, kami memberikan kepercayaan penuh kepada staf, seperti direktur pendidikan, untuk mengelola aspek-aspek tertentu dengan tetap menjalin komunikasi yang baik' (M, Wawancara, 12 Januari 2025)

Jawaban menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan di Pesantren

Nurul Ilmi Darunnajha 14 meningkatkan kepuasan para Guru melalui dua pendekatan utama:

1. Kepemimpinan Transformatif:

Rasa percaya diri dan stabilitas yang ditimbulkan oleh lembaga yang berfokus pada visi dan kesinambungan jangka panjang. Pemimpin menjamin bahwa sistem tetap berfungsi meskipun kepemimpinan berubah, yang memberi guru rasa aman dan kepastian kerja.

2. Kepemimpinan Delegatif:

Kepercayaan penuh kepada tim yang memiliki tugas tertentu meningkatkan kemandirian dan rasa memiliki mereka di tempat Pesantren. Komunikasi yang baik, arahan yang jelas, dan pengawasan memastikan bahwa kerja tim sesuai dengan tujuan Pesantren dan menghasilkan lingkungan yang terstruktur dan produktif.

Selain para guru, santri sebagai tujuan dari pendidikan harus mampu merespon dengan pendekatan kepemimpinan yang diterapkan, hal itu merupakan bagian dari tersentuhnya secara holistik unsur-unsur yang ada di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajha 14, dalam wawancaranya beliau menyampaikan:

'Santri merespons dengan baik pendekatan kepemimpinan yang diterapkan. Hal ini terlihat dari peningkatan partisipasi mereka dalam kegiatan akademik maupun non-akademik. Santri tidak hanya mendapatkan pembelajaran di kelas tetapi juga didorong untuk mengembangkan soft skill melalui berbagai program, seperti ekskul, pelatihan teknologi, dan kegiatan keagamaan. Dorongan motivasi yang berlandaskan nilai-nilai perjuangan para pendiri pesantren menjadi kunci, sehingga mereka merasa bangga dan termotivasi untuk terus meningkatkan kualitas diri. Prestasi yang diraih santri, baik dalam bidang akademik maupun non-akademik, menjadi bukti keberhasilan pendekatan ini' (M, Wawancara, 12 Januari 2025).

Jawaban dari wawancara menunjukkan bahwa metode kepemimpinan yang diterapkan di pesantren diterima dengan baik oleh para santri. Ini terlihat dalam peningkatan partisipasi mereka dalam kegiatan akademik dan non-akademik. Cara ini berhasil menanamkan nilai-nilai perjuangan pendiri pesantren pada santri, menumbuhkan rasa bangga dan keinginan untuk maju. Pengembangan soft skill, seperti ekstrakurikuler, pelatihan teknologi, dan kegiatan keagamaan, sangat memengaruhi karakter dan kualitas diri santri. Selain itu, pencapaian santri menunjukkan keberhasilan metode ini; ini menunjukkan keberhasilan kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang luas.

Terakhir adalah bukti dari keberhasilan kepemimpinan transformatif dan delegatif adalah harus dibuktikan dengan adanya peningkatan partisipasi guru dan santri terhadap semua program yang ada. Hal itu adalah sebagai wujud bahwa pesantren berhasil menghadirkan pendidikan yang berkualitas, dalam wawancaranya Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 menyampaikan bahwa:

Ya, ada peningkatan partisipasi guru dan santri dalam program pesantren. Guru lebih aktif terlibat dalam pelatihan, seperti peningkatan kapasitas guru dan program pengembangan lainnya. Mereka juga menunjukkan antusiasme dalam membimbing santri pada kegiatan ekstrakurikuler, seperti olahraga, seni bela diri, dan pramuka, yang telah menghasilkan berbagai prestasi tingkat nasional. Santri juga menunjukkan peningkatan keikutsertaan dalam berbagai program pesantren, termasuk kegiatan keagamaan, pelatihan teknologi, dan kompetisi-kompetisi lainnya. Kepercayaan masyarakat terhadap pesantren terus meningkat, yang tercermin dari bertambahnya jumlah santri setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa program yang diterapkan tidak hanya diterima tetapi juga memberikan dampak positif bagi semua pihak' (M, Wawancara, 12 Januari 2025)

Berdasarkan hasil wawancara, Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 menyampaikan bahwa adanya peningkatan partisipasi diantaranya adalah:

Pertama, guru yang ditunjukkan oleh antusiasme dan keterlibatan dalam berbagai program pengembangan guru atau pelatihan lainnya, hal ini setelah dilihat dari meningkatnya kompetensi guru sehingga meningkatkan pada kualitas pengajaran

dan bimbingan terhadap santri ternasuk kegiatan ekstrakurikuler yang banyak prestasinya,

Kedua, ditunjukan oleh prestasi santri dalam aspek kegiatan ekstrakurikuler hal ini diperlihatkan oleh banyaknya prestasi seperti pada silat dan pramuka ini memperlihatkan keberhasilan pesantren dalam mengembangkan potensi santri diberbagai bidang.

Ketiga, kepercayaan masyarakat diperlihatkan dari jumlah santri yang meningkat setiap tahun ini menandakan kepercayaan masyarakat teradap pesantren, hal ini bisa disebabkan oleh program pesanten yang relevan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Keempat, adanya dampak positif yang diterima oleh guru dan santri, dirasakan secara nyata dalam pengembangan individu dan lembaga, yaitu bidang keagamaan dan teknologi.

