

**PERAN KEPEMIMPINAN KYAI DAN KEBERLANGSUNGAN
PESANTREN : INTEGRASI NILAI-NILAI TRADISIONAL
DENGAN PENDEKATAN MODERN (STUDI KASUS DI
PONDOK PESANTREN DAARUL RAHMAN JAKARTA)**

Tesis

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Magister
Program Magister Manajemen**



Disusun Oleh:

M. Raisul Fadli

NIM. 20402400560

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

PERAN KEPEMIMPINAN KYAI DAN KEBERLANGSUNGAN PESANTREN : INTEGRASI NILAI-NILAI TRADISIONAL DENGAN PENDEKATAN MODERN (STUDI KASUS DI PONDOK PESANTREN DAARUL RAHMAN JAKARTA)

Disusun Oleh:

M. Raisul Fadli

NIM. 20402400560

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya

dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian Proposal Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

جامعة سلطان آبوجا في الإسلامية

Semarang, 01 Desember 2025

Dosen Pembimbing,

Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., MBus (HRM)

NIK. 210498040

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

PERAN KEPEREMIMPINAN KYAI DAN KEBERLANGSUNGAN PESANTREN : INTEGRASI NILAI-NILAI TRADISIONAL DENGAN PENDEKATAN MODERN (STUDI KASUS DI PONDOK PESANTREN DAARUL RAHMAN JAKARTA)

Disusun Oleh:

M. Raisul Fadli

NIM. 20402400560

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., MBus (HRM)

NIK. 210498040

Penguji I

Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSi

NIK. 210492029

Penguji II

Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D

NIK. 210499044

Ketua Program

Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si

NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : M. Raisul Fadli
NIM : 20402400560
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa proposal tesis yang berjudul “PERAN KEPEMIMPINAN KYAI DAN KEBERLANGSUNGAN PESANTREN : INTEGRASI NILAI-NILAI TRADISIONAL DENGEN PENDEKATAN MODERN (STUDI KASUS DI PONDOK PESANTREN DAARUL RAHMAN JAKARTA)” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., MBus (HRMM),
NIK. 210498040



Semarang, 01 Desember 2025

Yang menyatakan,

M. Raisul Fadli
NIM. 20402400560

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : M. Raisul Fadli

NIM : 20402400560

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**PERAN KEPEMIMPINAN KYAI DAN KEBERLANGSUNGAN PESANTREN :
INTEGRASI NILAI-NILAI TRADISIONAL DENGAN PENDEKATAN MODERN
(STUDI KASUS DI PONDOK PESANTREN DAARUL RAHMAN JAKARTA)**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 03 Desember 2025
Yang menyatakan




M. Raisul Fadli
NIM. 20402400560

ABSTRAK

PERAN KEPEMIMPINAN KYAI DAN KEBERLANGSUNGAN PESANTREN : INTEGRASI NILAI-NILAI TRADISIONAL DENGEN PENDEKATAN MODERN (STUDI KASUS DI PONDOK PESANTREN DAARUL RAHMAN JAKARTA)

Program Magister (S2) Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

M. Raisul Fadli. NIM: 20402400560

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia kini menghadapi tantangan modernisasi, digitalisasi, serta tuntutan tata kelola yang lebih profesional. Dalam konteks tersebut, peran kepemimpinan Kyai menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlangsungan pesantren, terutama dalam model pesantren kombinatif yang mengintegrasikan tradisi salafiyah dengan sistem pendidikan modern. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana Kyai di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta menanamkan nilai-nilai tradisional, menerapkan pendekatan modern, serta mengintegrasikan keduanya sebagai strategi keberlanjutan lembaga.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui proses transkripsi, pengkodean tematik, triangulasi, serta analisis kesenjangan antara model kepemimpinan ideal dan praktik riil. Teori prophetic leadership (shiddiq, amanah, tabligh, fathanah) dan transformational leadership menjadi landasan utama analisis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kyai berperan sebagai spiritual leader, managerial leader, dan visionary leader. Pada aspek tradisional, Kyai berhasil mempertahankan nilai-nilai pesantren melalui keteladanan, penguatan adab, pengajaran kitab kuning, dan pembentukan kultur religius. Pada aspek modern, Kyai mendorong profesionalisasi manajemen, penguatan SDM, integrasi kurikulum formal, serta pemanfaatan teknologi dalam administrasi dan pembelajaran. Integrasi kedua pendekatan tersebut menciptakan model kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan berorientasi keberlanjutan. Meski demikian, penelitian juga menemukan beberapa kesenjangan terutama pada aspek distribusi kewenangan, sistem supervisi, dan pemanfaatan teknologi yang masih membutuhkan penguatan.

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam, khususnya model kepemimpinan Kyai berbasis nilai profetik-transformasional, serta memberikan rekomendasi praktis bagi pesantren dalam mengelola transformasi di era modern.

Kata kunci: Kepemimpinan Kyai, Prophetic Leadership, Transformational Leadership, Keberlangsungan Pesantren, Modernisasi Pendidikan

ABSTRACT

***THE ROLE OF KYAI LEADERSHIP AND PESANTREN SUSTAINABILITY:
INTEGRATING TRADITIONAL VALUES WITH MODERN APPROACHES (A
CASE STUDY AT DAARUL RAHMAN ISLAMIC BOARDING SCHOOL,
JAKARTA)***

M. Raisul Fadli. Student ID: 20402400560

Pesantren, as the oldest Islamic educational institutions in Indonesia, now face challenges related to modernization, digitalization, and the demand for more professional governance. In this context, the leadership of the Kyai becomes a key factor in ensuring the sustainability of pesantren, particularly within combinative models that integrate salafiyah traditions with modern educational systems. This study aims to analyze how the Kyai at Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta instill traditional values, implement modern approaches, and integrate both as a strategy for institutional sustainability.

This research employs a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation, and were then analyzed through transcription, thematic coding, triangulation, and gap analysis between ideal leadership models and actual practices. Prophetic leadership (shiddiq, amanah, tabligh, fathanah) and transformational leadership serve as the primary analytical frameworks.

The findings indicate that the Kyai functions as a spiritual leader, managerial leader, and visionary leader. In the traditional aspect, the Kyai successfully preserves pesantren values through exemplary behavior, reinforcement of adab, classical Islamic learning, and the cultivation of a religious culture. In the modern aspect, the Kyai promotes management professionalization, human resource development, formal curriculum integration, and the use of technology in administration and learning. The integration of these two approaches creates an adaptive, visionary, and sustainability-oriented leadership model. However, the study also identifies several gaps, particularly in authority distribution, supervision systems, and technological utilization, which still require strengthening.

This research contributes to the development of Islamic education management studies, especially the Kyai leadership model based on prophetic-transformational values, and provides practical recommendations for pesantren in managing institutional transformation in the modern era.

Keywords: *Kyai Leadership, Pesantren Sustainability, Combinative Pesantren, Educational Modernization, Islamic Education Management*

Kata Pengantar

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan lancar. Tesis yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kyai Dan Keberlangsungan Pesantren: Integrasi Nilai-Nilai Tradisional Dengan Pendekatan Modern (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta)” ini disusun sebagai bagian dari pelaksanaan penelitian guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
2. Bapak Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
3. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si., Sekretaris Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.

- 
4. Ibu Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., M.Bus (HRM), selaku dosen pembimbing tesis yang telah membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
 5. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis selama menempuh studi di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
 6. Kedua orang tua dan keluarga yang selalu menjadi motivator penulis, serta senantiasa memberikan dukungan dan doa dalam penyusunan tesis ini.
 7. Rekan-rekan guru Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta yang telah memberikan waktu, bantuan, dan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
 8. Teman-teman senasib dan seperjuangan MM 80K yang telah memberikan inspirasi kepada penulis selama proses penyelesaian tesis ini.
 9. Berbagai pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu per satu pada kesempatan ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas segala amal baik dari semua pihak yang telah membantu penulis. Penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca serta menjadi tambahan referensi dalam bidang manajemen. Penulis juga menerima dengan lapang dada segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Semarang, 1 Desember 2025

M. Raisul Fadli

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PROPOSAL TESIS.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PROPOSAL TESIS	Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Konsep Dasar	8
2.1.1. Pesantren	8
2.1.2 Kepemimpinan Kyai	12
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
3.1. Jenis Penelitian.....	32
3.2. Waktu dan Tempat Penelitian.....	33
3.2.1 Tempat Penelitian.....	33
3.2.2 Waktu Penelitian	34
3.3. Sumber Data dan Informan Penelitian	34
3.3.1 Sumber Data Utama	34
3.3.2 Informan Penelitian.....	35
3.5 Sumber dan Jenis Data	36
3.5.1 Sumber Data.....	36
3.5.2 Jenis Data	38
3.6 Metode Pengumpulan Data	38
3.8 Teknik Analisis Data	40
BAB IV	46
PROFIL ORGANISASI	46
4.1. Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta	46

BAB V	
HASIL DAN PEMBAHASAN	49
5.1	49
DAFTAR PUSTAKA	85
Lampiran 1. Instrumen Wawancara	88



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir 31



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Pemilihan Teori yang Sesuai.....	29
Tabel 3. 1 Metode Analisis Kesenjangan Praktik Ideal dan Riil.....	43
Tabel 5.1 Analisis Kesenjangan Praktik Ideal dan Riil.....	76



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua yang memiliki peran strategis dalam menjaga tradisi keilmuan, budaya religius, serta pembentukan karakter umat (Affan, 2019; Syah & Iswantir, 2023). Berbeda dengan lembaga pendidikan formal, pesantren memiliki sistem yang menekankan *living tradition*, yaitu pola transmisi nilai yang diwariskan secara turun-temurun melalui kedekatan santri dengan Kyai. Nilai-nilai seperti akhlak, kedisiplinan, keteladanan, dan adab menjadi fondasi utama karakter santri (Sakir, 2016; Gunawan, 2022).

Namun, dalam dua dekade terakhir, pesantren menghadapi gelombang modernisasi yang sangat cepat akibat perkembangan teknologi, kebijakan pendidikan nasional, dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks. Transformasi ini mendorong pesantren untuk menerapkan kurikulum formal, mengintegrasikan teknologi informasi, memperbaiki tata kelola, dan meningkatkan kualitas SDM agar mampu berdaya saing (Hasyim Amrullah et al., 2024; Sunardi & Munfarida, 2024). Fenomena ini tidak jarang menimbulkan dilema: bagaimana pesantren dapat beradaptasi dengan modernisasi tanpa kehilangan identitas tradisionalnya.

Dalam situasi tersebut, Kyai menjadi aktor sentral. Kyai bukan hanya pemimpin spiritual, tetapi juga *decision maker*, manajer, inovator, dan penjaga nilai. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kualitas

kepemimpinan Kyai menentukan keberhasilan pesantren dalam menjaga tradisi sekaligus mengelola modernisasi (Mulyanto et al., 2022; Hamidah, 2025; Arzi Shafaunnida et al., 2024). Bahkan, nilai karismatik dan moralitas Kyai menjadi faktor utama dalam pembentukan budaya pesantren (Humaisi & Thoyib, 2025).

Untuk memahami kepemimpinan Kyai dalam konteks perubahan tersebut, teori kepemimpinan profetik menjadi sangat relevan. Konsep ini berakar pada gagasan Kuntowijoyo dan menekankan empat nilai utama yaitu *sidiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah*. Syihabuddin dan Huda (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan profetik mampu mengintegrasikan nilai moral, spiritual, dan sosial sehingga cocok digunakan untuk menganalisis kepemimpinan berbasis nilai dalam masyarakat Muslim Indonesia, termasuk pesantren. Pendekatan profetik membantu menjelaskan bagaimana Kyai menjaga tradisi dan memberikan keteladanan etis dalam proses pendidikan.

Di sisi lain, untuk menjelaskan bagaimana Kyai mendorong inovasi dan perubahan, teori kepemimpinan transformasional sangat tepat digunakan. Northouse (2016) dan Yukl (2013) menegaskan bahwa pemimpin transformasional memiliki empat ciri utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dalam konteks pesantren, pendekatan ini menggambarkan bagaimana Kyai memotivasi santri, mengembangkan visi pembaruan, memperkenalkan inovasi pembelajaran, hingga melakukan pendampingan personal. Penelitian di berbagai pesantren menunjukkan bahwa gaya

kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan kualitas santri dan adaptasi lembaga (Alawiyah et al., 2024; Pangestu et al., 2025; Salim et al., 2025).

Pondok Pesantren Daarul Rahman sebagai pesantren yang memiliki karakter tradisional kuat juga mengalami proses transformasi. Pesantren ini mulai mengembangkan pendidikan formal, digitalisasi administrasi, dan berbagai program penguatan kompetensi santri, namun tetap mempertahankan tradisi pengajian kitab kuning, adab, dan kedisiplinan khas pesantren. Fenomena integrasi antara tradisi dan modernisasi menjadikan pesantren ini relevan sebagai objek penelitian untuk menelaah bagaimana Kyai membangun model kepemimpinan yang seimbang, efektif, dan kontekstual.

Sampai saat ini, sebagian besar penelitian hanya membahas salah satu sisi: kepemimpinan Kyai secara tradisional (Mu'ah et al., 2019), mutu pendidikan (Masykuri & Ali, 2023), atau modernisasi pesantren (Mardia, 2024). Belum banyak kajian yang menggabungkan teori kepemimpinan profetik dan transformasional untuk melihat bagaimana keduanya dapat membentuk *model kepemimpinan integratif* dalam konteks pesantren tradisional yang sedang bertransformasi.

Padahal, sebagaimana ditegaskan oleh Purnomo (2025), kombinasi kepemimpinan profetik dan transformasional dapat menghasilkan pola kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi moral dan spiritual, tetapi juga adaptif, inovatif, dan visioner. Karena itu, penelitian mengenai model

kepemimpinan Kyai yang mengintegrasikan kedua perspektif ini menjadi penting, terutama untuk menjawab tantangan pengelolaan pesantren di era modern.

Dengan demikian, penelitian ini berfokus untuk mengkaji model kepemimpinan Kyai berbasis profetik dan transformasional dalam menjaga tradisi sekaligus mendorong modernisasi di Pondok Pesantren Daarul Rahman, serta mengidentifikasi gap antara model ideal berdasarkan teori dan praktik riil di lapangan. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian kepemimpinan Islam dan kontribusi praktis bagi penguatan tata kelola pesantren di Indonesia.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang serta urgensi penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penelitian ini diarahkan untuk memahami bagaimana model kepemimpinan Kyai berperan dalam menjaga keberlangsungan pesantren melalui integrasi nilai-nilai tradisional dan modern. Fokus ini menjadi penting mengingat dinamika perubahan yang dihadapi pesantren di era kontemporer, di mana Kyai berperan sentral sebagai pemimpin spiritual, pengarah kebijakan, serta penggerak inovasi.

Untuk menjawab fokus penelitian tersebut, maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan kyai dalam menanamkan dan menguatkan nilai nilai tradisional di pondok pesantren Daarul Rahman ?
2. Bagaimana peran kepemimpinan kyai dalam mewujudkan sistem pendidikan modern di pondok pesantren Daarul Rahman Jakarta?
3. Bagaimana Kepemimpinan kyai dalam mengintegrasikan nilai nilai tradisional dengan pendekatan modern untuk keberlanjutan pondok pesantren Daarul Rahman Jakarta?

Rumusan masalah ini menjadi pedoman utama dalam pelaksanaan penelitian, sehingga analisis yang dilakukan terarah dan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai model kepemimpinan Kyai—baik dalam menjaga tradisi, mendorong modernisasi, maupun mengintegrasikan keduanya sebagai strategi keberlanjutan pesantren.

1.3. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan bagaimana kepemimpinan Kyai menanamkan dan menguatkan nilai-nilai tradisional di Pondok Pesantren Daarul Rahman.
2. Menganalisis peran kepemimpinan Kyai dalam penerapan sistem pendidikan modern di Pondok Pesantren Daarul Rahman.

