

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Kepemimpinan Kiai adalah konsep kepemimpinan yang khusus diterapkan dalam konteks pesantren, yang merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia. Kiai, sebagai Pemimpin Pesantren, memainkan peran sentral dalam mengarahkan dan mengelola berbagai aspek pesantren, baik yang berkaitan dengan pendidikan agama maupun pengembangan komunitas. Hal tersebut tidak terlepas dari sosok Kiai dalam memainkan perannya, sebagai pemimpin spiritual dan sosial di masyarakat, telah mengalami perubahan yang signifikan seiring dengan perkembangan zaman. Di era globalisasi saat ini, fenomena kepemimpinan tidak hanya terbatas pada aspek tradisional, namun juga dipengaruhi oleh dinamika perkembangan sosial, budaya, teknologi yang semakin kompleks.

Menurut *European Academy for Executive Education* globalisasi telah mengubah lingkungan kerja secara signifikan, dan perusahaan kini menghadapi tantangan karena banyak pemimpin mereka tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tuntutan dunia yang semakin terhubung. Pemimpin yang berpendidikan dengan pendekatan tradisional sering kali kesulitan dalam menangani kompleksitas, tantangan etika dan budaya, serta ketegangan dan paradoks yang muncul. Mereka juga menghadapi kesulitan dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan memandu upaya perubahan besar di berbagai benua. Selain itu, perubahan disruptif dalam teknologi informasi menyebabkan ketidakamanan dan manajemen yang kurang percaya diri.<sup>1</sup>

Kepemimpinan Kiai kini kerap mengalami transformasi dengan meningkatnya akses terhadap informasi dan komunikasi digital. Para pemimpin agama di berbagai belahan dunia harus menghadapi tantangan baru seperti pengaruh media sosial, perubahan pola pikir generasi muda, dan tuntutan transparansi serta akuntabilitas yang lebih tinggi. Kiai sebagai pemimpin lokal di

---

<sup>1</sup> European Academy for Executive Education, “*Developing Global Leaders for Multi-National Corporations*”, Tersedia dalam <https://eurac.com/global-leadership-development/> , (Diakses, Diakses 7 Juli 2024).

Indonesia tidak luput dari pengaruh ini. Mereka harus mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan kemajuan teknologi dan perubahan sosial yang cepat, sembari tetap menjaga otoritas dan kredibilitas di mata masyarakat.

Rata-rata, perkembangan generasi muda mengalami peningkatan, meskipun kemajuannya lambat. Antara tahun 2010 dan 2018, rata-rata skor perkembangan pemuda global meningkat sebesar 3,1 persen. 156 dari 181 negara yang termasuk dalam indeks (86 persen) mengalami peningkatan skor. Singapura mempunyai tingkat perkembangan pemuda tertinggi dan Chad berada pada tingkat terendah. Seperti yang tertera pada *Global Youth Development Report 2020* :

*On average, youth development has been improving, although progress is slow. Between 2010 and 2018, the global average youth development score improved by 3.1 per cent. 156 of the 181 countries included in the index (86 per cent) improved their scores. Singapore had the highest level of youth development and Chad the lowest,* dijelaskan dalam tabel berikut;<sup>2</sup>

**Tabel 1. 1 Peringkat Keseluruhan YDI 2023 Dari 181 Negara**

<b>Peringkat</b>	<b>Negara</b>	<b>Skor</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Singapura	0. 875
2	Slovenia	0. 866
3	Norway	0. 822
88	Indonesia	0. 696

Sumber : *Global Youth Development Report 2023*

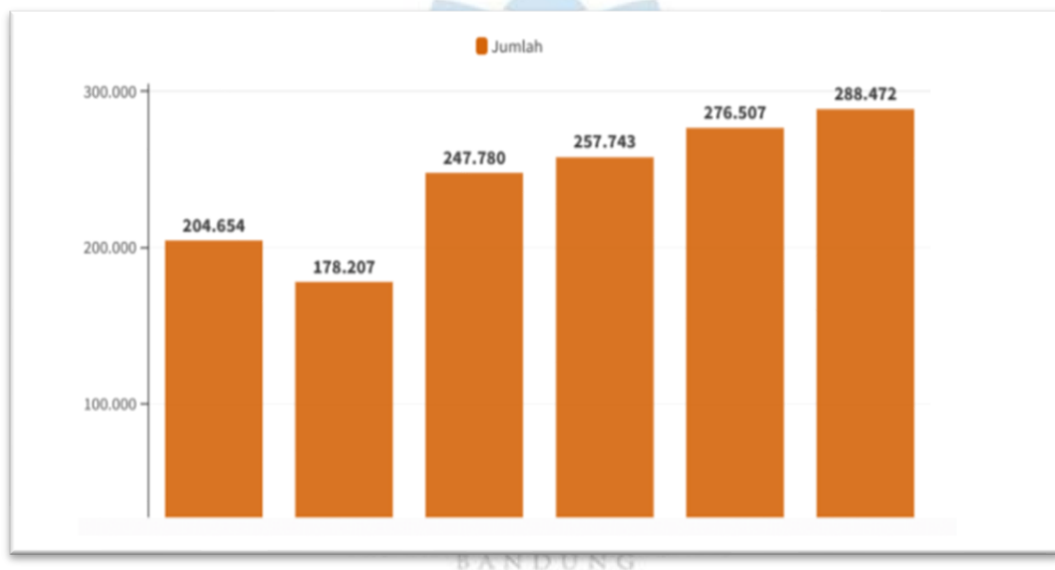
Tabel 1.1 menunjukkan Indonesia memiliki peringkat yang menunjukkan adanya tantangan dalam pengembangan moral dan etika remaja. Indeks ini mengukur perkembangan pemuda berdasarkan berbagai indikator, termasuk pendidikan, kesehatan, dan partisipasi sosial. Dalam indeks ini, Indonesia masih perlu melakukan banyak perbaikan untuk mencapai standar global yang lebih tinggi dalam aspek moralitas dan kesejahteraan pemuda.