Diakhir wawancaranya Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 menyampaikan bahwa bersyukur atas dampak positif yang dihasilkan dari membangun kepercayaan masyarakat, tercermin dari mengarahnya pada peningkatan jumlah pendaftar santri pada setiap tahun, beliau mengatakan bahwa:

‘Kami sangat bersyukur karena kepercayaan masyarakat terhadap pesantren ini terus berkembang. Seiring waktu, semakin banyak santri yang mendaftar, yang menunjukkan bahwa kami mampu memenuhi harapan orang tua mereka akan kualitas pendidikan dan pengajaran. Ini tentunya sangat dipengaruhi oleh upaya kami dalam meningkatkan kualitas pengajaran dan fasilitas yang ada, Selain itu, dengan adanya berbagai prestasi yang diraih oleh santri, yang untuk sekarang ini masih di dominasi oleh prestasi non-akademis semakin memperlihatkan bahwa pesantren ini mampu menyediakan pendidikan yang berkualitas. Dari mulai pelatihan ekstra kurikuler hingga kemampuan mereka untuk bersaing di luar pesantren, semua ini berkat dukungan penuh dari guru-guru yang sangat terampil’ (M, Wawancara, 12 Januari 2025)

Dari hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa penerapan model yang dimaksud telah memberikan dampak positif terhadap partisipasi guru dan santri di pesantren. Hal ini terlihat dari:

1. Peningkatan Jumlah Santri, Jumlah santri yang mendaftar terus meningkat, menunjukkan bahwa masyarakat semakin percaya pada pesantren.
2. Kualitas Pengajaran dan Pengadaan Fasilitas, Upaya untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan fasilitas sangat penting untuk menarik minat siswa dan memenuhi harapan orang tua.
3. Prestasi Santri prestasi non-akademis yang mendominasi menunjukkan keberhasilan program pengembangan keterampilan santri, termasuk pelatihan ekstrakurikuler.
4. Peran Guru Guru-guru yang terampil dan berdedikasi menjadi kunci keberhasilan program pesantren, khususnya dalam mendukung partisipasi aktif santri baik di dalam maupun luar pesantren.

Namun Pimpinan Pesantren Juga menyadari bahwa prestasi akademis masih memerlukan perhatian lebih agar seimbang dengan prestasi non-akademis.

Kepemimpinan pesantren berakar pada penguatan nilai-nilai Islam dan perjuangan, yang menjadi fondasi setiap keputusan dan tanggung jawab. Pemimpin secara konsisten menekankan betapa pentingnya sejarah perjuangan para Kyai, keikhlasan pendiri, dan peran wakif dalam membangun pesantren. Selain meningkatkan motivasi tim, pendekatan ini meningkatkan jumlah santri, fasilitas, dan kualitas pengajaran.

‘Saya selalu kepada tim mengenai nilai-nilai perjuangan dan nilai-nilai Islam yang menjadi dasar dari setiap tugas yang diberikan. Dalam setiap rapat, kami selalu mengingatkan pentingnya sejarah perjuangan para Kyai dalam membangun Pesantren. Hal ini memotivasi kami untuk terus maju. Pesantren ini bisa sebesar ini karena keikhlasan pendiri dan wakif. Saya memastikan bahwa pengelolaan lembaga berjalan sesuai dengan nilai-nilai tersebut, dan

keberhasilan itu tercermin pada peningkatan jumlah santri, fasilitas, serta kualitas pengajaran yang terus berkembang' (M, Wawancara, 12 Januari 2025)

Dari hasil pengamatan kita dapat memahami bahwa Pendekatan kepemimpinan pada Wawancara ini menggambarkan pendekatan kepemimpinan yang berbasis nilai, dengan beberapa poin utama sebagai berikut:

1. Penegasan nilai-nilai dasar

Pemimpin secara konsisten menanamkan nilai-nilai perjuangan dan Islam sebagai landasan utama dalam setiap aktivitas. Hal ini menciptakan kesadaran kolektif

2. Motivasi Melalui Sejarah

Mengingatikan sejarah perjuangan para pendiri pesantren menjadi strategi motivasi untuk mendorong tim terus maju. Hal ini membangun rasa bangga dan tanggung jawab dalam melanjutkan visi pesantren.

3. Penerapan Nilai dalam Pengelolaan

1.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Setelah proses selesai, peneliti menganalisis masalah dengan tujuan untuk mencocokkan teori dengan data yang telah dikumpulkan. Peneliti melakukannya dengan maksud agar memperoleh jawaban permasalahan yang didapat dari penelitian ini. Setelah mempelajari teori penelitian dan menjadikannya pedoman, maka peneliti dapat menjabarkan apa yang didapat dalam penelitian dengan penjabaran sebagai berikut:

1.2.1. Pembahasan Pemahaman dan Penerapan Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif dalam pengelolaan Lembaga di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang

Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 memiliki pemahaman mendalam mengenai kepemimpinan transformasional sebagai model kepemimpinan yang visioner, berfokus pada perubahan positif, dan membangun sistem untuk keberlanjutan organisasi. Pemahaman ini selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Lamirin, Santoso, dan Selwen bahwa Kepemimpinan transformasional merupakan

suatu paradigma kepemimpinan yang mengedepankan perubahan dan pengembangan individu dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Lamirin, Santoso, and Selwen 2023, 2). Sedangkan tujuan organisasi adalah pencapaian target dan keberlangsungan untuk jangka Panjang. Selain itu, Bass dan Riggio menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dalam teorinya terdapat empat komponen inti yang selalu melekat, yaitu pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Isrokin and Adriani 2022, 893).