3. Mengkaji bagaimana kepemimpinan Kyai mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dan modern untuk menjaga keberlanjutan Pondok Pesantren Daarul Rahman.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik secara teoretis maupun praktis, sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang kepemimpinan Islam, khususnya terkait konsep *prophetic leadership* dan *transformational leadership* dalam konteks manajemen pendidikan pesantren. Temuan penelitian ini juga diharapkan berkontribusi pada perluasan kajian mengenai model kepemimpinan Kyai yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dan pendekatan modern sebagai strategi keberlanjutan lembaga. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji dinamika kepemimpinan pesantren di era digital dan globalisasi.

1.4.2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi yang relevan bagi Kyai, pengasuh, serta pengelola pesantren mengenai pola kepemimpinan yang efektif dalam menjaga keseimbangan antara pelestarian tradisi dan pengembangan modernisasi kelembagaan. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi lembaga pendidikan Islam dalam merancang model kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan berbasis nilai keislaman,

sehingga mampu meningkatkan daya saing lembaga di tengah perubahan sosial dan teknologi yang terus berkembang. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah dan pemangku kebijakan dalam merumuskan program pemberdayaan pesantren yang berbasis kepemimpinan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Alur Berpikir

2.1.1. Pesantren

2.1.1.1. Definisi Pesantren

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang memiliki karakteristik khas sebagai pusat pendidikan, dakwah, dan pembinaan umat. Menurut Sakir (2016), pesantren berfungsi sebagai basis pendidikan spiritual yang menekankan pembentukan jati diri manusia melalui pengajaran *Al-Qur'an*, *Hadis*, *fiqh*, dan akhlak. Proses pendidikan di pesantren tidak hanya berlangsung melalui pembelajaran formal, melainkan juga melalui kehidupan bersama (*communal life*) yang dipandu langsung oleh Kyai sebagai pemimpin utama, sehingga santri mampu menginternalisasi nilai-nilai moral dan etika secara menyeluruh.

Syah dan Iswantir (2023) mendefinisikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mengajarkan disiplin, tanggung jawab, integritas, dan etika sosial, sekaligus memperkuat iman dan ketakwaan. Pesantren memiliki peran strategis dalam menanamkan nilai karakter, mengembangkan intelektual, dan membentuk spiritualitas religius santri agar siap menghadapi tantangan zaman.

Menurut Gunawan (2022), pesantren juga merupakan lembaga pendidikan yang berorientasi pada pembentukan karakter Islami (*akhlaqul karimah*) dengan menekankan keteladanan, pembiasaan ibadah, dan interaksi

sosial yang bernuansa religius. Pendidikan karakter yang dikembangkan di pesantren menjadikan santri tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga memiliki kepribadian yang kuat, mandiri, dan berintegritas.

Berdasarkan definisi para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang memiliki ciri khas: (1) berpusat pada Kyai sebagai figur pemimpin spiritual, akademik, sekaligus organisatoris; (2) menyelenggarakan pembelajaran berbasis agama dan akhlak, baik melalui kurikulum formal maupun kehidupan *boarding school*; dan (3) berfungsi membentuk santri yang unggul dalam dimensi akademik, spiritual, serta karakter. Dengan demikian, pesantren dapat dipahami sebagai institusi pendidikan komprehensif yang mengintegrasikan aspek religius, moral, intelektual, dan sosial dalam satu kesatuan sistem pembelajaran.

2.1.1.2. Fungsi dan Tujuan Pesantren

Pesantren memiliki fungsi strategis dalam membentuk pribadi santri secara utuh. Menurut Syah dan Iswantir (2023), fungsi pesantren mencakup tiga aspek utama.

1. Pertama, fungsi spiritual, yaitu memperkuat iman, ketakwaan, dan pembiasaan ibadah sehingga terbentuk kepribadian religius yang kokoh.
2. Kedua, fungsi sosial, di mana pesantren menanamkan nilai disiplin, tanggung jawab, kepedulian, serta etika bermasyarakat.

3. Ketiga, fungsi intelektual, yakni membekali santri dengan kemampuan berpikir kritis, pemahaman ilmu pengetahuan, dan keterampilan akademik yang relevan dengan perkembangan zaman.

Sakir (2016) menegaskan bahwa pesantren berperan sebagai pusat pendidikan spiritual sekaligus benteng moral masyarakat. Melalui pola pendidikan berbasis *Al-Qur'an* dan *Hadis*, pesantren bertujuan membentuk manusia yang beriman, berilmu, dan berakhhlak mulia.

Gunawan (2022) menambahkan bahwa tujuan pendidikan pesantren erat kaitannya dengan pembentukan karakter Islami. Pesantren mengintegrasikan pendidikan karakter dengan nilai religius melalui keteladanan Kyai, pembiasaan ibadah, dan interaksi sosial di lingkungan pesantren. Dengan demikian, santri tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga memiliki kepribadian yang berintegritas, mandiri, serta berorientasi pada nilai *akhlaqul karimah*.

2.1.1.3. Bentuk dan Tipologi Pesantren

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki bentuk dan tipologi yang beragam, sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat. Menurut Syah dan Iswantir (2023), secara umum pesantren dapat dibedakan menjadi tiga bentuk utama, yaitu salafiyah, khalafiyah, dan kombinasi.

1. Pesantren salafiyah, yaitu pesantren tradisional yang masih mempertahankan metode pembelajaran klasik, yaitu kajian *kitab*

kuning dengan sistem *bandongan* dan *sorogan*. Model ini menekankan penguasaan ilmu-ilmu agama secara mendalam dengan orientasi spiritual dan moral. Keunggulan pesantren salafiyah terletak pada kekuatan nilai tradisi, pembentukan karakter religius, serta kedekatan hubungan antara Kyai dan santri.

2. Pesantren khalafiyah atau modern, yaitu pesantren yang telah mengadopsi sistem pendidikan formal dan kurikulum nasional. Selain tetap memberikan pelajaran agama, pesantren jenis ini menyelenggarakan pendidikan umum seperti sains, teknologi, bahasa, dan keterampilan abad ke-21. Penekanan pada aspek akademik membuat pesantren khalafiyah lebih adaptif terhadap perkembangan global tanpa meninggalkan identitas keislamannya (Mulyanto, Sauri, & Aryani, 2022).
3. Pesantren kombinasi, yaitu bentuk integrasi antara salafiyah dan khalafiyah. Pesantren jenis ini tetap mengajarkan *kitab kuning* dan tradisi klasik, tetapi juga menyelenggarakan pendidikan formal dengan kurikulum nasional. Model ini dianggap lebih fleksibel karena mampu menjaga tradisi keilmuan Islam sekaligus menyesuaikan diri dengan tuntutan modernitas (Wahidah, 2024).

Sejalan dengan itu, Masykuri dan Ali (2023) mencatat adanya perkembangan pesantren dari bentuk tradisional menuju pesantren modern. Pesantren modern tidak hanya menekankan pembelajaran agama, tetapi juga mengintegrasikan pendidikan karakter, manajemen berbasis *good*

governance, serta penguasaan teknologi informasi. Sementara pesantren tradisional lebih menekankan aspek spiritual dan keteladanan Kyai sebagai pusat pendidikan.

Dengan tipologi yang beragam tersebut, pesantren di Indonesia menunjukkan fleksibilitas dalam mengembangkan model pendidikan. Baik salafiyah, khalafiyah, maupun kombinasi, seluruhnya memiliki tujuan yang sama, yaitu membentuk santri yang beriman, berilmu, berakhlaq mulia, dan siap menghadapi tantangan global dengan tetap berpegang pada nilai-nilai keislaman.

2.1.2 Kepemimpinan Kyai

2.1.2.1 Definisi Kepemimpinan Kyai

Kyai merupakan figur sentral dalam pesantren yang memiliki peran ganda sebagai pemimpin spiritual, pengajar, sekaligus organisatoris. Menurut Syah dan Iswantir (2023), kepemimpinan Kyai tidak hanya dimaknai sebagai otoritas religius, tetapi juga mencakup kemampuan mengelola lembaga pendidikan agar dapat berjalan efektif sesuai tujuan pendidikan Islam. Kepemimpinan Kyai berakar pada kharisma, pengetahuan agama yang mendalam, serta keteladanan yang menjadi rujukan bagi santri maupun masyarakat sekitar.

Sakir (2016) menegaskan bahwa kepemimpinan Kyai memiliki dimensi spiritual yang kuat karena berlandaskan pada keilmuan agama dan keteladanan moral. Kyai dipandang sebagai *role model* yang membimbing

santri dalam aspek akidah, ibadah, dan akhlak. Posisi ini menjadikan Kyai sebagai figur yang dihormati, diikuti, sekaligus dijadikan panutan dalam kehidupan sehari-hari.

Selain aspek spiritual, kepemimpinan Kyai juga mencakup peran sebagai pendidik dan pengajar. Gunawan (2022) menyebutkan bahwa Kyai berfungsi mentransfer ilmu agama kepada santri melalui pengajaran kitab, ceramah, maupun bimbingan langsung dalam kehidupan pesantren. Peran ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan Kyai tidak hanya berbasis instruksi, tetapi juga pada interaksi personal yang intens antara Kyai dan santri.

Di sisi lain, kepemimpinan Kyai memiliki dimensi organisatoris. Menurut Mulyanto et al. (2022), Kyai berperan sebagai manajer pendidikan yang mengatur jalannya pesantren, mulai dari pengelolaan kurikulum, pembinaan tenaga pengajar, hingga pengambilan keputusan strategis dalam tata kelola. Dengan demikian, kepemimpinan Kyai tidak hanya terbatas pada pengajaran agama, tetapi juga mencakup tanggung jawab dalam menjaga keberlangsungan dan pengembangan pesantren.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Kyai adalah pola kepemimpinan khas pesantren yang menyatukan tiga dimensi utama: spiritual, edukatif, dan organisatoris. Kyai tidak hanya berperan sebagai guru agama, tetapi juga sebagai teladan moral dan manajer lembaga, sehingga keberadaannya menjadi faktor kunci dalam menjaga eksistensi, perkembangan, dan mutu pendidikan pesantren.

2.1.2.2 Peran Kepemimpinan Kyai

Kepemimpinan Kyai di pesantren memiliki peran yang multidimensional, tidak hanya terbatas pada pengajaran agama, tetapi juga pada pengelolaan lembaga pendidikan secara menyeluruh. Salah satu peran utama Kyai adalah sebagai visionary leader. Menurut Mulyanto et al. (2022), Kyai berfungsi sebagai pengarah visi dan misi pesantren, yang menetapkan arah strategis agar pesantren mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman tanpa kehilangan jati diri keislamannya. Visi yang dirumuskan oleh Kyai tidak hanya menyangkut aspek akademik, tetapi juga mencakup penguatan karakter santri, pengembangan tata kelola, serta kontribusi sosial pesantren di masyarakat.

Selain itu, Kyai juga berperan sebagai mudir, yaitu pengelola dan pengambil keputusan tertinggi dalam pesantren. Sakir (2016) menjelaskan bahwa posisi Kyai sebagai *mudir* mencerminkan peran manajerial, di mana Kyai memegang kendali penuh terhadap jalannya organisasi pesantren, mulai dari kurikulum, pembinaan tenaga pendidik, hingga kebijakan pengelolaan keuangan dan sarana prasarana. Sebagai *mudir*, Kyai memastikan agar semua elemen pesantren berjalan selaras dengan tujuan pendidikan Islam yang telah ditetapkan.

Di samping itu, kepemimpinan Kyai juga mencakup fungsi sebagai supervisor. Syah dan Iswantir (2023) menyebutkan bahwa Kyai melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pembelajaran, kedisiplinan santri, serta kualitas tenaga pendidik. Fungsi supervisi ini penting untuk menjaga mutu

pendidikan pesantren agar tetap konsisten, terarah, dan sesuai dengan nilai-nilai Islami. Melalui peran supervisinya, Kyai tidak hanya menegakkan aturan, tetapi juga memberikan bimbingan dan motivasi bagi santri maupun pengajar.

Dengan demikian, peran kepemimpinan Kyai dapat dipahami sebagai kombinasi dari tiga fungsi utama, yakni sebagai *visionary leader* yang merumuskan arah pesantren, sebagai *mudir* yang mengelola dan mengambil keputusan strategis, serta sebagai supervisor yang mengawasi dan membimbing jalannya pendidikan. Ketiga peran ini menegaskan posisi sentral Kyai dalam menjaga keberlangsungan dan kualitas pesantren.

2.1.2.3 Gaya Kepemimpinan Kyai

Kepemimpinan Kyai merupakan aspek sentral dalam sistem manajemen pesantren. Kyai tidak hanya berperan sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai pengarah visi, pengambil keputusan strategis, dan penggerak tata kelola lembaga pendidikan. Dalam konteks pesantren kombinatif—yang memadukan nilai-nilai tradisional (*salafiyah*) dengan sistem pendidikan modern (*khalaifiyah*)—peran kepemimpinan Kyai menjadi semakin kompleks. Kyai dituntut untuk mampu menjaga nilai-nilai keislaman klasik, sekaligus mengelola organisasi secara profesional agar mampu bersaing di era global. Oleh karena itu, pemahaman mengenai gaya kepemimpinan yang relevan sangat penting untuk menjelaskan bagaimana Kyai menjalankan perannya dalam menjaga keberlangsungan pesantren.

Berbagai teori kepemimpinan dapat digunakan untuk menganalisis peran Kyai, di antaranya *charismatic leadership*, *transformational leadership*, *servant leadership*, *Islamic/prophetic leadership*, dan *situational leadership*. Masing-masing gaya kepemimpinan tersebut memiliki karakteristik dan implikasi berbeda terhadap efektivitas organisasi pesantren. Selain itu, penting pula untuk memahami sisi negatif kepemimpinan, yang dikenal dengan istilah *the dark side of leadership*, seperti kepemimpinan despotik.

1. Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership*)

Kepemimpinan karismatik berlandaskan pada kekuatan pribadi pemimpin yang mampu memengaruhi dan menginspirasi pengikutnya melalui keteladanan moral, spiritual, dan sosial. Pemimpin karismatik umumnya memiliki kharisma yang kuat, kepribadian yang menonjol, serta kemampuan membangun hubungan emosional dengan pengikutnya. Dalam konteks pesantren, kepemimpinan Kyai sering kali dikaitkan dengan aspek karismatik ini. Keteladanan Kyai, kesalehan pribadi, dan kedalaman ilmu agama menjadikan mereka sebagai figur yang disegani dan ditaati oleh santri serta masyarakat sekitar (Humaisi & Thoyib, 2025). Kepemimpinan karismatik di pesantren berfungsi sebagai pengikat sosial yang kuat, menjaga disiplin, dan membangun loyalitas santri dalam bingkai nilai-nilai keagamaan.

Kepemimpinan karismatik menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi pengikut melalui visi, kharisma pribadi,

dan keteladanan moral. Menurut Bennis (2009), pemimpin karismatik tidak hanya menggerakkan orang melalui kata-kata, tetapi juga melalui integritas dan keyakinan yang ditunjukkan dalam tindakan. Pandangan ini sejalan dengan pemikiran Mu'ah et al. (2019) yang menegaskan bahwa kharisma pemimpin pesantren sering kali menjadi daya penggerak utama bagi santri dan pengurus.

2. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya visi, motivasi, dan perubahan sebagai inti dari proses kepemimpinan. Pemimpin dengan gaya ini berusaha menginspirasi pengikutnya agar bekerja melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi.

Northouse (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berfokus pada upaya pemimpin untuk memotivasi dan mengubah nilai serta aspirasi pengikut melalui visi jangka panjang. Yukl (2013) menambahkan bahwa pemimpin transformasional memiliki empat karakter utama, yakni idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Dalam konteks pesantren, nilai-nilai tersebut juga selaras dengan semangat pembaruan dan modernisasi yang dikemukakan Erlangga (2018) melalui *spirit technopreneurship*.

Dalam lingkungan pesantren, Kyai yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun

budaya inovatif dan adaptif terhadap perkembangan zaman (Alawiyah et al., 2024). Penelitian Pangestu et al. (2025) juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam meningkatkan mutu pendidikan, pengembangan sumber daya manusia, serta integrasi teknologi dalam sistem pembelajaran pesantren. Kyai dengan orientasi transformasional mampu memotivasi santri dan pengajar untuk berkembang secara intelektual, spiritual, dan profesional.

3. Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*)

Kepemimpinan pelayan merupakan pendekatan yang berfokus pada pelayanan terhadap pengikut. Pemimpin dengan gaya ini menempatkan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadi, mengutamakan empati, kepedulian, serta pemberdayaan pengikut. Dalam tradisi pesantren, nilai-nilai *servant leadership* tercermin pada sikap Kyai yang sederhana, rendah hati, dan selalu mengutamakan kesejahteraan santri (Ubaedullah et al., 2025). Kyai dengan gaya kepemimpinan pelayan tidak memerintah secara otoriter, melainkan menjadi teladan dalam akhlak, ketaatan beragama, dan semangat pengabdian. Pendekatan ini menciptakan iklim pembelajaran yang penuh kasih sayang dan kebersamaan, sehingga pesantren menjadi lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan moral dan spiritual.

4. Kepemimpinan Islam/Profetik (*Islamic or Prophetic Leadership*)

Kepemimpinan profetik merupakan konsep kepemimpinan yang berakar pada nilai-nilai kenabian (*an-nubuwwah*) yang meliputi empat

prinsip utama: *shiddiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (menyampaikan kebenaran), dan *fathanah* (cerdas). Menurut Munajat et al. (2023), kepemimpinan profetik menekankan prinsip *shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah* yang berasal dari karakter kenabian, sementara Ner Le’Elef (2004) menyoroti bahwa kepemimpinan spiritual menuntut keseimbangan antara otoritas moral dan kemampuan manajerial. Model ini sangat relevan untuk konteks pondok pesantren, di mana nilai religius menjadi fondasi utama sistem kepemimpinan.

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan profetik dipandang sebagai model yang ideal karena mengintegrasikan dimensi spiritual, moral, dan rasional dalam pengambilan keputusan (Purnomo, 2025). Kyai yang mengimplementasikan kepemimpinan profetik berorientasi pada keteladanan, pelayanan, dan tanggung jawab moral untuk membimbing umat menuju kemaslahatan. Model kepemimpinan ini juga menekankan keseimbangan antara dimensi duniawi dan ukhrawi, menjadikan Kyai sebagai pemimpin yang bukan hanya mengelola lembaga, tetapi juga menanamkan nilai-nilai profetik dalam setiap aspek kehidupan pesantren.

5. Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership*)

Kepemimpinan situasional menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi, karakter pengikut, serta kondisi organisasi. Kolzow (2014) dan Iannarino (2018)

menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi pengikutnya. Gaya kepemimpinan yang fleksibel inilah yang banyak diterapkan oleh para Kyai dalam mengelola komunitas pesantren yang beragam latar belakang dan karakternya.

Menurut Badri et al. (2023), pemimpin yang efektif harus fleksibel dalam menerapkan pendekatan direktif, partisipatif, atau delegatif sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks pesantren, Kyai yang menerapkan kepemimpinan situasional mampu menyeimbangkan pendekatan tradisional yang berorientasi pada otoritas moral dengan pendekatan modern yang menekankan kolaborasi dan partisipasi. Fleksibilitas ini memungkinkan pesantren untuk tetap mempertahankan nilai-nilai klasik, sembari terus berinovasi agar selaras dengan perkembangan sosial dan teknologi pendidikan.

Di Indonesia, Madiistriyatno (2019) menekankan bahwa kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai budaya dan kearifan lokal. Dalam konteks pesantren, hal ini mencerminkan kemampuan Kyai untuk menjadi figur moral sekaligus organisator yang efektif.

6. Sisi Gelap Kepemimpinan (*The Dark Side of Leadership*)

Selain aspek positif, kepemimpinan juga memiliki sisi gelap yang perlu diwaspadai, salah satunya adalah kepemimpinan despotik (*despotic leadership*). Model ini muncul ketika pemimpin menggunakan

kekuasaan secara berlebihan, menutup ruang dialog, serta mengabaikan nilai-nilai keadilan dan partisipasi. Dalam konteks pesantren, bentuk kepemimpinan despotik dapat terjadi ketika Kyai memusatkan seluruh keputusan tanpa melibatkan pengurus atau guru, sehingga menghambat dinamika partisipatif dalam lembaga. Meskipun otoritas Kyai merupakan bagian dari struktur tradisional pesantren, penerapan kekuasaan yang tidak seimbang dapat menurunkan efektivitas kelembagaan. Karena itu, penting bagi Kyai untuk menyeimbangkan otoritas spiritual dengan prinsip-prinsip *good governance* agar kepemimpinan tetap produktif, inklusif, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama.

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan Kyai yang ideal adalah kepemimpinan yang integratif—menggabungkan nilai spiritual, moral, dan manajerial—sehingga mampu menjaga keseimbangan antara pelestarian tradisi keislaman dan tuntutan inovasi pendidikan. Kombinasi antara kepemimpinan karismatik, transformasional, profetik, dan situasional menjadikan Kyai tidak hanya sebagai pemimpin agama, tetapi juga sebagai *visionary leader* yang mengarahkan pesantren menuju keberlanjutan di era modern.

2.1.2.4 Gaya dan Model Kepemimpinan Kyai di Pesantren

Kepemimpinan Kyai di lingkungan pesantren memiliki karakteristik yang khas karena berpijak pada nilai-nilai spiritualitas Islam, tradisi

keilmuan, serta tanggung jawab sosial. Kyai berperan sebagai figur utama yang memadukan dimensi moral, edukatif, dan manajerial dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Gaya kepemimpinan Kyai di pesantren tidak bersifat tunggal, melainkan merupakan kombinasi dari berbagai pendekatan kepemimpinan seperti *charismatic leadership*, *transformational leadership*, *servant leadership*, *prophetic leadership*, dan *situational leadership* yang diterapkan secara kontekstual sesuai dengan kondisi lembaga dan kebutuhan santri.

Dalam konteks Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta, kepemimpinan Kyai mencerminkan perpaduan antara tradisionalisme dan modernitas. Sebagai pesantren kombinatif yang menggabungkan sistem *salafiyah* dan *khalafiyah*, Kyai Daarul Rahman berperan penting dalam menjaga kesinambungan nilai-nilai keislaman sekaligus mendorong inovasi dalam sistem pendidikan. Model kepemimpinan ini terbukti mampu menjaga keseimbangan antara penguatan spiritual dan pengembangan akademik santri di era modern.

Pertama, Kyai Daarul Rahman menerapkan gaya kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*) dalam membina santri. Karisma Kyai tercermin dalam kepribadian yang kuat, keteladanan moral, dan kemampuan memengaruhi perilaku santri melalui pendekatan spiritual. Humaisi dan Thoyib (2025) menjelaskan bahwa kepemimpinan karismatik berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di pesantren karena mampu menumbuhkan loyalitas, kedisiplinan, serta rasa hormat yang mendalam dari

para santri terhadap Kyai. Keteladanan dan wibawa Kyai inilah yang menjadi faktor utama terbentuknya kultur pesantren yang religius dan harmonis.

Kedua, Kyai Daarul Rahman mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) untuk memodernisasi sistem pendidikan dan pengelolaan pesantren. Sebagai pemimpin visioner, Kyai berperan aktif dalam mengintegrasikan kurikulum keagamaan dengan pendidikan formal serta mendorong pemanfaatan teknologi digital dalam pembelajaran. Menurut Alawiyah et al. (2024), gaya kepemimpinan transformasional mendorong inovasi dan motivasi kerja, terutama dalam konteks pendidikan Islam, dengan menciptakan lingkungan yang inspiratif dan progresif. Pangestu et al. (2025) juga menambahkan bahwa pemimpin transformasional dalam lembaga pendidikan Islam berperan dalam menumbuhkan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan dan berorientasi pada peningkatan kualitas santri. Hal ini dapat dilihat dari upaya Daarul Rahman dalam memperluas cabang pesantren, memperkuat jaringan alumni, serta meningkatkan akses pendidikan ke perguruan tinggi.

Ketiga, Kyai Daarul Rahman menerapkan nilai-nilai *servant leadership* dalam kegiatan sosial dan pembinaan santri. Pendekatan ini terlihat dari sikap Kyai yang mengutamakan pelayanan, kasih sayang, dan pemberdayaan terhadap santri serta masyarakat sekitar. Kyai memandang kepemimpinan sebagai bentuk pengabdian, bukan kekuasaan. Ubaedullah et al. (2025) menyebutkan bahwa *Islamic servant leadership* menempatkan

pemimpin sebagai pelayan umat yang bertugas membimbing, mendengar, dan memenuhi kebutuhan spiritual maupun intelektual pengikutnya. Hal ini tercermin dalam keseharian Kyai yang senantiasa hadir di tengah santri, memberikan nasihat langsung, dan berinteraksi secara personal untuk membangun kedekatan emosional yang mendidik.

Keempat, nilai-nilai *prophetic leadership* juga menjadi landasan penting dalam pola kepemimpinan Kyai Daarul Rahman. Purnomo (2025) menegaskan bahwa *prophetic leadership* merupakan model pengambilan keputusan yang berlandaskan pada empat nilai kenabian, yaitu *shiddiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (menyampaikan kebenaran), dan *fathanah* (cerdas). Nilai-nilai ini menjadi dasar bagi Kyai dalam menjalankan amanah kepemimpinan secara etis dan bertanggung jawab. Dalam praktiknya, Kyai Daarul Rahman selalu menekankan pentingnya integritas dan kejujuran dalam pembelajaran, serta memastikan setiap kebijakan pesantren berpihak pada kemaslahatan santri dan lembaga.

Terakhir, Kyai Daarul Rahman juga menunjukkan penerapan *situational leadership* yang fleksibel terhadap kondisi organisasi dan karakter santri. Dalam konteks pengelolaan lembaga yang memiliki ribuan santri dengan latar belakang berbeda, Kyai menyesuaikan gaya kepemimpinannya antara otoritatif dan partisipatif sesuai kebutuhan situasi. Badri et al. (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan situasional efektif diterapkan di lembaga pendidikan Islam karena memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan berdasarkan tingkat kedewasaan dan

kemampuan pengikutnya. Dalam hal ini, Kyai tidak hanya menjadi figur otoritas, tetapi juga menjadi mitra dialog yang mendorong partisipasi aktif guru, pengurus, dan santri dalam pengambilan keputusan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren Daarul Rahman merupakan perpaduan antara karismatik, transformasional, pelayan, profetik, dan situasional. Kombinasi gaya ini menjadikan kepemimpinan Kyai tidak hanya berorientasi pada spiritualitas dan nilai tradisi, tetapi juga pada modernisasi, inovasi, serta keberlanjutan lembaga pendidikan. Model kepemimpinan seperti ini terbukti efektif dalam menjaga stabilitas, kualitas pembelajaran, serta keberlangsungan pesantren kombinatif di tengah tantangan globalisasi dan era digital.

2.1.2.4 Sub tema Kepemimpinan Kyai yang Efektif

Efektivitas kepemimpinan Kyai di pesantren dapat diukur melalui sejumlah sub tema yang menggambarkan keberhasilannya dalam memimpin dan mengelola lembaga. Beberapa sub tema tersebut antara lain:

1. Perencanaan

Kyai yang efektif mampu merumuskan visi, misi, dan tujuan pesantren dengan jelas. Menurut Mulyanto et al. (2022), perencanaan yang baik meliputi penyusunan kurikulum, pengembangan program pendidikan, serta perencanaan pembinaan santri yang sesuai dengan

kebutuhan zaman. Perencanaan yang matang membuat pesantren lebih terarah dan berkelanjutan.

2. Pengawasan

Syah dan Iswantir (2023) menekankan bahwa fungsi pengawasan sangat penting dalam menjaga mutu pendidikan. Kyai melakukan pengawasan terhadap kedisiplinan santri, kinerja ustadz, serta pelaksanaan program pesantren. Pengawasan yang konsisten membantu memastikan bahwa proses pendidikan berjalan sesuai dengan nilai Islami dan tujuan pesantren.

3. Strategi Manajerial

Sebagai pemimpin organisatoris, Kyai perlu memiliki keterampilan manajerial dalam mengelola sumber daya pesantren. Sakir (2016) menjelaskan bahwa strategi manajerial Kyai meliputi pengaturan keuangan, sarana prasarana, hingga pembagian tugas kepada pengurus pesantren. Kemampuan ini menjadikan Kyai bukan hanya figur spiritual, tetapi juga manajer yang menjaga keberlangsungan lembaga.

4. Pembinaan Organisasi

Menurut Gunawan (2022), pembinaan organisasi yang dilakukan Kyai mencakup pengembangan tenaga pendidik, peningkatan kompetensi santri, serta penciptaan budaya pesantren yang kondusif. Pembinaan ini penting agar seluruh elemen pesantren dapat bekerja

sama secara harmonis, sehingga tercipta lingkungan pendidikan yang mendukung pembentukan karakter dan mutu pembelajaran.

Dengan demikian, sub tema kepemimpinan Kyai yang efektif meliputi kemampuan dalam perencanaan, pengawasan, strategi manajerial, dan pembinaan organisasi. Keempat sub tema tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan Kyai sebagai pemimpin tidak hanya ditentukan oleh kharisma dan pengetahuan agama, tetapi juga oleh keterampilan dalam mengelola pesantren secara komprehensif.

2.2. Memilih Teori Yang Sesuai

Pemilihan teori dalam penelitian ini dilakukan melalui proses identifikasi berbagai model kepemimpinan yang memiliki relevansi dengan konteks pesantren. Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki karakter khas yang menuntut kepemimpinan berbasis nilai, keteladanan, serta kemampuan mengelola perubahan. Oleh karena itu, peneliti mempertimbangkan beberapa teori kepemimpinan, seperti *charismatic leadership*, *servant leadership*, *situational leadership*, *transformational leadership*, dan *prophetic leadership*.

Dari seluruh teori tersebut, peneliti kemudian menetapkan kriteria teoritis agar dapat menentukan teori yang paling sesuai. Kriteria tersebut meliputi:

- a. relevansi dengan nilai-nilai Islam
- b. kemampuan menjelaskan aspek spiritual dan moral,

- c. kecocokan dengan karakter sosial-budaya pesantren, dan
- d. kemampuan menjelaskan upaya pembaruan serta keberlanjutan kelembagaan.

Berdasarkan kriteria tersebut, teori *prophetic leadership* dan *transformational leadership* dipilih sebagai teori utama dalam penelitian ini. Teori *prophetic leadership* dipilih karena mengandung nilai fundamental yang mencerminkan karakter moral kepemimpinan Kyai, yaitu *shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah* (Syihabuddin & Huda, 2024). Nilai tersebut sejalan dengan tradisi pesantren yang mengutamakan integritas, keteladanan, dan pembentukan karakter.

Sementara itu, teori *transformational leadership* dipilih karena memberikan kerangka komprehensif untuk menjelaskan peran Kyai dalam mendorong inovasi, mengembangkan visi pembaruan, serta menggerakkan santri dan pengelola untuk beradaptasi dengan modernisasi. Northouse (2016) dan Yukl (2013) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan menginspirasi, memotivasi, serta menstimulasi perkembangan intelektual pengikutnya, dimensi yang sangat relevan dalam pengelolaan pesantren era kontemporer.

Dengan demikian, kombinasi kedua teori ini memungkinkan analisis yang lebih utuh mengenai bagaimana Kyai menjaga nilai-nilai tradisional sekaligus mendorong modernisasi pesantren. Selain itu, teori ini menjadi dasar dalam menganalisis *kesenjangan* antara model ideal kepemimpinan

Kyai (berdasarkan teori profetik dan transformasional) dan praktik kepemimpinan riil di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta.