Sekolah formal yang ada dan telah berjalan beberapa abad dengan beragam kurikulum yang diterapkan kurang membuahkan hasil yang memuaskan dari sisi moralitas-spiritual. Para siswa yang genius dari sisi intelektual tidak dibarengi

<sup>2</sup> The Commonwealth : *Global Youth Development Report 2020*. Tersedia pada : <https://thecommonwealth.org/publications/global-youth-development-report-2020> (diakses pada tanggal 10 Agustus 2024)

dengan unggul dari sisi moralitasnya, bahkan mungkin sebaliknya. Dalam lingkungan sekolah sebagai juara intelektual tetapi di luar lingkungan formal juga menjadi juara tindakan yang a-moral.

Statistik terbaru dari Kepolisian Republik Indonesia (Polri) menunjukkan bahwa terdapat 288.472 kasus kejahatan sepanjang tahun 2023, mengalami peningkatan sebesar 4,33% dibandingkan tahun sebelumnya. Dari total kasus tersebut, berbagai jenis tindak kriminal melibatkan remaja, termasuk pencurian, kekerasan, dan penyalahgunaan narkoba. Statistik ini menggambarkan tantangan yang dihadapi dalam menangani kejahatan yang melibatkan generasi muda dan kebutuhan akan pendekatan yang lebih efektif untuk pencegahan dan penanganan kasus-kasus tersebut.<sup>3</sup>



**Gambar 1. 1 Data Jumlah Kriminalitas Indonesia**

Sumber : *Good Stats*

Data tersebut menunjukkan angka kejahatan di tahun 2023 juga lebih tinggi dari lima tahun terakhir. Ini terlihat dari tahun 2018 yang hanya mencatat sebanyak 204.654 perkara dan menurun menjadi 178.207 perkara di tahun berikutnya. Lalu, pada 2020 angkanya naik kembali menjadi 247.780 perkara. Polri juga mencatat tingkat kejahatan pada tahun 2021 meningkat menjadi 257.743 perkara.

---

<sup>3</sup> Good Stats : Kejahatan di Indonesia Naik 4,3% Pada 2023, Tembus 288 Ribu Kasus. Tersedia pada : <https://goodstats.id/article/polri-kejahatan-di-indonesia-naik-4-3-pada-2023-tembus-288-ribu-kasus-ATR2H> (diakses pada tanggal 03 Agustus 2024)

Indonesia sebagai negara dengan mayoritas Muslim terbesar di dunia menghadapi berbagai isu yang memerlukan peran aktif dari Kiai. Mulai dari radikalisme, intoleransi, hingga masalah sosial-ekonomi yang kompleks, semua ini menuntut kepemimpinan yang kuat dan adaptif dari para Kiai. Mereka harus mampu memberikan solusi yang tidak hanya berdasarkan ajaran agama, tetapi juga relevan dengan konteks kekinian yang penuh tantangan. “Saat ini, terdapat banyak kekurangan moral di kalangan remaja, seperti pergaulan bebas, konsumsi minuman keras, penyalahgunaan narkoba, tawuran, dan perilaku tidak bermoral lainnya. Ini harus menjadi perhatian serius bagi semua pihak, karena pemuda-pemudi akan menjadi generasi penerus di masa depan”.<sup>4</sup> Kepemimpinan Kiai dalam hal ini tidak hanya sebagai pembimbing spiritual, tetapi juga sebagai agen perubahan sosial yang mampu merespons kebutuhan zaman. Hal tersebut juga tidak terlepas dari pentingnya pembentukan karakter, bahkan pendidikan yang fokus pada pembentukan karakter.

Menurut Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3, pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan kemampuan, membentuk watak, dan peradaban bangsa, serta mencerdaskan kehidupan bangsa. Tujuannya adalah agar peserta didik menjadi manusia yang beriman, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. Untuk mencapai tujuan ini, diperlukan usaha optimal dalam penyelenggaraan pendidikan untuk menghasilkan lulusan berkualitas. Kualitas dan kuantitas pendidikan saat ini akan mempengaruhi ketersediaan sumber daya manusia di masa depan.<sup>5</sup>

“Kepemimpinan Kiai memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk karakter santri, karena Kiai tidak hanya berperan sebagai pengajar agama, tetapi juga sebagai figur otoritatif yang menjadi panutan dalam kehidupan sehari-hari”.<sup>6</sup> Melalui pendekatan kepemimpinan yang memadukan ajaran agama

---

<sup>4</sup> Moh Nawafil & Hafifudin Nur, “Pendidikan Indigenous Ala Pesantren untuk Memperkokoh Karakter Generasi Milenial” *Edupedia: Jurnal Studi Pendidikan dan Pedagogi Islam*, 5:1, (Juli 2020) 17-24.