Pemahaman tentang kepemimpinan transformatif dan delegatif juga diperoleh oleh Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 melalui berbagai sumber, seperti wejangan dari para Kyai, pelatihan khusus seperti in-house training (IHT) yang biasa dilaksanakan untuk para pimpinan pesantren dan para kepala departemen, serta literatur kepemimpinan karya Ustadz Ahmad Soeharto misalnya. Proses ini menunjukkan pentingnya pendidikan berkelanjutan dalam membangun pemahaman yang mendalam tentang kepemimpinan, sebagaimana ditegaskan dalam penelitian Sugiarto dan Ahmad Farid bahwa Pemimpin dalam model ini mampu memotivasi para bawahannya dengan cara memfokuskan pada kepentingan bersama yang lebih tinggi daripada kepentingan pribadi. Hal ini membantu menciptakan semangat kerjasama dan komitmen kolektif yang berujung pada prestasi yang lebih baik (Sugiarto and Ahmad Farid 2024, 1768)

Di sisi lain, kepemimpinan delegatif difahami oleh pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang sebagai pemberian kepercayaan penuh kepada anggota tim atau guru-guru untuk menjalankan tugasnya, dengan tetap menjaga komunikasi dan pengawasan agar visi organisasi tetap terjaga seperti kepada kepala-kepala departemen yang ada. Pemahaman ini sejalan dengan definisi Hasibuan, yang menekankan bahwa kepemimpinan delegatif melibatkan pendelegasian tanggung jawab kepada bawahan yang memiliki kematangan kerja dan psikologis. Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk

melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan (Malayu Hasibuan 2009, 172)

Penerapan kepemimpinan transformatif oleh Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang ini terlihat dalam visi jangka panjang untuk menjamin keberlanjutan pesantren. Pemimpin berusaha menginspirasi tim melalui teladan (*uswah hasanah*), komunikasi yang efektif, dan motivasi untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yusuf (2018), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif meningkatkan kinerja guru dan siswa melalui motivasi inspirasional dan pendekatan personal.

Pimpinan juga berfokus pada pengembangan profesional para guru, seperti pelatihan guru melalui MGMP atau pelatihan yang lain setiap hari sabtu dan mendukung kelanjutan pendidikan mereka ke jenjang lebih tinggi. Langkah ini sejalan dengan temuan Lestari (2020), yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kedisiplinan dan motivasi kerja guru melalui pendekatan motivasional.

Dalam menerapkan kepemimpinan delegatif, Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang melibatkan tim dalam pengambilan keputusan dan pendelegasian tugas sesuai dengan kemampuan individu. Direktur Pendidikan, misalnya, diberi wewenang penuh untuk mengelola bidangnya dengan tetap berada di bawah pengawasan pimpinan pusat. Pendelegasian ini dilakukan dengan mempertimbangkan potensi dan kematangan kerja individu, sebagaimana dinyatakan oleh Rivai (2004) menyatakan bahwa tipe seseorang yang bergaya delegatif adalah mempunyai kemampuan membuat staf atau pengikutnya mengerjakan apa yang diinginkan untuk dilakukan. Menilai kesuksesan penyelia dalam meraih respon yang efektif dan antusias dari stafnya dan dalam mempromosikan suasana yang menyenangkan (Wisnu Prasetya et al., n.d., 1:198).

Penerapan kepemimpinan delegatif juga mencerminkan fleksibilitas dalam menghadapi situasi. Dalam kondisi tertentu yang membutuhkan keputusan cepat, pimpinan mengambil tindakan langsung tanpa konsultasi tim. Namun, dalam situasi umum, pendelegasian tetap dilakukan untuk memberdayakan staf. Pendekatan ini sejalan dengan penelitian Basri (2019), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan delegatif meningkatkan efektivitas manajemen melalui distribusi tugas yang efisien.

Dalam penerapan kepemimpinan transformatif dan delegatif Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 menghadapi tantangan meliputi perbedaan tingkat pemahaman di antara tim. Beberapa anggota tim cepat memahami arahan, sementara yang lain memerlukan dorongan tambahan. Untuk mengatasi hal ini, pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang melakukan pengawasan langsung dan memberikan bimbingan intensif. Langkah ini mencerminkan keseimbangan antara pemberian kepercayaan dan pengawasan, sebagaimana ditegaskan oleh Tambunan (2017), yang menyatakan bahwa pemberian tugas harus didasarkan pada kemampuan bawahan (Prasetya, Wasiati, and Azhari 2017, 201). .

Selain itu, fleksibilitas dalam mengelola situasi menjadi kunci keberhasilan kepemimpinan. Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan, baik melalui pendekatan langsung maupun pendelegasian. Pendekatan ini mencerminkan pentingnya penerapan adaptasi dalam menghadapi dinamika organisasi, sebagaimana ditekankan oleh Burhanuddin (1994) bahwa pemimpin delegatif harus mampu memberikan ruang bagi bawahan untuk menunjukkan kematangan mereka. (Burhanudin 1994, 136).