Tabel 2. 2 Pemilihan Teori yang Sesuai

Tahapan	Deskripsi
<i>All Possible Theories</i>	Charismatic Leadership, Transformational Leadership, Servant Leadership, Situational Leadership, Prophetic Leadership.
Criteria	Relevan dengan nilai-nilai Islam, mampu menjelaskan aspek spiritual, sosial, dan manajerial dalam kepemimpinan pesantren, serta kontekstual terhadap isu keberlangsungan lembaga.
The Chosen Theory	Prophetic Leadership dikombinasikan dengan Transformational Leadership
Nilai Utama (Prophetic Leadership)	Shiddiq (jujur), Amanah (tanggung jawab), Tabligh (menyampaikan kebenaran), dan Fathanah (cerdas dan bijak).
Alasan Pemilihan	Karena teori ini paling sesuai dengan konteks pesantren yang menuntut keseimbangan antara spiritualitas, moralitas, dan modernitas.
Implikasi terhadap Penelitian	Teori ini menjadi landasan analisis dalam mengukur kesenjangan antara praktik kepemimpinan ideal (profetik-transformasional) dan praktik kepemimpinan riil di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta.

2.3. Kerangka Berfikir

Penelitian ini berangkat dari persoalan utama terkait tantangan integrasi nilai-nilai tradisional dan modern dalam sistem pendidikan pesantren, khususnya pada Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta. Di tengah arus modernisasi, pesantren dituntut untuk tetap menjaga otentisitas tradisi salafiyah, sembari mengadopsi pendekatan pendidikan yang lebih maju, efektif, dan sesuai kebutuhan zaman. Kondisi tersebut menimbulkan masalah integrasi, terutama dalam menjaga keseimbangan antara warisan tradisional—seperti kedalaman ilmu kitab kuning, adab, dan rutinitas keagamaan—with kebutuhan modern—seperti manajemen pendidikan, kurikulum formal, teknologi, dan tata kelola institusional.

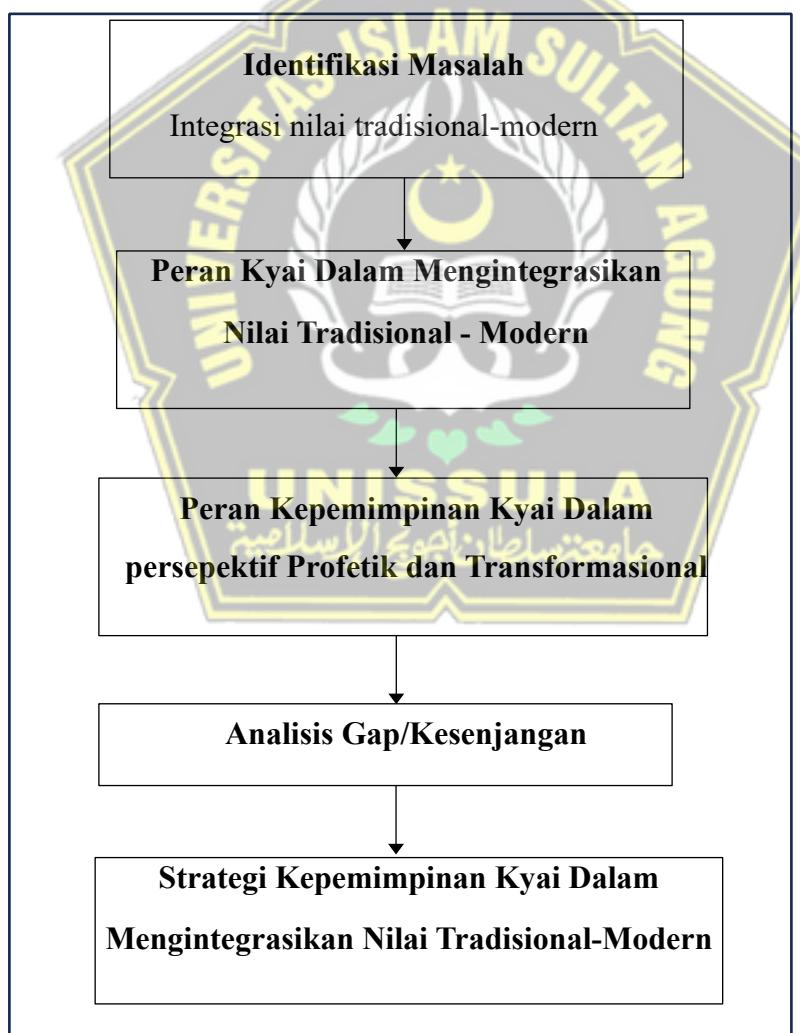
Dalam konteks ini, peran kyai menjadi pusat perhatian karena kyai merupakan figur sentral yang tidak hanya memegang otoritas keagamaan, tetapi juga menjadi pemimpin strategis dalam menentukan arah kebijakan dan pengembangan pesantren. Kyai memiliki peran kunci dalam mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dan modern, baik melalui teladan, kebijakan, maupun strategi pengelolaan yang diterapkan di pesantren.

Selanjutnya, peran kepemimpinan kyai dianalisis melalui dua perspektif teori, yaitu kepemimpinan profetik dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan profetik menekankan dimensi keteladanan moral, humanisasi, pembebasan, dan transendensi yang menjadi karakter utama kepemimpinan kyai dalam menjaga nilai tradisi. Sementara itu, kepemimpinan transformasional menyoroti kemampuan kyai dalam menginspirasi perubahan, memotivasi, membangun visi modern, dan mendorong inovasi di lingkungan pesantren. Kombinasi dua teori ini digunakan untuk melihat bagaimana kyai mampu menjembatani dua kutub nilai tersebut secara komprehensif.

Berdasarkan dua perspektif teoritis tersebut, penelitian kemudian melakukan analisis gap antara nilai-nilai ideal yang ditawarkan teori dan kondisi empiris di pesantren. Analisis ini mencakup identifikasi kesenjangan pada aspek

implementasi nilai profetik dan transformasional, hambatan dalam proses integrasi, serta faktor pendukung maupun penghambat di lapangan.

Dari analisis gap tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menyusun strategi kepemimpinan kyai dalam mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dan modern. Strategi ini diformulasikan berdasarkan temuan empiris dan kerangka teoritis, sehingga menghasilkan rekomendasi yang aplikatif bagi pengembangan pesantren kombinatif. Dengan demikian, kerangka berpikir ini menggambarkan alur logis penelitian mulai dari identifikasi masalah, landasan teori, analisis kesenjangan, hingga perumusan strategi kepemimpinan kyai yang relevan dan kontekstual.



Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (*case study*) yang berfokus pada Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan Kyai, tata kelola pesantren mutu pembelajaran, dan dampaknya terhadap keberlangsungan sistem pendidikan pesantren kombinatif tradisional dan modern.

Menurut Creswell dan Poth (2018), penelitian kualitatif memungkinkan peneliti mengeksplorasi pengalaman, persepsi, dan praktik subjek penelitian secara kontekstual melalui interaksi langsung dengan lingkungan sosialnya. Dalam konteks ini, peneliti berupaya menggali makna di balik praktik kepemimpinan Kyai, baik dalam aspek spiritual, manajerial, maupun pedagogis yang membentuk karakter dan budaya organisasi pesantren.

Jenis penelitian studi kasus kualitatif dipilih karena memiliki beberapa karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian ini, yaitu:

1. Memberikan pemahaman mendalam tentang peran kepemimpinan Kyai dalam memperkuat tata kelola dan menjaga keberlangsungan pesantren.
2. Menganalisis proses dan praktik nyata yang terjadi di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta, bukan sekadar mengumpulkan data kuantitatif atau melakukan generalisasi.

3. Memungkinkan peneliti mengidentifikasi gaya kepemimpinan Kyai pada keberlangsungan pesantren kombinatif tradisional dan modern.

Dengan menetapkan jenis penelitian ini, peneliti memiliki arah yang jelas dalam menentukan sumber data, teknik pengumpulan, serta strategi analisis yang bersifat mendalam (*in-depth*). Pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan temuan yang reflektif, kontekstual, dan aplikatif, sekaligus memberikan kontribusi teoretis terhadap kajian kepemimpinan Islam dan kontribusi praktis bagi pengelolaan pesantren di Indonesia.

3.2. Waktu dan Tempat Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta, yang dijadikan sebagai lokasi studi kasus. Pemilihan pesantren ini didasarkan pada relevansinya dengan topik penelitian, yaitu peran kepemimpinan Kyai dalam menjaga keberlangsungan pesantren kombinatif tradisional dan modern.

Pondok Pesantren Daarul Rahman merupakan salah satu pesantren yang berhasil mengintegrasikan nilai-nilai tradisional (salafiyah) dengan sistem pendidikan modern (khalafiyah) secara seimbang. Pesantren ini juga memiliki struktur organisasi yang lengkap, sistem manajemen yang tertata, serta program pendidikan yang representatif, sehingga memungkinkan peneliti

memperoleh data yang mendalam mengenai praktik kepemimpinan Kyai, tata kelola kelembagaan, dan mutu pembelajaran santri.

Selain itu, karakteristik Daarul Rahman sebagai pesantren kombinatif menjadikannya contoh nyata dalam memahami bagaimana kepemimpinan Kyai berperan menjaga keseimbangan antara pelestarian tradisi keilmuan Islam klasik dan tuntutan modernisasi pendidikan di era digital. Oleh karena itu, pesantren ini dipandang relevan dan strategis sebagai lokasi penelitian untuk menggali secara komprehensif praktik kepemimpinan yang berorientasi pada keberlangsungan lembaga.

3.2.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini berlangsung selama tiga bulan. Waktu penelitian dipilih untuk menyesuaikan dengan jadwal akademik santri, kegiatan pesantren, dan ketersediaan narasumber. Dengan durasi tersebut, peneliti dapat melakukan pengumpulan data secara sistematis melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, sehingga hasil penelitian mencerminkan kondisi nyata di lapangan dan relevan dengan tujuan penelitian.

3.3. Sumber Data dan Informan Penelitian

3.3.1 Sumber Data Utama

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan sekunder.

Data primer diperoleh langsung melalui wawancara mendalam (in-depth interview), observasi partisipatif, dan dokumentasi lapangan terhadap informan

yang memiliki keterkaitan dengan kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta.

Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen seperti profil pesantren, arsip kegiatan, publikasi resmi lembaga, serta literatur terkait kepemimpinan pesantren, baik dari buku maupun jurnal ilmiah...

3.3.2 Informan Penelitian

Penentuan informan dilakukan dengan menggunakan **teknik purposive sampling**, yaitu memilih informan yang dianggap paling memahami dan terlibat langsung dalam kepemimpinan, tata kelola, serta proses pembelajaran di Daarul Rahman.

Pemilihan dilakukan berdasarkan kriteria keterlibatan, pengalaman, dan relevansi dengan fokus penelitian.

Untuk menjaga validitas data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu melibatkan tiga kelompok utama informan, meliputi:

1. Pimpinan Pesantren
 - a Pimpinan Pesantren: *KH. Muhammad Faiz Lc. M.A.*,
2. Internal Pesantren (Struktural dan Guru/Ustaz)
 - a Kepala Pengasuhan Santri: *Ust.Irfan Prasetyo M, M.Pd.*,
 - b Bagian Kurikulum: *Ust. H. Imaduddin, S.H.*
 - c Wali Kelas 1 dan 6.
 - d Guru/Ustaz-Ustazah: Agama dan Umum.
 - e Santri 1 dan 6
3. Eksternal Pesantren (Alumni)

- a Alumni 2 orang
- b Wali santri 2 orang

Jumlah keseluruhan informan dalam penelitian ini bersifat fleksibel dan tidak ditentukan secara kaku, karena dalam penelitian kualitatif penentuan jumlah informan didasarkan pada prinsip *data saturation* yaitu proses pengumpulan data dihentikan ketika informasi yang diperoleh sudah berulang dan tidak ditemukan temuan baru (Sugiyono, 2022; Creswell & Poth, 2018).

3.5 Sumber dan Jenis Data

3.5.1 Sumber Data

Sumber data penelitian ini dibedakan menjadi dua, yaitu sumber primer dan sumber sekunder:

1. Sumber Primer

Sumber primer diperoleh langsung dari responden yang terlibat dalam kepemimpinan, tata kelola, dan proses pembelajaran di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta. Responden meliputi:

- a Kyai atau pimpinan pesantren, sebagai pihak yang memiliki peran strategis dalam pengambilan keputusan, manajemen organisasi, dan pengawasan pendidikan.
- b Guru atau pendidik yang terlibat dalam proses pembelajaran santri dan implementasi tata kelola pesantren.

- c Santri, sebagai penerima pembelajaran, yang dapat memberikan perspektif mengenai mutu pendidikan dan pengalaman belajar di pesantren.
 - d Alumni, sebagai pihak yang telah menyelesaikan pendidikan di pesantren, memiliki pengalaman langsung dan refleksi mendalam terhadap pola kepemimpinan Kyai, efektivitas tata kelola pesantren, serta dampaknya terhadap pembentukan karakter dan kompetensi pasca-lulus.
 - e Wali santri, sebagai pihak eksternal yang berhubungan langsung dengan pesantren, dapat memberikan pandangan mengenai kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan Kyai, tata kelola lembaga, serta mutu pendidikan yang diberikan kepada anak mereka.
2. Sumber Sekunder
- Sumber sekunder diperoleh dari dokumen, arsip, dan literatur yang terkait dengan tata kelola pesantren dan mutu pembelajaran, antara lain:
- a Dokumen internal pesantren, seperti struktur organisasi, jadwal pembelajaran, catatan evaluasi pendidikan, dan kebijakan pesantren.
 - b Hasil penelitian sebelumnya, jurnal ilmiah, buku, dan artikel yang relevan dengan kepemimpinan Kyai, tata kelola pesantren, dan mutu pembelajaran.

3.5.2 Jenis Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini bersifat **kualitatif**, berupa:

1. Data deskriptif mengenai praktik kepemimpinan Kyai, strategi manajemen pesantren, dan pengalaman belajar santri.
2. Data naratif hasil wawancara mendalam (in-depth interview) dengan Kyai, guru, dan santri, untuk memperoleh pemahaman kontekstual tentang peran kepemimpinan dalam tata kelola dan mutu pembelajaran.
3. Data dokumen dan arsip berupa catatan kebijakan, jadwal kegiatan, laporan evaluasi, dan dokumen akademik yang mendukung analisis.

Jenis data tersebut konsisten dengan instrumen pengumpulan data yang digunakan, seperti wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, sehingga dapat memberikan informasi yang valid dan lengkap untuk analisis kualitatif.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan **pendekatan kualitatif** yang menekankan pemahaman mendalam terhadap fenomena kepemimpinan Kyai, tata kelola pesantren, dan mutu pembelajaran santri.

Metode yang digunakan meliputi:

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

Metode wawancara mendalam digunakan untuk menggali informasi secara komprehensif dari para informan kunci, yaitu Kyai, pimpinan

struktural, guru, dan santri. Wawancara ini dilakukan secara tatap muka dengan panduan pertanyaan terbuka yang disusun berdasarkan fokus penelitian menggunakan *pre-defined theme and sub themes* (tema dan sub-tema yang sudah ditentukan) berdasarkan pendapat para pakar/peneliti terdahulu. Tujuannya adalah untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai peran kepemimpinan Kyai dalam mempertahankan pesantren kombonatif tradisional dan modern.

Wawancara bersifat semi-terstruktur, sehingga peneliti dapat menyesuaikan pertanyaan dengan situasi dan tanggapan responden, serta menggali informasi yang lebih detail. Proses wawancara dilakukan dengan cara direkam menggunakan perangkat audio, kemudian ditranskripsikan dan dicatat secara sistematis untuk menjaga keakuratan data. Teknik ini dipilih untuk memperoleh informasi kontekstual mengenai praktik kepemimpinan Kyai, strategi pengelolaan pesantren, dan pengalaman belajar santri.

2. Observasi Partisipatif

Peneliti melakukan observasi secara langsung terhadap kegiatan pembelajaran, rapat pengurus, dan interaksi Kyai dengan guru dan santri. Observasi ini memungkinkan peneliti melihat praktik tata kelola dan kepemimpinan secara nyata, sehingga data tidak hanya bersifat verbal tetapi juga visual dan kontekstual.