1.2.2. Pembahasan Kolaborasi Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif dalam mengelola Lembaga di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang

Hasil wawancara mengenai kolaborasi antara kepemimpinan transformatif dan delegatif menunjukkan bahwa kedua pendekatan ini berjalan secara sinergis untuk mendukung pengelolaan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14. Pimpinan pesantren memanfaatkan pendekatan transformatif untuk membangun sistem yang kuat dan berkelanjutan serta menanamkan visi jangka panjang, sedangkan gaya delegatif diterapkan untuk memastikan pelaksanaan tugas operasional yang efisien dan mandiri. Kedua gaya ini mendukung terciptanya lingkungan organisasi yang adaptif dan progresif, sebagaimana dijelaskan berikut:

1. Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpinan transformatif di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 difokuskan pada perubahan strategis dan penguatan sistem organisasi untuk keberlanjutan. Berdasarkan hasil wawancara, tiga aspek utama dari penerapan kepemimpinan transformatif adalah:

a. Perumusan Visi Jangka Panjang

Pemimpin pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 memprioritaskan visi jangka panjang sebagai dasar pengembangan pesantren. Sejalan dengan teori Bass dan Riggio (2006), pendekatan ini mencakup dimensi *Idealized Influence* (pengaruh idealis) dan *Inspirational Motivation* (motivasi inspiratif) (Isrokin and Adriani 2022, 893). Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 memberikan arah yang jelas dengan menanamkan prinsip-prinsip perjuangan seperti "Panca Jiwa" dan "Panca Jangka" dalam setiap aspek pengelolaan.

b. Penguatan Sistem Organisasi

Membangun sistem yang kuat menjadi prioritas untuk memastikan pesantren tetap beroperasi meskipun terjadi pergantian pengurus. Hal ini selaras dengan Yunus (2018), yang menekankan pentingnya dimensi *Intellectual Stimulation*

(*stimulasi intelektual*) (Isrokin and Adriani 2022, 893). Dalam menciptakan perubahan positif dan keberlanjutan organisasi. Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang juga mengutamakan internalisasi nilai-nilai Pesantren, termasuk sejarah pendirian dan perjuangan para pendiri terdahulu.

c. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan rutin, studi lanjut, dan program pengembangan profesional menjadi fokus utama. Hal ini mencerminkan *Individualized Consideration* (pertimbangan individual), yang menurut Bass dan Riggio memungkinkan pemimpin memperhatikan kebutuhan individu untuk meningkatkan kinerja dan motivasi mereka (Lamirin, Santoso, and Selwen 2023, 401).

2. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif digunakan untuk mengelola tugas operasional rutin dengan memberikan kepercayaan penuh kepada staf sesuai dengan kemampuan masing-masing. Hasil wawancara mengungkapkan beberapa indikator penting penerapan gaya ini:

a. Pendelegasian Tugas

Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang melimpahkan tugas kepada kepala departemen yang kompeten, seperti departemen pendidikan, keuangan, dan pengasuhan. Hal ini sesuai dengan teori Rivai (2004), yang menyatakan bahwa pemimpin delegatif memiliki kemampuan untuk membuat pengikutnya mengerjakan apa yang diinginkan untuk dilakukan. Menilai kesuksesan penyelia dalam meraih respon yang efektif dan antusias dari stafnya dan dalam mempromosikan suasana yang menyenangkan (Wisnu Prasetya et al., n.d., 1:198).

b. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang efektif antara Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 dan para Guru atau staf menjadi kunci keberhasilan delegasi. Selaras yang disampaikan oleh Tambunan pemberian tugas berdasarkan kemampuan

bawahan meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas (Prasetya, Wasiati, and Azhari 2017, 201).

c. Pengawasan dan Kontrol

Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang melakukan pengawasan langsung terhadap pelaksanaan tugas dan memberikan arahan tambahan jika diperlukan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan operasional tetap sejalan dengan visi dan nilai pesantren.

3. Kolaborasi Transformatif dan Delegatif

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kolaborasi antara kepemimpinan transformatif dan delegatif memperkuat efektivitas pengelolaan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang. Kepemimpinan transformatif memberikan kerangka strategis yang kokoh, sementara kepemimpinan delegatif memastikan kelancaran operasional harian. Pendekatan ini sejalan dengan Lamirin, Santoso, dan Selwen), yang menekankan pentingnya sinergi antara visi strategis dan pelaksanaan operasional dalam organisasi pendidikan (Lamirin, Santoso, and Selwen 2023, 401).

4. Inovasi dalam Kepemimpinan

Inovasi menjadi kesatuan dari kolaborasi kepemimpinan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14. Pemanfaatan teknologi, seperti Santri TV dan program bootcamp digital, serta pengembangan SDM melalui pelatihan rutin, mencerminkan penerapan dimensi *Intellectual Stimulation* dari kepemimpinan transformasional. Selain itu, pembaruan fasilitas dan pengelolaan unit usaha pesantren, seperti paving block, pencetakan beton, konveksi, laundry, kantin dan koperasi, menunjukkan upaya untuk menjaga stabilitas finansial dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

1.2.3. Pembahasan Efektivitas Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif dalam meningkatkan mutu lembaga di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang

Berdasarkan hasil wawancara, penerapan kepemimpinan transformatif di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 telah terbukti meningkatkan kualitas lembaga secara signifikan. Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia (SDM), seperti pemberdayaan guru melalui pelatihan rutin (*ta'hil*) mendorong untuk ikut pelatihan-pelatihan didalam atau diluar lingkungan Darunnajah, pendidikan lanjutan hingga jenjang S2, dan pengiriman guru ke luar negeri. Langkah ini sejalan dengan teori Juran (dalam Dzulfikar, 2023) yang menyatakan bahwa mutu adalah kecocokan suatu produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pengguna (Ag Dzulfikar Akbar Romadlon, Fil, and Ud 2023). Dalam konteks ini, guru sebagai "produk pendidikan" dioptimalkan untuk memenuhi standar pendidikan yang bermutu.

Pendekatan ini juga mencerminkan prinsip *transformational leadership* berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh Sri Rahayu, Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam meningkatkan motivasi guru. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi guru dan kapasitas dapat mencapai hasil yang diinginkan. Guru yang diberdayakan tidak hanya meningkatkan kualitas pembelajaran tetapi juga berperan aktif dalam mendukung visi pesantren. Program seperti bootcamp teknologi dan pelatihan yang meningkatkan kompetensi guru-guru mencerminkan fokus pada inovasi dan penyesuaian dengan kebutuhan masa depan, yang juga sesuai dengan pilar mutu pendidikan menurut Jerome S. Arcaro, Perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat produk pendidikan menjadi lebih baik (Jerome S. Arcaro 2005, 10–14).

Nilai-nilai keikhlasan dan kerja keras yang ditekankan oleh pimpinan pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang menunjukkan pendekatan berbasis nilai (*value-based*

leadership). Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi guru dan santri tetapi juga membangun budaya kerja yang kokoh. Penegasan nilai-nilai keislaman dan sejarah perjuangan pesantren, sebagaimana diungkapkan oleh pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang, menjadi landasan untuk membangun loyalitas dan semangat bersama dalam mewujudkan mutu lembaga. Pendekatan ini selaras dengan pandangan Rohiat bahwa mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat (Rohiat 2008, 52).

Sedangkan Kepemimpinan delegatif di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 diterapkan melalui pemberian ruang bagi kepala departemen atau staf-staf yang ada dibawahnya untuk mengelola tugas mereka secara mandiri dengan tetap berpedoman pada visi dan misi pesantren. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepercayaan yang diberikan pimpinan kepada guru dan staf tidak hanya meningkatkan rasa tanggung jawab tetapi juga mendorong pengembangan keterampilan profesional mereka.

Namun pada pendekatan Kepemimpinan delegatif ini Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kematangan staf yang akan diberi tugas. Penulis menganggap ini adalah kepemimpinan berdasarkan situasi. Dalam hal ini, guru yang diberi tanggung jawab penuh mampu mengembangkan keterampilan manajerial dan kepemimpinan mereka, sehingga memberikan dampak positif pada kualitas pembelajaran. Selain itu, ruang untuk inovasi dan pengambilan keputusan, seperti dalam pengembangan kurikulum TMI (Tarbiyatul Mu'allimin Wal Mu'allimat Al Islamiyah) dan program ekstrakurikuler, menunjukkan upaya pesantren dalam mendorong partisipasi aktif para guru dan Santri.

Tetapi disisi lain berdasarkan wawancara diatas Pimpinan mengakui dan dikuatkan oleh hasil wawancara dengan Direktur Pengasuhan Santri bahwa dalam situasi tertentu dimana membutuhkan kecepatan dalam hal keputusan yang sifatnya urgen, Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 tidak melibatkan tim yang ada,

keputusan diambil sendiri. Penulis melihat dalam hal ini Pimpinan Pesantren menerapkan kepemimpinan otokrasi, sebagaimana Menurut (Ghasabeh, Soosay, & Reaiche, 2015) dalam Ramdani, Kepemimpinan otokratis ditandai dengan pemimpin yang memiliki kendali penuh atas pengambilan keputusan. Pemimpin ini cenderung membuat keputusan tanpa melibatkan anggota tim atau bawahan. Gaya kepemimpinan ini cocok dalam situasi di mana kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan sangat penting. Kepemimpinan otokratis dapat efektif dalam situasi di mana keputusan perlu dibuat dengan cepat atau di mana ada tingkat ketidakpastian yang tinggi. Namun, gaya ini dapat menghambat kreativitas dan inisiatif anggota tim karena pemimpin dapat dipandang secara negatif dan dianggap angkuh atau mengekang (Ramadani et al. 2024, 257).

Rapat koordinasi rutin antar departemen menjadi sarana penting untuk memastikan sinergi dalam mencapai tujuan pesantren. Strategi ini mendukung prinsip *total quality management (TQM)*, di mana keterlibatan total para guru dalam transformasi mutu menjadi elemen kunci. Menurut Arcaro (2007), keberhasilan sebuah institusi pendidikan sangat bergantung pada kolaborasi dan komunikasi yang efektif antara semua pihak yang terlibat.

Penulis melihat efektivitas kepemimpinan transformatif dan delegatif di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 serang dapat dilihat dari beberapa aspek berikut:

1. Peningkatan Jumlah Santri

Kepercayaan masyarakat terhadap pesantren meningkat, yang ditunjukkan oleh peningkatan jumlah santri setiap tahunnya. Hal ini mendukung teori Crosby dalam (Ag Dzulfikar Akbar Romadlon, Fil, and Ud 2023, 44) bahwa mutu adalah sesuai dengan yang diisyaratkan dan distandarkan.