3. Studi Dokumentasi

Peneliti mengumpulkan dokumen pendukung, seperti:

- a Struktur organisasi pesantren
- b Jadwal pembelajaran dan kurikulum
- c Laporan evaluasi akademik dan kegiatan ekstrakurikuler
- d Kebijakan dan peraturan pesantren

Dokumen ini digunakan untuk menverifikasi data dari wawancara dan observasi, serta memberikan gambaran komprehensif tentang tata kelola dan mutu pembelajaran di pesantren. Kelebihan metode ini adalah memungkinkan peneliti memperoleh data yang kaya dan mendalam, sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif. Keterbatasannya adalah proses pengumpulan data memerlukan waktu lebih lama dan membutuhkan kemampuan peneliti dalam menggali informasi serta menafsirkan data secara objektif.

Dengan kombinasi ketiga metode ini, penelitian dapat menghasilkan pemahaman menyeluruh tentang hubungan kepemimpinan Kyai, tata kelola pesantren, dan mutu pembelajaran santri secara kontekstual.

3.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif ini bertujuan untuk memahami secara mendalam peran kepemimpinan Kyai dalam menjaga eksistensi sistem kombinatif di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta.

Proses analisis data dilakukan melalui beberapa tahap (Fiantika et al., 2022):

1. Transkripsi Data

Data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi ditranskripsikan secara rinci untuk mendapatkan informasi yang akurat. Setiap kata,

perilaku, dan interaksi dicatat sehingga peneliti dapat memahami konteksnya.

2. Pengkodean (*Coding*)

Data transkrip dianalisis dengan open coding, yaitu mengidentifikasi tema atau kategori awal dari jawaban responden dan hasil observasi.

Selanjutnya dilakukan axial coding, yaitu mengelompokkan kode-kode tersebut menjadi kategori yang lebih luas sesuai sub tema kepemimpinan Kyai seperti :

- a Perencanaan
- b Pengawasan
- c Strategi manajerial, dan
- d Pembinaan organisasi

3. Triangulasi Data

Untuk memastikan validitas data, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan metode. Informasi dari Kyai, guru, santri, alumni dan wali santri diverifikasi melalui observasi dan dokumentasi. Dengan demikian, hasil analisis lebih kredibel dan meyakinkan.

4. Analisis Tematik dan Naratif

Data yang telah dikodekan dianalisis secara tematik, yaitu mencari pola, hubungan, dan keterkaitan antar tema. Hasil analisis kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, menggambarkan bagaimana kepemimpinan Kya berkontribusi pada eksistensi Pendidikan pesantren.

5. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan disusun secara induktif dan reflektif berdasarkan pola makna yang ditemukan di lapangan. Hasil interpretasi kemudian dikaitkan dengan teori *Prophetic Leadership*, *Transformational Leadership*, untuk menegaskan kesenjangan antara kepemimpinan ideal (teoretis) dan kepemimpinan riil (empiris).

Penarikan kesimpulan tidak dimaksudkan untuk generalisasi, tetapi untuk menggambarkan pemahaman kontekstual dan mendalam mengenai praktik kepemimpinan Kyai di pesantren kombinatif tradisional dan modern.

Dengan teknik analisis ini, penelitian diharapkan dapat menghasilkan pemahaman yang komprehensif tentang praktik kepemimpinan Kyai serta memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan kepemimpinan pesantren di Indonesia.

3.9 Metode Analisis Kesenjangan Praktik Ideal dan Riil

Analisis kesenjangan (*gap analysis*) digunakan untuk membandingkan antara kondisi praktik ideal berdasarkan teori kepemimpinan profetik, transformasional, dan karismatik, dengan kondisi praktik riil yang ditemukan di lapangan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Melalui analisis ini, peneliti dapat mengidentifikasi perbedaan antara “apa yang seharusnya terjadi” dan “apa yang benar-benar terjadi” dalam kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren Daarul Rahman.

Kesenjangan yang muncul menjadi dasar penyusunan rekomendasi strategis dalam rangka memperkuat model kepemimpinan Kyai yang mampu menjaga tradisi sekaligus mendorong modernisasi pesantren.

Tabel 3. 2 Metode Analisis Kesenjangan Praktik Ideal dan Riil

Bidang Kajian	Kondisi Praktik Ideal	Kondisi Praktik Saat Ini (Temuan Lapangan)	Kesenjangan (Gap)
Kepemimpinan Profetik (<i>Prophetic Leadership</i>)	Pemimpin memiliki empat sifat utama: <i>Shiddiq</i> (jujur), <i>Amanah</i> (bertanggung jawab), <i>Tabligh</i> (transparan dan komunikatif), <i>Fathanah</i> (cerdas dan bijak). Kyai menjadi teladan moral, pembimbing spiritual, serta pengambil keputusan yang berlandaskan nilai-nilai kenabian.	Diisi setelah wawancara/observasi	Diisi berdasarkan perbedaan antara kolom 1 dan 2
Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership</i>)	Kyai mampu menginspirasi dan memotivasi santri, guru, dan pengurus untuk mencapai tujuan bersama. Mendorong inovasi, adaptasi teknologi, dan perbaikan berkelanjutan. Memiliki empat komponen utama: <i>idealized influence</i> , <i>inspirational</i>	Diisi setelah ditemukan dalam data lapangan	Diisi setelah analisis kesesuaian

Bidang Kajian	Kondisi Praktik Ideal	Kondisi Praktik Saat Ini (Temuan Lapangan)	Kesenjangan (Gap)
	<i>motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.</i>		

Penjelasan Tahapan Analisis :

1. Identifikasi Praktik Ideal

Peneliti menentukan standar ideal kepemimpinan berdasarkan dua teori:

- a. *Prophetic Leadership*
- b. *Transformational Leadership*

2. Pengumpulan Data Praktik Riil

Dilakukan melalui wawancara dengan Kyai, ustadz, santri, dan pengurus; observasi aktivitas harian di pesantren; serta telaah dokumen.

3. Perbandingan Ideal–Riil

Setiap aspek kepemimpinan dibandingkan secara sistematis untuk melihat kesesuaian atau ketidaksesuaian.

4. Analisis Kesenjangan

Kesenjangan diidentifikasi untuk menjelaskan area yang:

- a. sudah sesuai teori,
- b. belum memenuhi teori,
- c. atau membutuhkan penguatan tertentu.

5. Output

Hasil analisis menjadi dasar perumusan:

- a. rekomendasi praktik kepemimpinan,
- b. penguatan sistem pendidikan dan manajemen pesantren,
- c. model kepemimpinan Kyai berbasis profetik–transformasional.



BAB IV

PROFIL ORGANISASI

4.1. Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta

Pondok Pesantren Daarul Rahman merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang mendidik para pemuda dan pemudi dalam mempelajari ilmu agama sebagai pelajaran pokok, serta ilmu pengetahuan umum sebagai pelengkap.

Pondok Pesantren ini didirikan oleh Kyai Haji Syukron Ma'mun dengan dibantu oleh beberapa sahabatnya, antara lain KH. Antung Ghazali, B.A., KH. Masyhuri Baedlowi, M.A., KH. Nurhazim, B.A., KH. Abdul Kadir Rahman, serta keluarga almarhum KH. Abdurrahman bin Naidi. Pendirian pesantren ini juga mendapat dukungan dari para dermawan, seperti KH. Mohammad Noor Mughni, dan masyarakat yang sangat mendambakan hadirnya lembaga pendidikan pesantren di kawasan tersebut.

Pondok Pesantren Daarul Rahman dibangun di atas tanah wakaf seluas kurang lebih 7.800 m², yang berlokasi di Jalan Senopati Dalam II No. 35A, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan (di belakang kompleks mantan Wakil Presiden Republik Indonesia, Bapak Soedarmono, S.H.), dengan nomor telepon dan faksimile (021) 5226928. Saat ini, pesantren telah berpindah lokasi ke Jagakarsa, Jakarta Selatan.

Status Pondok Pesantren Daarul Rahman adalah swasta penuh, berdiri secara mandiri tanpa berafiliasi dengan organisasi atau partai politik mana pun. Pesantren ini telah mendapatkan pengakuan dari Kementerian Agama Republik Indonesia sebagai Pesantren Mu'adalah, yaitu pesantren yang ijazahnya telah disetarakan dengan jenjang pendidikan Tsanawiyah (setara SMP) dan Aliyah (setara SMA) sejak masa kepemimpinan Bapak Malik Fajar sebagai Menteri Agama Republik Indonesia.

1. Visi

Menjunjung tinggi syariat islam dengan berpegang teguh ajaran ahlu sunnah wal jamaah (aswaja).

2. Misi

- a. Membentuk generasi muda ber-IMTAQ.
- b. Mencetak generasi muda ber-IPTEK.
- c. Mewujudkan pribadi berdisiplin.
- d. Menyelenggarakan pendidikan secara profesional.
- e. Memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat dengan pelayanan prima.

3. Struktur Organisasi

Pimpinan : KH. Muhammad Faiz, L.C. M.A.,

Kepala Sekolah : KH. Ahmad Qosim Susilo, M.Pd.,

Tata Usaha : Ust. Syukron Ma'mun, S.Pd.,

Kurikulum : Ust. H. Imaduddin, S.H.,

4. Program Unggulan

Sistem Pendidikan Terpadu Modern Salafiyah Pondok Pesantren

Daarul Rahman menggunakan kurikulum terpadu yang memadukan sistem modern (sekolah formal) dan tradisional pesantren (kitab kuning, salafiyah). Dan juga menerapkan praktik berbahasa arab dan inggris setiap hari.

5. Jumlah santri

2.400 santri putra/putri

6. Jumlah guru

150 Guru

7. Pengelolaan SDM

Pengelolaan SDM di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta berfokus pada penguatan kompetensi, keikhlasan, dan loyalitas tenaga pendidik serta staf pesantren. Kyai sebagai pemimpin utama menjadi figur sentral dalam rekrutmen, pembinaan, dan pengawasan.

Proses rekrutmen SDM dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan kompetensi ilmu, akhlak, dan komitmen pengabdian. Pembinaan SDM dilakukan melalui kegiatan spiritual (pengajian rutin, doa bersama), pembinaan profesional (pelatihan pengajaran, evaluasi kinerja), serta pendampingan langsung oleh Kyai dan pimpinan pesantren.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Responden

Bagian ini menjelaskan karakteristik informan yang digunakan dalam penelitian. Penjelasan ini penting untuk menunjukkan kredibilitas proses pengumpulan data serta keabsahan temuan penelitian.

Penelitian ini melibatkan enam kelompok informan utama yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu Kyai sebagai pemimpin pesantren, pengurus, ustadz/guru, santri, alumni, dan wali santri. Setiap kelompok memberikan perspektif berbeda sehingga memungkinkan peneliti melihat praktik kepemimpinan Kyai secara komprehensif dari berbagai sudut pandang.

1. Kyai (Informan Utama)

Kyai merupakan tokoh sentral dalam penelitian ini. Berdasarkan rekapan wawancara, Kyai memiliki peran sebagai:

- a. pemimpin tertinggi Pondok Pesantren Daarul Rahman,
- b. pembimbing spiritual,
- c. pengambil keputusan strategis,
- d. pengarah kebijakan pendidikan,
- e. penggerak tradisi keilmuan dan amaliah pesantren,
- f. sekaligus tokoh pembaharu dalam pengembangan sistem pendidikan lebih modern.

Dari wawancara terungkap bahwa Kyai memegang kuat nilai *shiddiq*, *amanah*, dan keteladanan spiritual yang diakui oleh seluruh informan lintas kategori. Kyai juga dikenal visioner dan mampu menumbuhkan optimisme seluruh warga pesantren terhadap kemajuan Daarul Rahman.

2. Pengurus Pesantren

Pengurus merupakan pihak yang membantu Kyai dalam administrasi, manajemen internal, dan kegiatan operasional harian pesantren.

Berdasarkan rekapan wawancara:

- a. mayoritas telah mengabdi cukup lama, sehingga memahami pola kepemimpinan Kyai,
- b. memiliki kedekatan emosional dengan Kyai,
- c. melihat Kyai sebagai teladan moral dan spiritual,
- d. terlibat dalam implementasi kebijakan pendidikan dan pembinaan santri.

Mereka memberikan informasi penting terkait komunikasi internal, manajemen program, serta bagaimana nilai profetik dan transformasional diterapkan dalam aktivitas operasional pesantren.

3. Ustadz/Guru

Kelompok ini adalah tenaga pendidik yang berperan langsung dalam proses belajar mengajar. Hasil rekapan wawancara menunjukkan bahwa:

- a. guru memandang Kyai sebagai sosok karismatik dan inspiratif,

- b. rutinitas spiritual Kyai menjadi contoh signifikan bagi para guru,
- c. Kyai membuka ruang ide serta memberikan bimbingan personal dalam pengembangan kompetensi guru,
- d. guru merasakan bagaimana nilai *tablig*, *fathanah*, dan *inspirational motivation* diterapkan dalam kepemimpinan Kyai.

Informasi dari guru memperkuat pemahaman peneliti mengenai hubungan antara nilai profetik dan transformasional dalam lingkungan akademik pesantren.

4. Santri

Santri adalah penerima langsung dari proses pendidikan dan pembinaan Kyai. Berdasarkan hasil wawancara:

- a. santri menggambarkan Kyai sebagai figur yang dekat, teladan, dan konsisten dalam menjaga nilai etika dan spiritual,
- b. santri menilai Kyai tegas dalam mencegah kemungkaran, namun tetap lembut dalam memberikan nasihat,
- c. Kyai sering memberikan motivasi belajar, disiplin, dan kebiasaan ibadah yang sangat berdampak pada kehidupan santri, sebagian santri menyebutkan bahwa Kyai menyediakan ruang untuk menyampaikan ide serta memberikan bimbingan individual.

Sudut pandang santri memberikan gambaran nyata tentang dampak kepemimpinan Kyai pada pembentukan karakter.

5. Alumni

Alumni memberikan perspektif retrospektif tentang bagaimana kepemimpinan Kyai mempengaruhi kehidupan mereka setelah lulus.

Dari wawancara ditemukan bahwa:

- a. nilai profetik Kyai terbawa hingga kehidupan sosial alumni,
- b. alumni mengakui bahwa pendekatan Kyai mendorong mereka untuk berakhhlak baik dan aktif di masyarakat,
- c. alumni melihat bahwa Kyai memiliki visi jangka panjang dan mengajak alumni berkontribusi dalam pengembangan pesantren,
- d. nilai *transendensi* dan *kejujuran* Kyai menjadi landasan moral mereka di luar pesantren.

Alumni menjadi sumber data penting untuk menilai keberlanjutan dampak kepemimpinan Kyai.

6. Wali Santri

Wali santri memberikan penilaian dari sudut pandang orang tua yang mempercayakan pendidikan anaknya kepada Kyai. Berdasarkan wawancara:

- a. mereka menilai Kyai sebagai sosok pemimpin Islam yang amanah dan mampu menjaga hubungan baik dengan wali santri,
- b. melihat bahwa rutinitas dan keteladanan spiritual Kyai memberi pengaruh besar pada perkembangan karakter anak,
- c. wali santri merasakan adanya motivasi dari Kyai untuk terus mendukung pendidikan anak,

- d. mereka juga mengakui adanya gagasan-gagasan strategis Kyai dalam memajukan pesantren.

Perspektif wali santri memberikan validasi eksternal terhadap kualitas kepemimpinan Kyai.

5.2. Temuan Penelitian Berdasarkan Tema Wawancara

Bagian ini menyajikan temuan penelitian yang diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap enam kelompok informan, yaitu Kyai, pengurus, ustadz/guru, santri, alumni, dan wali santri. Temuan dipetakan berdasarkan dua pendekatan teori utama penelitian, yaitu Kepemimpinan Profetik (*Prophetic Leadership*) dan Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*).

Temuan ini menggambarkan praktik nyata kepemimpinan Kyai dalam menjaga tradisi pesantren sekaligus mengelola proses modernisasi lembaga.

5.2.1 Kepemimpinan Profetik

Kepemimpinan profetik dianalisis melalui tujuh nilai: Humanisasi, Liberasi, Transendensi, Shiddiq, Amanah, Tabligh, dan Fathanah.

1. Humanisasi (Amar Ma'ruf)

Humanisasi tercermin dari cara Kyai membina hubungan, membimbing adab, dan membentuk karakter warga pesantren. Semua informan sepakat bahwa Kyai menekankan akhlak sebagai fondasi utama pendidikan.

Kyai menegaskan bahwa hubungan pemimpin dan warga pesantren harus dibangun di atas nilai-nilai kemanusiaan dan adab. Beliau

menyampaikan:

“Hubungan di pesantren itu bukan hanya administratif, tapi hubungan ruhani yang dibangun dengan adab dan kasih sayang.”

Pengurus memperkuat pernyataan tersebut:

“Kyai selalu bilang kepada kami: ‘Adab dulu baru ilmu.’ Itu prinsip yang selalu beliau ulang.”

Santri juga merasakan hal yang sama, terutama dalam interaksi sehari-hari:

“Kyai sopan sekali sama semua orang, itu membuat kami malu kalau tidak beretika.” (Santri)

Humanisasi terbukti menjadi nilai inti dalam model kepemimpinan Kyai yang berdampak pada suasana harmonis, penuh hormat, dan sarat teladan.

2. Liberasi (Nahi Munkar)

Nilai *nahi munkar* tercermin dalam mekanisme pembinaan, penegakan aturan, dan pencegahan perilaku menyimpang oleh Kyai.

Kyai menekankan pendekatan edukatif ketika menangani pelanggaran:

“Kalau ada pelanggaran, kami nasihati dulu. Yang penting hatinya berubah, bukan sekadar hukumannya.”

Pengurus menggambarkan keseimbangan Kyai antara ketegasan dan kelembutan:

“Beliau tegas, tapi tidak pernah marah tanpa edukasi. Kelembutannya itu yang membuat santri sadar.”

Alumni mengingat dampak jangka panjang dari cara Kyai membina santri:

“Cara Kyai menegur itu halus tapi kuat. Sampai sekarang saya selalu ingat, itu membentuk saya menjadi lebih hati-hati.”

Hal ini menunjukkan bahwa nilai liberasi bukan hanya aturan, tetapi menjadi proses pembinaan moral yang efektif.

3. Transendensi

Transendensi tampak dalam keteguhan spiritual Kyai dan penekanan bahwa seluruh aktivitas pesantren harus berorientasi pada Allah.

Kyai menegaskan:

“Pemimpin itu harus kuat ibadahnya. Kalau ibadahnya lemah, kepemimpinannya rapuh.”

Guru melihat keteladanan itu secara nyata:

“Kyai shalat malamnya rutin. Itu membuat kami merasa harus meniru, supaya tidak hanya menuntut santri.”

Santri melihat peran transendensi dalam motivasi harian:

“Kyai sering mengingatkan kami: semua ini karena pertolongan Allah, jadi belajar pun harus ikhlas.”

Nilai transendensi inilah yang mengikat seluruh aktivitas pesantren dengan dimensi spiritual.

4. Shiddiq (Kejujuran)

Kejujuran menjadi nilai yang sangat menonjol dalam kepemimpinan Kyai.

Beliau menyampaikan:

“Santri melihat apa yang kita lakukan. Maka pemimpin harus jujur.”

Guru mengonfirmasi konsistensi Kyai dalam hal kejujuran:

“Kyai tidak pernah berbohong, bahkan dalam hal kecil. Itu yang membuat kami percaya penuh.”

Santri juga memberi kesaksian:

“Kyai selalu bilang: jujur itu membawa keberkahan.”

Nilai shiddiq ini menciptakan integritas institusional dan kepercayaan kolektif.

5. Amanah (Tanggung Jawab)

Amanah merupakan prinsip besar yang dijaga Kyai terutama terkait titipan para orang tua.

Kyai mengatakan:

“Orang tua menitipkan masa depan anaknya. Itu amanah yang harus dipertanggungjawabkan.”

Wali santri mengakui hal ini:

“Saya melihat anak saya dijaga betul. Kyai tidak main-main dengan amanah.”

Guru menunjukkan bentuk tanggung jawab Kyai dalam pengelolaan pesantren:

“Keputusan Kyai selalu mempertimbangkan jangka panjang dan keselamatan lembaga.”

Nilai amanah tampak dalam kestabilan manajemen dan konsistensi mutu pendidikan.

6. Tabligh (Kemampuan Menyampaikan Arahan)

Kyai dikenal sangat jelas dalam penyampaian arahan.

Pengurus mengatakan:

“Arahan Kyai itu runtut, jelas, dan selalu diberi alasan. Jadi kami tahu arah kerjanya.”

Guru juga merasakan manfaat dari komunikasi terbuka:

“Kalau ada kebijakan baru, beliau jelaskan satu per satu. Tidak pernah mendadak.”

Santri menilai nasihat Kyai sangat membekas:

“Kyai itu lembut saat menasihati, tapi menancap di hati.”

Ini membuktikan bahwa fungsi tabligh tidak hanya informatif, tetapi membimbing perubahan perilaku.

7. Fathanah (Kecerdasan & Kebijaksanaan)

Kyai menunjukkan kecerdasan strategis dalam melihat masa depan pesantren.

Beliau menyampaikan:

“Kita harus menyiapkan Daarul Rahman untuk masa depan, bukan hanya hari ini.”

Pengurus mengetahui bahwa setiap kebijakan Kyai melalui perenungan:

“Semua keputusan Kyai matang, selalu mempertimbangkan banyak aspek.”

Alumni memberi pengakuan atas kebijaksanaan itu:

“Kemajuan pesantren hari ini buah dari pemikiran panjang Kyai.”

Nilai fathanah terlihat dominan dalam perumusan visi jangka panjang lembaga.

5.2.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dianalisis melalui empat dimensi: *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.*

1. *Idealized Influence* (Keteladanan dan Visi)

Kiai menjadi figur panutan yang dihormati oleh seluruh warga pesantren.

Beliau menyampaikan visinya:

“Sepuluh tahun ke depan Daarul Rahman harus menjadi pusat pendidikan Islam yang unggul dan modern.”

Guru menuturkan:

“Kami mengikutinya karena beliau memberi contoh langsung, bukan hanya teori.”

Alumni menyebutkan konsistensi visi sejak dulu:

“Dulu Kyai sudah bicara tentang perkembangan pesantren, sekarang terbukti.”

Keteladanan ini menghasilkan kepercayaan yang sangat kuat.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi dan Semangat)

Kyai mampu membangkitkan optimisme kolektif.

Guru menegaskan:

“Kyai selalu memberi semangat, bahkan saat kami lelah. Beliau tahu kata-kata yang tepat.”

Santri mengakui pengaruhnya dalam belajar:

“Kalau Kyai bicara motivasi, kami langsung ingin belajar lebih keras.”

Pengurus merasakan dorongan moral:

“Kalimat Kyai membuat kami merasa bisa menghadapi tantangan apa pun.”

Motivasi Kyai menjadi energi penggerak modernisasi pesantren.

3. *Intellectual Stimulation* (Dorongan Inovasi)

Kyai mendorong kreativitas dan pemikiran baru.

Beliau menyampaikan:

“Jangan terpaku pada pola lama. Guru dan pengurus harus inovatif.”

Pengurus menilai Kyai sangat terbuka terhadap ide:

“Kyai meminta kami untuk menyampaikan ide apa pun, nanti beliau timbang.”

Guru pun sering berdiskusi tentang inovasi pembelajaran:

“Setiap ada ide baru, Kyai senang mendengar dan membantu mengembangkan.”

Inovasi menjadi pilar dalam proses modernisasi pesantren.

4. *Individualized Consideration* (Perhatian Personal)

Kyai dikenal dekat secara personal dan memberikan pembinaan individual.

Guru menjelaskan:

“Kyai menanyakan kondisi kami satu per satu, itu membuat kami merasa dihargai.”

Santri merasakan perhatian yang sama:

“Kalau ada masalah, Kyai bisa diajak bicara. Beliau sabar mendengar.”

Pengurus menegaskan:

“Beliau tidak hanya memimpin institusi, tapi juga memimpin hati.”

Pendekatan ini memperkuat loyalitas dan kelekatan emosional.

Temuan menunjukkan bahwa:

1. Visi dan misi pesantren sangat dipahami warga pesantren karena disampaikan secara efektif oleh Kyai.
2. Modernisasi berjalan beriringan dengan pelestarian nilai tradisional.
3. Nilai profetik menjadi fondasi, sementara nilai transformasional menjadi penggerak inovasi.

Kepemimpinan Kyai memadukan tradisi (akhlak, adab, spiritualitas) dengan modernisasi pembaharuan kurikulum, tata kelola, dan inovasi program.

5.3. Praktik Ideal dalam Kepemimpinan Kyai (Berdasarkan Teori)

Bagian ini menjelaskan gambaran praktik kepemimpinan ideal berdasarkan dua pendekatan teori utama yang digunakan dalam penelitian, yaitu teori

kepemimpinan profetik (*prophetic leadership*) dan teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Kedua teori ini menjadi acuan normatif untuk menilai sejauh mana praktik kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren Daarul Rahman telah sesuai dengan standar kepemimpinan yang ideal menurut literatur.

5.3.1. Praktik Ideal Kepemimpinan Profetik

Kepemimpinan profetik berakar pada nilai-nilai kenabian yang bersifat universal dan bersumber pada ajaran Islam. Menurut Kuntowijoyo, kepemimpinan profetik bertujuan membangun humanisasi, liberasi, dan transendensi sebagai landasan transformasi sosial dan moral (Syihabuddin & Huda, 2024). Dalam konteks kelembagaan pesantren, pemimpin ideal harus menampilkan empat sifat kenabian: *shiddiq*, *amānah*, *tablīgh*, dan *fatānah*.

1. Humanisasi (*Amar Ma'ruf*)

Dalam perspektif profetik, *humanisasi* merupakan upaya memanusiakan manusia melalui adab, akhlak, penghormatan, dan pemberdayaan. Pemimpin ideal:

- a. menghargai martabat setiap warga pesantren,
- b. mengedepankan adab sebelum ilmu,
- c. menciptakan hubungan emosional yang sehat,
- d. mengembangkan budaya kasih sayang dan saling menghormati.

Humanisasi dipandang sebagai prinsip moral yang membentuk suasana pendidikan yang berkeadaban (Syihabuddin & Huda, 2024).

2. Liberasi (*Nahi Munkar*)

Liberasi dalam kepemimpinan profetik mengacu pada upaya membebaskan manusia dari praktik-praktik yang merusak moral dan spiritual. Pemimpin ideal:

- a. menegakkan aturan pesantren secara adil,
- b. mencegah kemungkaran melalui pendekatan edukatif,
- c. menjadi pengawal moral lembaga,
- d. memberikan keteladanan dalam keberanian menyuarakan kebenaran.

Liberasi dilakukan bukan dengan represif, tetapi dengan pembinaan dan *moral guidance*.

3. Transendensi

Transendensi adalah nilai tertinggi dalam kepemimpinan profetik, yaitu mengaitkan setiap aktivitas dengan dimensi ketuhanan.

Pemimpin ideal:

- a. menjaga kualitas ibadah,
- b. menjadi teladan spiritual,
- c. menegaskan bahwa tujuan pendidikan adalah mendekatkan diri kepada Allah,
- d. membentuk kesadaran tauhid warga pesantren.

Nilai ini menjadi fondasi semua tindakan pemimpin sebagai *spiritual authority* dalam pesantren.

4. *Shiddiq* (Jujur)

Sifat *shiddiq* merupakan komponen utama integritas pemimpin.

Praktik idealnya mencakup:

- a. bersikap jujur dalam perkataan dan tindakan,
- b. transparan dalam pengambilan keputusan,
- c. menjaga amanah moral dan material,
- d. menjadi teladan bagi guru dan santri.

Kejujuran menjadi dasar kepercayaan dan stabilitas lembaga.

5. *Amānah* (Tanggung Jawab)

Sifat *amānah* mengharuskan pemimpin menjaga titipan berupa lembaga, guru, dan murid. Secara ideal, pemimpin:

- a. bertanggung jawab terhadap perkembangan santri,
- b. menjalankan pengelolaan lembaga secara profesional,
- c. mempertanggungjawabkan kepercayaan wali santri,
- d. menampilkan komitmen untuk menjaga keberlanjutan lembaga.

Amānah menjadi bukti komitmen moral dan spiritual pemimpin.

6. *Tablīgh* (Komunikatif dan Efektif Menyampaikan Arahan)

Praktik ideal *tablīgh* mencakup kemampuan pemimpin untuk:

- a. menyampaikan pesan dengan baik dan jelas,
- b. memberikan bimbingan, arahan, dan fatwa kelembagaan,
- c. memastikan warga pesantren memahami visi dan kebijakan,
- d. bersikap komunikatif dan terbuka terhadap dialog.

Dalam konteks manajemen pesantren, *tablīgh* merupakan elemen komunikasi organisasi.

7. *Fatānah* (Cerdas dan Bijaksana)

Sifat *fatānah* mencakup kecerdasan intelektual dan kebijaksanaan strategis. Pemimpin ideal:

- a. mampu mengambil keputusan yang tepat,
- b. memiliki visi jangka panjang,
- c. mampu membaca situasi dan kebutuhan zaman,
- d. melakukan inovasi yang tetap berakar pada nilai tradisional.

Fatānah merupakan ciri pemimpin visioner yang mampu membawa pesantren maju.

5.3.2 Praktik Ideal Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, inspirasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Menurut Northouse (2016) dan Yukl (2013), pemimpin ideal harus memenuhi empat dimensi: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

1. *Idealized Influence* (Keteladanan dan Integritas Moral)

Pada praktik ideal, pemimpin transformasional harus:

- a. menjadi teladan moral bagi seluruh anggota organisasi,
- b. memiliki visi yang kuat dan menginspirasi,
- c. menunjukkan keberanian dan komitmen pada nilai-nilai,
- d. dipercaya oleh seluruh warga pesantren.

Pemimpin ideal dihormati bukan karena posisinya, tetapi karena karakternya.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi dan Penggerak Semangat)

Dimensi ini menuntut pemimpin untuk:

- a. memberikan motivasi yang menumbuhkan optimisme,
- b. menanamkan nilai semangat kolektif,
- c. membangun budaya kerja yang antusias dan positif,
- d. mampu mengubah tantangan menjadi peluang.

Inspirasi menjadi energi pendorong perubahan lembaga pendidikan.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Pemikiran dan Inovasi)

Praktik ideal mencakup kemampuan pemimpin untuk:

- a. mendorong kreativitas dan inovasi,
- b. membuka ruang bagi ide-ide baru,
- c. memfasilitasi guru dan pengurus untuk berpikir kritis,
- d. menumbuhkan budaya diskusi dan pemecahan masalah.

Pemimpin transformasional tidak hanya memimpin, tetapi mengembangkan potensi intelektual organisasi.

4. *Individualized Consideration* (Perhatian Personal dan Pembinaan Individu)

Pemimpin ideal harus:

memberikan perhatian terhadap kebutuhan setiap individu,

- a. menjadi mentor dan pembimbing personal,
- b. memahami perbedaan karakter dan potensi,

- c. menciptakan hubungan emosional yang positif.

Dalam konteks pesantren, perhatian personal ini sangat relevan untuk membentuk karakter guru dan santri.

Secara keseluruhan, praktik ideal kepemimpinan Kyai menurut teori mencakup:

1. *Spiritual–moral leadership* (nilai profetik)
2. *Visionary–innovative leadership* (nilai transformasional)
3. Keseimbangan antara tradisi dan modernisasi
4. Kepemimpinan berbasis adab dan keteladanan

Bagian ini menjadi standar ideal yang nantinya akan dibandingkan dengan praktik riil dalam analisis kesenjangan pada bagian berikutnya.

5.4. Praktik Riil Kepemimpinan Kyai (Data Lapangan)

Bagian ini menyajikan gambaran praktik nyata kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren Daarul Rahman berdasarkan data wawancara mendalam dengan Kyai, pengurus, guru, santri, alumni, dan wali santri. Temuan disampaikan melalui dua kelompok besar teori yang digunakan: **kepemimpinan profetik** dan **kepemimpinan transformasional**, serta memuat aspek kekuatan (*strengths*) dan beberapa area yang belum optimal (*weaknesses*).