2. Kualitas Pengajaran

Program pendidikan dan pelatihan untuk guru meningkatkan kompetensi mereka, sehingga kualitas pengajaran dan bimbingan terhadap santri semakin baik.

3. Prestasi Santri

Santri menunjukkan pencapaian signifikan dalam bidang non-akademik seperti silat dan pramuka. Hal ini menunjukkan keberhasilan program pengembangan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.

4. Pengembangan Fasilitas

Fasilitas seperti laboratorium komputer, studio TV Santri, dan sarana olahraga mendukung kegiatan ekstrakurikuler dan pembelajaran berbasis teknologi. Ini sesuai dengan teori mutu pendidikan yang menekankan pentingnya sarana dan prasarana dalam proses pembelajaran (Departemen Pendidikan Nasional 2002, 22).

Meskipun banyak keberhasilan telah dicapai, penulis meyakini bahwa tantangan tetap ada, terutama dalam meningkatkan prestasi akademik santri agar seimbang dengan prestasi non-akademik. Pendekatan holistik dalam pengembangan kurikulum, seperti penerapan konsep taksonomi Bloom pada proses pendidikan, dapat menjadi solusi untuk memaksimalkan potensi santri secara akademik dan non-akademik.

Pimpinan Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang juga menyadari pentingnya membangun kepercayaan masyarakat melalui program-program yang relevan dengan kebutuhan zaman. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan berbasis nilai yang konsisten dapat terus ditingkatkan untuk mencapai mutu pendidikan yang lebih baik.

BAB 5

PENUTUP

1.1. Kesimpulan

Setelah peneliti mengadakan penelitian di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang, dengan data yang diperolehnya dan menganalisa tentang Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemahaman dan Penerapan kepemimpinan transformatif dan delegatif di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang menunjukkan bahwa kombinasi kedua model kepemimpinan ini dapat meningkatkan kualitas manajemen dan pembelajaran. Dengan fokus pada visi jangka panjang, pemberdayaan staf, dan sinergi antara tradisi dan inovasi, pesantren ini berhasil menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Pendekatan ini memberikan kontribusi signifikan terhadap mutu lembaga pendidikan, sebagaimana didukung oleh teori dan penelitian terdahulu.
2. Kolaborasi antara kepemimpinan transformatif dan delegatif di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 telah memberikan dampak positif terhadap kualitas pendidikan dan manajemen pesantren. Pendekatan ini menciptakan keseimbangan antara visi strategis jangka panjang dan pelaksanaan operasional yang efisien. Dengan memadukan inovasi, pengawasan, dan pengembangan SDM, pesantren mampu menghadapi tantangan dan meraih kepercayaan masyarakat, yang menjadi fondasi keberlanjutan lembaga pendidikan ini di masa depan.
3. Kepemimpinan transformatif dan delegatif yang diterapkan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 telah berhasil meningkatkan mutu lembaga. Upaya-upaya seperti pengembangan SDM, pelatihan keterampilan, pemberian kepercayaan kepada staf, dan penguatan nilai-nilai keikhlasan menjadi kunci utama keberhasilan ini. Sebagai implikasi, pesantren ini dapat menjadi model bagi

lembaga pendidikan lainnya dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh.

1.2. Implikasi

Berdasarkan uraian dari hasil kesimpulan penelitian tentang Kepemimpinan Transformatif dan Delegatif dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14 Serang, terdapat beberapa implikasi sebagai berikut:

1. Untuk mencapai hasil yang baik dalam menerapkan kepemimpinan transformatif dan delegatif, maka Pimpinan harus mampu mendorong seluruh komponen yang berperan penting dalam meningkatkan mutu lembaga Pendidikan harus ada komunikasi, kerja sama yang solid dan kesadaran masing-masing. Karena meskipun Pimpinan Pesantren sebagai pemimpin yang bertanggung jawab terhadap pesantren sudah menjalankan tugasnya dengan baik, akan tetapi jika komponen yang ada di bawahnya tidak menjalankannya dengan optimal dan dengan keikhlasan, maka upaya untuk proses tersebut tidak akan menghasilkan tujuan yang diharapkan dengan hasil yang terbaik.
2. Kepemimpinan Transformatif dan sudah difokuskan pada visi jangka Panjang lembaga dengan upaya penataan pada aspek manajemen disetiap departemen yang ada, seperti departemen Pendidikan (TMI), departemen Pengasuhan Santri, departemen Sumber Daya Manusia, departemen Pembangunan, departemen Keuangan, departemen Unit Usaha dan departemen Hubungan Masyarakat. Meskipun demikian, dari bidang-bidang tersebut ada beberapa bidang yang sudah sesuai dengan mengacu pada landasan teori dan masih ada juga rintangan atau hambatan dalam pelaksanaannya, di antaranya yaitu: departemen Pendidikan harus berupaya lebih keras lagi untuk mendorong para guru dalam meningkatkan kapasitas sebagai guru yang akan berdampak pada kualitas pembelajaran, upaya

untuk meningkatkan kualitas akademis sebagai terpenuhinya indikator mutu sebuah lembaga pendidikan.