5.4.1 Praktik Riil Nilai–Nilai Kepemimpinan Profetik

1. Humanisasi (Amar Ma'ruf)

Dalam praktiknya, Kyai menunjukkan pola relasi yang hangat, terbuka, dan membangun kedekatan moral–emosional dengan warga

pesantren. Kyai menekankan pentingnya teladan akhlak sebelum instruksi diberikan.

Beberapa informan menyampaikan:

- a. *“Kyai selalu mengingatkan kami agar saling menghormati dan menjaga adab.”* (Guru)
- b. *“Beliau tidak pernah marah tanpa sebab, selalu memberi contoh terlebih dahulu.”* (Santri)

Pengurus juga menegaskan bahwa hubungan Kyai dengan seluruh elemen pesantren berjalan harmonis dan mencerminkan keteladanan moral.

2. **Liberasi (Nahi Munkar)**

Kyai menerapkan pendekatan persuasif namun tegas dalam mencegah kemungkaran di lingkungan pesantren. Penanganan pelanggaran dilakukan secara bertahap—nasihat, pembinaan, kemudian tindakan tegas bila diperlukan.

- a. *“Kalau ada pelanggaran, Kyai panggil dulu, ditanya sebabnya, lalu dibina.”* (Pengurus)
- b. *“Kyai tegas, tapi tidak pernah memermalukan santri.”* (Santri)

Pendekatan ini dianggap efektif menciptakan efek jera sekaligus menjaga martabat santri.

3. **Transendensi**

Kyai sangat menekankan dimensi spiritual sebagai inti kepemimpinan. Rutinitas ibadah Kyai memberikan pengaruh signifikan bagi warga pesantren.

- a. *“Kyai selalu menyampaikan bahwa semua ini karena pertolongan Allah.”* (Guru)
- b. *“Contoh ibadah beliau membuat saya jadi lebih rajin.”* (Santri)
- c. *“Pesan utama Kyai selalu tentang mencari ridho Allah.”* (Alumni)

Dimensi transenden menjadi fondasi moral seluruh kegiatan pesantren.

4. Shiddiq (Kejujuran)

Para informan konsisten menyatakan bahwa Kyai mencontohkan kejujuran melalui tindakan sehari-hari.

“Beliau terbuka dalam setiap kebijakan dan tidak menyembunyikan apa pun.” (Pengurus)

5. Amanah (Tanggung Jawab)

Kyai menjaga amanah wali santri dengan kehati-hatian dan rasa tanggung jawab yang tinggi.

- a. *“Kyai menjaga amanah orang tua dengan sangat serius.”* (Wali Santri)
- b. *“Kami merasa anak ditangani dengan penuh perhatian.”* (Wali Santri)

6. Tabligh (Komunikatif & Transparan)

Arahan Kyai dinilai jelas, mudah dipahami, dan disampaikan dengan bahasa yang membimbing.

“Arahan Kyai jelas dan selalu kami pahami.” (Guru)

7. Fathanah (Kecerdasan & Kebijaksanaan)

Kyai aktif menggagas program—perluasan kegiatan, pembinaan, dan pengembangan sarana.

“Kyai selalu punya ide untuk pengembangan pesantren.” (Pengurus)

5.4.2 Praktik Riil Kepemimpinan Transformasional

1. *Idealized Influence* (Keteladanan & Visi)

Kyai dipandang sebagai figur teladan yang memancarkan wibawa dan integritas spiritual.

- a. *“Beliau sosok yang sangat kharismatik dan disegani.”* (Alumni)
- b. *“Visi Kyai jelas, membawa pesantren semakin maju.”* (Pengurus)

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi & Penguatan Semangat)

Kyai sering memberikan dorongan motivatif kepada guru dan santri untuk berprestasi.

- a. *“Kyai menumbuhkan optimisme kami untuk terus berkembang.”*
(Guru)
- b. *“Beliau selalu menyemangati kami agar belajar sungguh-sungguh.”*
(Santri)

3. *Intellectual Stimulation* (Ruang Gagasan & Kreativitas)

Kyai membuka ruang bagi ide baru dari guru, pengurus, dan santri.

“Kyai selalu memberi kesempatan kami menyampaikan ide.” (Guru)

4. *Individualized Consideration (Pembinaan Personal)*

Kyai memberikan perhatian personal: membimbing, menengok santri bermasalah, dan mendengar keluhan pengurus.

- a. “*Kyai membimbing sesuai karakter masing-masing.*” (Pengurus)
- b. “*Kami sering dipanggil satu-satu untuk diberi arahan.*” (Santri)

5.4.3 Kekuatan (*Strengths*) Praktik Kepemimpinan Kyai

1. Keteladanan moral yang kuat (shiddiq, amanah, tabligh).
2. Kedekatan emosional dan hubungan yang humanis dengan seluruh warga pesantren.
3. Tekanan kuat pada nilai spiritual yang memperkuat karakter santri.
4. Kemampuan memotivasi dan menginspirasi, sesuai dimensi transformasional.
5. Keterbukaan menerima ide baru dan mendorong inovasi.
6. Pembinaan personal yang konsisten, memperkuat hubungan guru-pengurus-santri.

5.4.4 Hal-Hal yang Belum Optimal (*Weaknesses*)

Beberapa area yang muncul dari informan:

1. Tidak semua program inovasi berjalan konsisten, bergantung pada waktu Kyai.

“*Program baru kadang tidak berlanjut karena menunggu instruksi Kyai.*” (Pengurus)
2. Komunikasi formal belum terstruktur (misalnya agenda rapat berkala).

3. Belum semua santri mendapat bimbingan personal secara merata, karena jumlah santri yang banyak.
4. Modernisasi sistem administrasi (digitalisasi, manajemen data) masih dalam tahap awal.

Praktik kepemimpinan Kyai menunjukkan perpaduan yang kuat antara nilai-nilai profetik dan transformasional. Walaupun demikian, beberapa aspek operasional masih memerlukan penguatan, terutama pada konsistensi inovasi, sistem komunikasi internal, dan pemerataan bimbingan personal.

5.5. Analisis Kesesuaian Praktik Ideal dan Praktik Riil

Analisis ini membandingkan antara praktik kepemimpinan ideal (berdasarkan teori Kepemimpinan Profetik dan Transformasional) dengan praktik riil kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren Daarul Rahman. Pembahasan dilakukan secara naratif untuk memberikan gambaran komprehensif sebelum dipaparkan dalam bentuk tabel *gap analysis*.

5.5.1 Kesesuaian Praktik Kepemimpinan dengan Teori

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa dimensi kepemimpinan Kyai yang sudah sangat sesuai dengan teori ideal Kepemimpinan Profetik dan Transformasional.

1. Kesesuaian dengan Kepemimpinan Profetik

a. Humanisasi (Amar Ma'ruf)

Hubungan Kyai dengan guru, santri, dan pengurus mencerminkan keteladanan akhlak dan penghargaan terhadap martabat manusia.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa Kyai selalu mengawali pembinaan dengan nasihat dan teladan pribadi, sesuai nilai *amar ma'ruf*.

b. **Liberasi (Nahi Munkar)**

Kyai mengambil langkah pencegahan dan penanganan kemungkaran secara bertahap dan edukatif, selaras dengan prinsip *nahi munkar* dalam kepemimpinan profetik.

c. **Transendensi**

Kyai menekankan nilai spiritual dan orientasi kepada Allah SWT dalam setiap keputusan dan arah pesantren, mencerminkan nilai transcendental sesuai teori.

d. **Empat Sifat Profetik**

- 1) *Shiddiq*: Kyai dianggap jujur dan transparan.
- 2) *Amanah*: diakui oleh wali santri sebagai pemimpin yang menjaga amanah.
- 3) *Tabligh*: pesan dan arahan disampaikan jelas dan mudah dipahami.
- 4) *Fathanah*: Kyai memiliki kecerdasan dan kebijaksanaan dalam membuat program pengembangan pesantren.

Secara umum, praktik kepemimpinan Kyai sangat konsisten dengan idealitas kepemimpinan profetik.

2. Kesesuaian dengan Kepemimpinan Transformasional

a. **Idealized Influence**

Kyai dipandang sebagai figur teladan yang karismatik dan dihormati, sesuai teori tentang pengaruh ideal pemimpin transformasional.

b. **Inspirational Motivation**

Kyai mampu memberikan motivasi kepada santri, guru, dan pengurus melalui nasihat, visi, dan dorongan untuk berprestasi.

c. **Intellectual Stimulation**

Kyai membuka ruang bagi gagasan baru dari guru, santri, dan pengurus, selaras dengan karakteristik pemimpin yang mendorong kreativitas.

d. **Individualized Consideration**

Praktik bimbingan personal yang dilakukan Kyai (misal memanggil santri/guru untuk pembinaan) sesuai dengan teori perhatian individual.

Dengan demikian, terdapat kecocokan kuat antara praktik riil Kyai dengan kedua teori kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian.

5.5.2 Ketidaksesuaian / Kesenjangan dengan Teori

Walaupun banyak kesesuaian ditemukan, beberapa aspek belum sepenuhnya mencerminkan praktik ideal.

1. **Kesenjangan pada Dimensi Profetik**

a. **Fathanah (Kecerdasan Manajerial)**

Meskipun Kyai memiliki gagasan yang cerdas dan visioner, beberapa program belum memiliki sistem tindak lanjut dan dokumentasi yang rapi.

→ Tidak sepenuhnya sesuai dengan prinsip *fathanah* dalam konteks manajemen modern.

Tabligh (Keteraturan Komunikasi)

Arahannya jelas, tetapi tidak selalu disampaikan melalui mekanisme rapat formal dan terjadwal.

→ Hal ini menimbulkan variasi pemahaman antar bagian.

2. Kesenjangan pada Dimensi Transformasional

a. *Individualized Consideration* Tidak Merata

Kyai memberikan perhatian personal, tetapi belum menjangkau semua santri dan guru secara konsisten karena jumlah santri yang besar.

b. *Intellectual Stimulation* Belum Berbasis Sistem

Ruang gagasan ada, tetapi belum difasilitasi melalui forum rutin (misal: *innovation meeting* atau sistem kotak saran terstruktur).

c. *Inspirational Motivation* Belum Tersistematisasi

Motivasi lebih banyak diberikan secara spontan atau pada momen tertentu, belum menjadi program pembinaan motivasi yang terstruktur sebagaimana ideal teori transformasional.

5.5.3 Faktor-Faktor Penyebab Kesenjangan

Berdasarkan analisis data, terdapat beberapa faktor yang mendorong terjadinya gap antara praktik ideal dan praktik lapangan:

1. Keterbatasan SDM

Jumlah guru dan pengurus yang terbatas menyebabkan pelaksanaan program tidak selalu optimal dan tindak lanjut belum merata.

2. Beban Kerja Kyai yang Sangat Besar

Kyai terlibat langsung dalam hampir semua aspek pengelolaan pesantren sehingga beberapa inovasi tidak berjalan konsisten.

3. Kultur Pesantren Tradisional

Model pesantren salafiyah yang mengandalkan keteladanan dan hubungan personal menyebabkan sistem formal seperti SOP, rapat berkala, dan administrasi modern belum sepenuhnya diterapkan.

4. Kurangnya Sistem Manajemen Formal

Belum terdapat standar prosedur kerja tertulis, sistem koordinasi rutin, dan mekanisme pelaporan terstruktur.

5. Dominasi Kepemimpinan Karisma

Kekuatan kharisma Kyai membuat banyak keputusan terpusat pada beliau; hasilnya, inovasi dan program berjalan menunggu arahan Kyai (*centralized decision-making*).

Faktor ini berkontribusi pada sejumlah kesenjangan antara praktik ideal dan praktik riil.

5.6. Tabel Analisis Kesenjangan (Gap Analysis)

Tabel berikut merupakan ringkasan kesenjangan antara praktik ideal (teori) dan praktik riil (lapangan).

Tabel 5.1 Analisis Kesenjangan Praktik Ideal dan Riil

Bidang Kajian	Praktik Ideal (Teori)	Praktik Riil (Data Lapangan)	Kesenjangan
Kepemimpinan Profetik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin menunjukkan <i>shiddiq, amanah, tabligh, fathanah</i> secara konsisten. 2. Menjalankan <i>humanisasi, liberasi, transendensi</i> secara sistematis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keteladanan akhlak, spiritualitas, dan pembinaan berjalan baik 2. Beberapa program inovasi dan komunikasi formal belum sistematis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum ada sistem manajemen formal. 2. Konsistensi program belum optimal.
Kepemimpinan Transformasional	Pemimpin memberikan keteladanan, motivasi, stimulasi intelektual, dan bimbingan personal secara terstruktur.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi kuat, bimbingan personal diberikan. 2. Ruang gagasan ada tetapi belum melalui forum resmi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum merata pada semua santri/guru. 2. Belum terprogram secara periodik.

5.7. Pembahasan

5.7.1 Kepemimpinan Kyai dalam Menanamkan dan Menguatkan Nilai-Nilai Tradisional

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kyai di Pondok Pesantren Daarul Rahman memainkan peran sentral dalam menjaga dan menanamkan nilai-nilai tradisional pesantren. Pada praktik sehari-hari, Kyai menampilkan keteladanan moral, kedisiplinan, dan spiritualitas yang kuat. Hal ini tercermin dari rutinitas

ibadah yang dijalani, perhatian terhadap akhlak santri, serta komunikasi yang menekankan kesantunan dan kejujuran. Pola ini selaras dengan konsep *kepemimpinan profetik* sebagaimana dijelaskan oleh Syihabuddin dan Huda (2024), bahwa kepemimpinan profetik bertumpu pada nilai-nilai *humanisasi*, *liberasi*, dan *transendensi*, serta sifat dasar profetik seperti *shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah*.

Para pengurus dan guru menyebut bahwa Kyai sering menasihati tentang pentingnya menjaga ibadah, memperbaiki niat, dan menghormati guru. Hal ini menunjukkan bahwa Kyai menjalankan fungsi moral-spiritual sebagaimana digambarkan dalam model kepemimpinan tradisional pesantren. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hasanah (2025), yang menjelaskan bahwa Kyai tetap menjadi sumber nilai dan penguatan karakter keagamaan di tengah perubahan sosial.

Dari perspektif teori kepemimpinan, pola ini sejalan dengan Yukl (2013) yang menyatakan bahwa pemimpin efektif membangun pengaruh melalui keteladanan perilaku, kedekatan dengan anggota, dan penguatan nilai organisasi. Dengan demikian, dalam konteks tradisi, Kyai bertindak sebagai penjaga nilai (*guardian of tradition*) yang memastikan bahwa identitas pesantren tetap terpelihara melalui internalisasi nilai profetik kepada seluruh warga pesantren.

5.7.2 Peran Kepemimpinan Kyai dalam Mewujudkan Sistem Pendidikan Modern

Selain menjaga tradisi, Kyai Daarul Rahman juga berperan sebagai agen perubahan yang mendorong modernisasi pesantren. Hasil wawancara menunjukkan bahwa Kyai memiliki visi jangka panjang terkait penguatan kurikulum,

pengembangan sarana, peningkatan kualitas guru, serta penerapan teknologi pendidikan. Sikap ini mencerminkan karakter *Transformational Leadership* sebagaimana konsep Northouse (2016), khususnya pada unsur *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Para guru dan pengurus menyatakan bahwa Kyai mendorong mereka untuk berinovasi, memberikan ide baru, serta meningkatkan kualitas pembelajaran. Temuan ini mendukung penelitian Widodo (2025) yang menunjukkan bahwa modernisasi pesantren sangat bergantung pada kapasitas Kyai dalam memberikan arah perubahan dan memotivasi warga pesantren. Dalam konteks ini, Kyai bukan hanya simbol tradisi, tetapi juga katalis modernisasi.

Penelitian Umiarso (2018) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional profetik merupakan pola kepemimpinan yang dapat menopang pengembangan pesantren di era disruptif, yaitu ketika nilai spiritual dijadikan fondasi untuk mendorong inovasi. Demikian pula Zubedi, Lamatenggo, dan Arifin (2022) menegaskan bahwa transformasi pesantren akan berhasil ketika Kyai mampu memadukan otoritas tradisional dengan kemampuan mengelola perubahan secara strategis.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa Kyai membuka ruang dialog bagi guru dan pengurus, mendorong kreativitas, serta memberikan bimbingan personal. Hal ini sesuai dengan konsep perilaku pemimpin menurut Yukl (2013), bahwa pemimpin efektif tidak hanya memotivasi, tetapi juga memfasilitasi pembelajaran dan mendukung pengembangan anggota.