1.3. Keterbatasan Penelitian

Tidak dapat dipungkiri lagi, bahwa dalam setiap penelitian pasti ada kelemahan dan keterbatasan, begitu juga dalam penelitian ini masih banyak kelemahan atau kekurangan dari peneliti yaitu sebagai berikut:

- a. Subjektivitas dalam peneliti, di mana penelitian ini sangat tergantung pada interpretasi dari peneliti tentang arti tersirat dalam wawancara sehingga kecenderungan bias tetap ada, walaupun peneliti telah berusaha semaksimal mungkin dengan melakukan pengecekan data kembali kepada informan yang telah diteliti yaitu melalui proses triangulasi sumber dan metode.
- b. Waktu penelitian yang terbatas, hal ini berbeda jika penelitian yang dilakukan lebih lama pasti hasilnya akan lebih baik, karena keterbatasan waktu tersebut, maka mempengaruhi kesempurnaan penelitian yang dilakukan.
- c. Responden wawancara yang terbatas dalam penelitian ini juga menjadi keterbatasan untuk menggali informasi yang lebih luas, hal ini disebabkan oleh kurangnya motivasi keterbatasan waktu yang dimiliki oleh responden.

1.4. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi dari tesis ini, peneliti memberi saran agar kepemimpinan dapat berjalan sesuai fungsinya yaitu meningkatkan mutu lembaga pendidikan dapat berjalan dengan baik sehingga dapat meningkatkan mutu Pendidikan Agama Islam. Adapun saran dari peneliti antara lain:

1. Untuk Pimpinan Pesantren
 - a. Senantiasa mengadakan evaluasi dan tindak lanjut untuk memperbaiki hal-hal yang dianggap belum sesuai dengan program Pesantren dari berbagai aspek, agar dapat menjadi lebih baik lagi.

- b. Optimalisasi kekuatan dan kemampuan dalam mendayagunakan dan menggerakkan seluruh sumber daya yang ada melalui kegiatan manajemen.
 - c. Mengupayakan agar kualitas tenaga pendidik dan kependidikan selalu meningkat dalam proses belajar mengajar sehingga tercipta kualitas akademik.
 - d. Selalu memotivasi dan mengarahkan stakeholder sekolah agar senantiasa meningkatkan keimanan dan ilmu pengetahuan dengan banyak membaca dan berfikir kreatif.
2. Untuk Para Pendidik
- a. Para pendidik diharapkan untuk selalu meningkatkan ilmu pengetahuan dengan banyak membaca serta berupaya agar kapasitas terus meningkat setiap hari, sehingga para santri dapat memperoleh pembelajaran dan pelayanan pendidikan secara optimal.
 - b. Menciptakan suasana yang harmonis antar warga sekolah melalui sistem kerja sama yang terjalin untuk mencapai tujuan yang diharapkan yaitu meningkatkan mutu Pendidikan Agama Islam.
2. Untuk Para Santri
- a. Agar selalu menjadikan semua hal yang ada di pesantren dapat mejadikan dampak positif bagi perkembangan diri, sebagai pembelajaran yang bermakna, sehingga dapat merubah pribadi manusia yang beriman, bertakwa, cerdas dan berakhlak mulia dan bermanfaat untuk umat.
 - b. Agar selalu menjadi santri yang rajin, kreatif dan mampu mengembangkan diri melalui arahan dan bimbingan dari guru selama proses pendidikan di Pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriani, Zulfina. 2022. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Construction Dn Engineering Departement." *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)* 11 (04).
- Ag Dzulfikar Akbar Romadlon, M, S I Fil, and M Ud. 2023. *Sistem Penjaminan Mutu Pesantren*.
- Ahmad. 2019. "Efektivitas Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Layanan Mutu Pendidikan." *Sustainability (Switzerland)* 11 (1): 1–14.
- Ali Rif'an, Oleh, Akhmad Said, Stai Ma'had Aly, and Al-Hikam Malang -Indonesia. 2022. "Relevansi Makna Kata 'Khalifah' Dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam: Kajian Tafsir Tematik." *Piwulang: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 5 (1): 89–108. <http://e-journal.staima-alhikam.ac.id/index.php/piwulang>.
- Burhanudin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep Dasar*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Echols, John M. 1989. *An Indonesian-English Dictionary: Kamus Inggris Indonesia (Edisi Ketiga) (Terj. Hassan Shadily)*. 3rd ed. Jakarta: PT Gramedia.
- Fadillah, M Kharis. 2015. "Managemen Mutu Pendidikan Islam Di Pesantren: Studi Di Pondok Modern Darussalam Gontor." *At-Ta'dib*. Vol. 10. <https://ejournal.unida.gontor.ac.id/index.php/tadib/article/view/333>.
- Farid, Ahmad. 2024. "Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Ibtidaiyah." *Jurnal Kependidikan*. Vol. 13. <https://jurnaldidaktika.org>.
- Gufron, Ahmad Al, and Cecep Anwar. 2022. "Konsep Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam." *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)* 2.
- Hadeli. 2006. *Metode Penelitian Kependidikan*. Ciputat: Quantum Teaching.
- Hasan, Moh, and Afini Maulana. 2021. "Indonesian Journal of Islamic Educational Management." *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 4 (1): 16–

27.

Imam Zarkasyi. n.d. *Pekan Perkenalan Khutbatul Arsy Pondok Modern Darussalam Gontor*. Gontor: Darussalam Press.

Indah Suci, Juliana. 2019. "Hakekat, Dinamika Organisasi, Dan Fungsi Pemimpin Dan Pendidikan Islam." *Jurnal Ilmiah Iqra'* 13: 27–27.

Isrokin, Isrokin, and Zulfina Adriani. 2022. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Construction & Engineering Department Petrochina International Jabung Ltd Kabupaten Tanjung Jabung Timur Provinsi Jambi." *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan* 11 (04): 890–903. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i04.18160>.