Dengan demikian, peran Kyai dalam modernisasi Daarul Rahman menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional telah berjalan dan menjadi motor utama dalam membangun sistem pendidikan yang lebih adaptif.

5.7.3 Kepemimpinan Kyai dalam Mengintegrasikan Nilai Tradisional dan Pendekatan Modern

Integrasi antara nilai tradisional dan pendekatan modern menjadi kekuatan utama kepemimpinan Kyai di Daarul Rahman. Temuan lapangan menunjukkan bahwa Kyai tidak melakukan modernisasi secara frontal, tetapi menjadikannya sebagai bagian dari proses bertahap yang tetap berakar pada nilai profetik. Strategi ini memungkinkan inovasi berjalan tanpa menghilangkan identitas pesantren.

Pola integratif ini sesuai dengan kerangka teoritik *prophetic-transformational leadership* (Umiarso, 2018), yang menempatkan nilai spiritual sebagai fondasi perubahan. Di Daarul Rahman, nilai seperti adab, akhlak, ketekunan ibadah, dan penghormatan guru tetap dipertahankan, sementara inovasi di bidang kurikulum, manajemen, dan teknologi dibangun secara terarah. Dengan demikian, modernisasi tidak bertentangan dengan tradisi, tetapi justru memperkuatnya.

Penelitian Al-Ayubbi (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan Kyai yang mampu menyatukan tradisi dan modernitas berdampak pada ketahanan pesantren dalam menghadapi tantangan era digital. Sementara itu, Widodo (2025) menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan transformasional Kyai menjadi faktor pembeda yang menentukan keberhasilan modernisasi pesantren. Hal ini juga konsisten dengan model perilaku pemimpin menurut Yukl (2013), bahwa integrasi

nilai dan strategi perubahan memerlukan fleksibilitas perilaku pemimpin sesuai konteks organisasi.

Dengan demikian, integrasi tradisional–modern yang dijalankan Kyai Daarul Rahman membentuk model kepemimpinan yang stabil, adaptif, dan visioner. Nilai tradisional tetap menjadi ruh pesantren, sementara modernisasi diarahkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan keberlanjutan lembaga. Pola inilah yang menjadikan kepemimpinan Kyai relevan, efektif, dan mampu mempertahankan keseimbangan antara kontinuitas dan pembaruan.



BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan Kyai dalam menjaga nilai-nilai tradisional sekaligus mewujudkan pendekatan modern di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta. Berdasarkan temuan lapangan dan analisis teori kepemimpinan profetik (*shiddiq, amanah, tabligh, fathanah; humanisasi, liberasi, transendensi*), kepemimpinan transformasional (Northouse, 2016), dan perspektif kepemimpinan organisasi (Yukl, 2013), maka diperoleh beberapa kesimpulan utama berikut.

1. Pertama, kepemimpinan Kyai sangat kuat dalam menanamkan dan menguatkan nilai-nilai tradisional pesantren. Kyai menunjukkan keteladanan moral yang tinggi, komitmen spiritual yang konsisten, serta hubungan yang dekat dengan santri, guru, dan pengurus. Nilai-nilai humanisasi, transendensi, dan *shiddiq* menjadi karakter dominan yang mewarnai seluruh proses pendidikan di pesantren. Pembinaan akhlak, kedisiplinan ibadah, serta teladan pribadi Kyai berfungsi sebagai modal sosial yang efektif untuk menjaga tradisi pesantren.
2. Kedua, dalam mewujudkan sistem pendidikan modern, Kyai telah melakukan berbagai langkah inovasi, meskipun belum sepenuhnya terstruktur. Beberapa inisiatif seperti peningkatan kompetensi guru, pembukaan ruang dialog, penyediaan peluang pengembangan, dan motivasi akademik merupakan praktik kepemimpinan transformasional

yang muncul secara kuat. Namun, proses perencanaan, mekanisme evaluasi, serta pengembangan sistem manajemen modern masih belum berjalan secara sistematis.

3. Ketiga, integrasi nilai tradisional dan pendekatan modern dilakukan Kyai melalui pola kepemimpinan profetik–transformasional yang dipadukan dengan kharisma personal. Integrasi ini terlihat pada upaya Kyai menjaga kekhasan pesantren seperti tradisi keagamaan, kedisiplinan moral, dan adab, sekaligus membuka ruang inovasi pendidikan dan pengelolaan berbasis modern. Namun demikian, penelitian menemukan adanya kesenjangan antara praktik ideal dan praktik riil, terutama pada aspek manajemen kelembagaan, delegasi kewenangan, serta sistem kaderisasi dalam pengambilan keputusan. Tingginya ketergantungan pada figur Kyai juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi keberlanjutan transformasi pesantren.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan profetik merupakan kekuatan inti yang tidak tergantikan dan tidak tergerus zaman, sementara kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai penguat yang memungkinkan pesantren bergerak dinamis mengikuti perkembangan era. Pesantren mampu mempertahankan identitas tradisionalnya sekaligus merespons tuntutan modernisasi justru karena perpaduan dua pola kepemimpinan tersebut, dengan nilai profetik sebagai fondasi terdalam dan nilai transformasional sebagai motor penggerak perubahan.

6.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Data dominan berasal dari wawancara sehingga peneliti sangat bergantung pada subjektivitas informan.
2. Tidak semua aspek manajemen pesantren dapat diobservasi secara langsung karena keterbatasan akses dan waktu.
3. Fokus penelitian hanya pada satu pesantren, sehingga temuan tidak bisa digeneralisasi untuk seluruh pesantren di Indonesia.
4. Dokumentasi kelembagaan yang belum lengkap membuat proses triangulasi dokumen tidak dapat dilakukan secara maksimal.

Keterbatasan ini perlu dipertimbangkan dalam interpretasi hasil penelitian dan dalam merancang penelitian lanjutan.

6.3 Saran

6.3.1 Saran untuk Pondok Pesantren Daarul Rahman

1. Membangun sistem manajemen kelembagaan yang formal, termasuk SOP, struktur kerja, dan mekanisme evaluasi program.
2. Mengembangkan sistem kaderisasi kepemimpinan, sehingga keberlanjutan visi pesantren tidak hanya bertumpu pada sosok Kyai.
3. Mengoptimalkan ruang dialog dan inovasi, seperti forum evaluasi guru, musyawarah santri, dan rencana kerja tahunan yang terstruktur.
4. Penguatan kapasitas guru dan pengurus, terutama kompetensi pedagogik modern, manajemen digital, dan pengembangan kurikulum.

6.3.2 Saran untuk Kyai

1. Melakukan pendeklegasian kewenangan kepada pengurus inti agar beban kepemimpinan tidak terlalu tersentralisasi.
2. Memperkuat perencanaan strategis jangka panjang dengan melibatkan guru, alumni, dan wali santri dalam penyusunan program.
3. Melanjutkan keteladanan profetik yang telah menjadi kekuatan utama pesantren sambil membangun mekanisme kelembagaan yang lebih sistematis.

6.3.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

1. Melakukan penelitian komparatif antara pesantren modern dan pesantren tradisional lainnya untuk melihat variasi pola kepemimpinan Kyai.
2. Mengembangkan penelitian dengan pendekatan mixed-method untuk menghasilkan data yang lebih kaya.
3. Meneliti efektivitas implementasi manajemen pesantren modern pasca dilakukannya perbaikan kelembagaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Affan, A. (2019). *Pesantren dan Pengelolaannya (Manajemen dan Human Resources Pesantren di Indonesia)*. Cetakan pertama. Jakarta: Literasi Nusantara.
- Alawiyah, T., Rosa, A. T. R., & Gaffar, A. (2024). Transformational leadership in Islamic boarding schools: Strategies for improving student quality. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(4), 653–661. <https://doi.org/10.30868/ei.v12i04.8143>
- Arzi Shafaunnida, A., Abdul Majid, A. B., Nurchamidah, N., Syafaruddin, B., & Hamsah, M. (2024). Kiai leadership values at the Paciran Lamongan Muhammadiyah modern Islamic boarding school. *al-Afkar, Journal for Islamic Studies*, 7(1), 723–733. <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v7i1.1079>
- Badri, M. S. M. N., Gunawan, A., & Syarifudin, E. (2023). Situational Leadership in Islamic Education. *ManBiz Journal of Management and Business*, 3(1), 111–120. <https://doi.org/10.47467/manbiz.v3i1.4417>
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader* (20th anniversary ed.). Basic Books.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Erlangga, H. (2018). *Kepemimpinan dengan spirit technopreneurship* (Edisi revisi kedua, viii + 176 hal). FISIP UNPAS PRESS. ISBN: [masukkan ISBN].
- Fauzan, H. (2022). *Prophetic Governance*. Cetakan pertama. Yogyakarta: UIN KHAS Press.
- Fiantika, F. R., Wasil, M., Jumiyati, S., Honesti, L., Wahyuni, S., Mouw, E., Jonata, Imam Mashudi, N., Hasanah, N., Maharani, A., Ambarwati, K., Noflidaputri, R., Nuryami, dan Waris, L. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Cet. 1). PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Gunawan, H. (2022). *Pendidikan Karakter: Konsep dan Implementasi*, disunting oleh A. Saepulrohim, cetakan kelima. Bandung: ALFABETA.
- Hamidah, A. (2025). Kepemimpinan kyai di tengah badi modernitas: Antara otoritas kharismatik dan tata kelola profesional. *Al-Amin: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sosial Humaniora*, 3(1), 121–136. <https://doi.org/10.53398/alamin.v3i1.438>
- Handoko. (2021). Manajemen Mutu Pendidikan Pondok Pesantren di Era 5.0. Dalam *Prosiding Fakultas Agama Islam*, Universitas Dharmawangsa, Desember 2021, 63–69.
- Hasyim Amrullah, R. R. S., M. A. Mas'adi, & Azizatiz Zahra. (2024). Penguanan Mutu Pesantren melalui Pelatihan Pembelajaran Berbasis IT bagi Guru Pesantren. *Wisesa: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(2), 45–50. <https://doi.org/10.21776/ub.wisesa.2024.03.2.9>

- Humaisi, M. S., & Thoyib, M. (2025). Charismatic leadership in improving the quality of Islamic boarding school education. *AL-HAYAT Journal of Islamic Education*, 9(3), 662–677. <https://doi.org/10.35723/ajie.v9i3.208>
- Iannarino, A. (2018). *How to lead: The leadership e-book*. B2B Sales Coach & Consultancy.
- Kolzow, D. R. (2014). *Leading from within: Building organizational leadership capacity*.
- Madiistriyatno, H. (2019). *Pemimpin dan memimpin* (Cetakan pertama, x + 81 hal). Bintang Pustaka Madani. ISBN: 978-623-6786-02-4.
- Mardia. (2024). Tata Kelola Pendidikan Pesantren dalam Membangun Karakter Santri di Era Disrupsi. *Educational Leadership Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(2), 144–160. <https://doi.org/10.24252/edu.v3i2.45271>
- Masykuri, R. A., & Ali, M. (2023). *Peran Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Ta'mirul Islam Tahun 2023* [Skripsi]. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Matrapi. (2021). *Sistem Pendidikan Karakter di Pesantren (Studi Multi Situs di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Sampang, Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep, dan Sekolah Insan Cendekia Mandiri Boarding School Sidoarjo)*. Disertasi Doktor, Pascasarjana UIN Sunan Ampel, Surabaya.
- Mu'ah, H. D., Indrayani, T. I., Masram, H., & Sulton, M. (2019). *Kepemimpinan* (Ed. 1). Rajawali Pers.
- Mulyanto, I., Sauri, S., & Aryani, W. D. (2022). Peran Kepemimpinan Kyai dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Mukhlis Cangkuang Kabupaten Bandung). *Edukasi: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 85–92. <https://doi.org/10.37567/jie.v8i1.1235>
- Munajat, N., Amir, H., Suwandi, S., Uguy, L. S., Muchtar, A. H., Irmawati, B., & Andriani, D. (2023). *Manajemen Kepemimpinan: Konsep, Teori, dan Aplikasi*. EUREKA MEDIA AKSARA.
- Ner Le'Elef. (2004). *Leadership & management*. [Publication date: 06 May 2004]. Retrieved from [Contact information].
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). SAGE Publications, Inc. ISBN: 978-1-4833-1753-3.
- Pangestu, A. A., Muttaqin, M. R., & Cahyanti, E. D. (2025). Transformational leadership strategies in Islamic educational institutions. *Journal of Proceedings Series*, 3, 58–67. <https://doi.org/10.61159/edukasiana.v4i1>
- Pudjosumedi, A. S., Riadi, S., Handayani, T., & Aslam. (2018). *Pengantar Pedagogik Transformatif*. PAEDEA.
- Purnomo, H. (2025). Prophetic Leadership: A Human Decision-Making Model in Islamic Educational Institutions. *Journal of Islamic Communication and Counseling*, 4(2), 80–88. <https://doi.org/10.18196/jicc.v4i2.100>
- Rofiqoh, Y. I., Nisa', I. K., Aini, R. N., R, Z. K., Rahmawati, I., Fitrianingrum, C., & M, O. (2023). Improving the quality of santri education through technopreneurship combined with digital marketing at AIBS Sumberrejo Islamic boarding school in

- Bojonegoro. Indonesian Journal of Cultural and Community Development, 14(3). <https://doi.org/10.21070/ijccd.v14i3.1218>
- Rohman, M. A., Sirodjuddin, M., & Ridlwan, M. (2025). The role of digital promotion in increasing participation in Islamic boarding school programs. *Journal of Social Studies and Education*, 2(2), 83–96. <https://doi.org/10.61987/jsse.v2i2.662>
- Sakir, M. (2016). Pesantren Sebagai Basis Pendidikan Spiritual dalam Pembentukan Karakter Jati Diri Manusia. *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*, 13(2), 171. <https://doi.org/10.21154/cendekia.v13i2.244>
- Salim, N. A., Zaibi, M., Brantasari, M., Ikhsan, M., & Aslindah, A. (2025). Islamic boarding school leadership innovation: From traditional to modernization of education. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(4), 447–460. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i4.1392>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Sunardi, S., & Munfarida, I. (2024). Pesantren Berbasis Qur'any: Penguatan Pendidikan Karakter dalam Menghadapi Arus Global. *At Tadbir: Islamic Education Management Journal*, 2(1), 13–26. <https://doi.org/10.54437/attadbir.v2i1.1565>
- Surur, A. M., & Cholifah, K. N. (2018). Penerapan Good Governance pada Kepengurusan Pondok Pesantren Putri Al-Amien. *Al-Tadzkiyyah Jurnal Pendidikan Islam*, 9(2), 261. <https://doi.org/10.24042/atjpi.v9i2.2149>
- Syah, Z., & Iswantir, I. (2023). Asal Usul dan Perkembangan Pesantren di Indonesia. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia*, 2(1), 61–72. <https://jpion.org/index.php/jpi>
- Syarifudin, E., & Priyadi, D. (2023). Komparasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepemimpinan Kiai di Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam. *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.24014/ijiem.v6i1.22169>
- Ubaedullah, D., Ubaid Al-Rahman, R. M., & UIN Syarif Hidayatullah. (2025). Islamic servant leadership: Implications for education in madrasah. *Education: Journal of Islamic Education*, 4(1), 360–373. <https://doi.org/10.61159/edukasiana.v4i1>
- Wahidah, A. (2024). Strategi Kiai dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan di Madrasah untuk Menghadapi Tantangan Globalisasi. *At Tadbir: Islamic Education Management Journal*, 2(2), 78–86. <https://doi.org/10.54437/attadbir.v2i2.1666>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education, Inc. ISBN: 978-0-13-277186-3
- Kuntowijoyo. (2001). *Paradigma Islam: Interpretasi untuk Aksi*. Tiara Wacana.