Istikomah, and Dzulfikar Akbar Romadlon. 2023. *Sistem Penjaminan Mutu Pesantren*.

Jerome S. Arcaro. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prin- Sip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan, Terj. Yosol Iriantara*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Julia Sari, Indah Suci. 2019. "Hakekat, Dinamika Organisasi, Dan Fungsi Pemimpin Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam." *Jurnal Ilmiah Iqra'* 13 (1): 26. <https://doi.org/10.30984/jii.v13i1.934>.

Kamars, Dachnel. 2004. *Administrasi Pendidikan, Teori Dan Praktek*. Edited by Suryani Indah. Padang.

Khusnuridlo, Sulthon dan. n.d. *Manajemen Pondok Pesantren*.

Kwirinus, Dismas, Archadius Mbabho Jando, Gregorius Avi, Melki Nino, and Yulianus Hironi Ndua. 2023. "Equilibrium: Jurnal Pendidikan Model Kepemimpinan Situasional Dan Transformasional Kepala Sekolah SMAK Yos Sudarso Batu." *XI. Issu* 1. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/equilibrium/index>.

L J Moleong. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif Dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Lamirin, Joko Santoso, and Panir Selwen. 2023. "Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan." *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang* 14 (2): 400–409. <https://doi.org/10.37304/jikt.v14i2.259>.

- Lexy Moleong. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- M. Sukardjo dan Ukim Kamaruddin. 2009. *Landasan Kependidikan, Konsep Dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Majid, Muhammad Hamdani. 2024. "Wawancara."
- Malayu Hasibuan. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Muhammad, Yani. 2021. "Konsep Dasar Karakteristik Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam." *AL-HIKMAH: Jurnal Pendidikan Dan Pendidikan Agama Islam* 3 (2): 157–69.
<https://ejournal.uniks.ac.id/index.php/Alhikmah/article/view/1668>.
- Muliawan. 2014. *Metodologi Penelitian Pendidikan Dengan Studi Kasus*. Yogyakarta: Gava Media.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press.
- Nidawati. 2018. "Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam." *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 5–24.
- Nursya'bani Purnama. 2006. *Manajemen Kualitas: Perspektif Global*. Yogyakarta: EKONISIA.
- Prasetya, Doni Wisnu, Inti Wasiati, and Abdul Kholiq Azhari. 2017. "Pengaruh Kepemimpinan Delegatif Terhadap Kinerja Pencatatan Sipil Kabupaten Jember." *International Journal of Social Science and Business* 1: 197–208.
- Prastowo, Andi. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media.
- Rabukit Damanik. 2019. "Hubungan Kepemimpinan Dengan Mutu Pembelajaran." *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan* 8 (1).
- Ramadani, Tri Fenny, Ahmad Ahmad, Annisa Marcellah, and Ahmad Mukhtar. 2024. "Eksplorasi Konsep Dan Model Kepemimpinan Dalam Manajemen Strategik." *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research* 2 (2): 243–64. <https://doi.org/10.69693/ijim.v2i2.135>.
- Ridho, Abdul Rasyid. 2022. "Kepemimpinan Dlm Islam Hafis." *Mashadiruna: Jurnal*

Ilmu Al-Qur'an Dan Tafsir 1 (8.5.2017): 2003–5.

Rohiat. 2008. *Manajemen Sekolah; Teori Dasar Dan Praktik* No Title. Bandung: Refika Aditama.

Rotua Setiani Sinaga, Helena Turnip, Rumiris Pardede, Tesa Lonika Hutagalung. 2022. “Peranan Dan Fungsi Kepemimpinan Dalam Pendidikan Yang Efektif Dan Unggul.” *Pediaqu: Jurnal Pendidikan Sosial Dan Humaniora* 1.

Sakdiah. 2016. “Karakteristik Kepemimpinan Dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat- Sifat Rasulullah”.” *Jurnal Al-Bayan* 22, 39.

Singarimbun & Effendi. 2008. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3ES.

Sudjana, N., & Ibrahim. 2010. *Penelitian Dan Penilaian Pendidikan*. VI. Bandung: Sinar Baru Algensindo.

Sugiarto, and Ahmad Farid. 2024. “Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Ibtidaiyah Wali Songo Asy-Syirbaany Tangerang Selatan.” *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13 (2): 1767–80. <https://doi.org/10.58230/27454312.429>.

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suharsimi Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Rineka Cipta.

Tinggi, Sekolah, Agama Islam, Pamekasan Jl, Raya Panglegur Km, Manajemen Mutu Terpadu, Total Quality Management, and Total Quality Management. 2015. “Desain Mutu Pendidikan Pesantren” 23 (2): 258–74. <https://doi.org/10.19105/karsa.v2312.726>.

“Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.” 2003. *Zitteliana* 19 (8): 159–70.

Wisnu Prasetya, Doni, Inti Wasiati, Abdul Kholiq Azhari, and Pengaruh Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember. n.d. “Pengaruh Kepemimpinan Delegatif Terhadap Kinerja.” *International Journal of Social Science and Business*. Vol. 1.

Yasmadi. 2002. *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholis Madjid Terhadap*

Pendidikan Islam Tradisional. Jakarta: Ciputat Press.

Zuhdi, Muhammad Harfin. 2014. "Konsep Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam."
Akademika 19: 39.