<sup>5</sup> Sudadi, ‘Analisis Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah (Studi Di MI Muhammadiyah Madureso Kecamatan Kuwarasan Kabupaten Kebumen)’, *Jurnal Inspirasi*, 4.1 (2020), 41–58

<sup>6</sup> Ummi Ulfatus Syahriyah, “Gaya Kepemimpinan Religio Paternalistik.” *Irsyaduna: Jurnal Studi Kemahasiswaan* 3:2 (Agustus 2023) 175–89.

dengan praktek kehidupan sehari-hari, Kiai mampu memberikan contoh dan panduan yang konkret bagi santri untuk mengembangkan karakter seperti kejujuran, disiplin, tanggung jawab, dan sikap sosial yang baik. “Proses pembentukan kepribadian yang sesuai dengan ajaran agama Islam merupakan suatu proses yang tidak terjadi secara spontan atau tiba-tiba, melainkan melalui proses panjang yang melibatkan penanaman nilai-nilai moral. Dalam bahasa Arab, moralitas dikenal dengan istilah "akhlak", yang mengacu pada sifat-sifat baik, perilaku, dan tabiat yang baik”.<sup>7</sup>

Tantangan Pendidikan di era globalisasi semakin kompleks dengan kebutuhan akan kemampuan berpikir kritis, kreativitas, kemampuan beradaptasi dan literasi digital. Kepemimpinan Kiai di beberapa pondok pesantren mengalami perubahan, dari beberapa kasus perkembangan, di mulai dari perubahan gaya kepemimpinan, dari kharismatik ke rasionalistik, dari otoriter-paternalistik ke diplomatik-partisipatif atau dari *laissez faire* ke demokratis.<sup>8</sup>

Akan tetapi, seiring dengan proses transformasi dan banyaknya inovasi yang di tunjukan oleh dunia pesantren, masyarakat juga menaruh harapan besar akan munculnya gaya kepemimpinan yang lebih rasional di pesantren, itulah mengapa gaya kepemimpinan kharismatik semakin hari semakin berkurang pengaruhnya. Pondok pesantren merupakan sebuah tempat yang bereksistensi dalam membentuk karakter anak dalam menjalani kehidupan, disana anak-anak diajarkan bermacam-macam ilmu, dimulai dari ilmu tauhid, akhlak, fikih, tasawuf, nahwu, sharaf dan lain-lain. “Dilihat dari pembinaan, pengelolaan dan pengembangan pondok pesantren yang secara garis besar di arahkan menjadi wadah dalam pembentukan, sebagai kemandirian, pembentukan kader Ulama, tempat lahirnya Ulama muda, mutu pendidikan Pondok Pesantren”.<sup>9</sup> Pembelajaran tersebut sebagai bekal anak dalam membentuk karakter yang baik, namun tidak

---

<sup>7</sup> Hamka Ya'qub, “*Etika Islam Pembinaan Akhlakul Karimah Suatu Pengantar*” (Bandung: Penerbit Pustaka Panji Mas, 1996), 11-12.

<sup>8</sup> Sulthon Masyhud & Moh. Khusnurdilo, “*Pengelolaan Pondok Pesantren*”, (Jakarta: Diva Pustaka, 2006), 17.

<sup>9</sup> Zaini Hafidh, et al, “Reorientasi Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren Salafiyah: Studi Kepemimpinan Di Pondok Pesantren Asy-Syafi'iyah”, *Ar-Risalah: Media Keislaman, Pendidikan Dan Hukum Islam*, 20:1 (April 2022), 86–88.

semua anak di Indonesia ini memiliki cita-cita menjadi santri atau diam di pondok pesantren, karena mereka melihat latar belakang pondok pesantren itu menakutkan dalam hal kegiatan yang dilakukan pondok pesantren.

Eksistensi serta pengembangan pondok pesantren tidak akan pernah terlepas dari sosok Kiai yang menjadi figur sentral di pondok pesantren serta menjadi aktor intelektual dalam pergerakan dan pengembangan pondok pesantren dari berbagai hal, bahwa kemajuan dan kemunduran pondok pesantren benar-benar terletak pada kekuasaan Kiai dalam mengatur pelaksanaan pendidikan di pondok pesantren dan juga terhadap lingkungan masyarakatnya.<sup>10</sup>

Pondok pesantren kini memiliki bincangan yang menakutkan, terutama dalam hal pembiayaan pendidikan di pondok pesantren, banyak orang yang ingin memasukan pondok pesantren akan tetapi mereka tidak mampu untuk membiayai anaknya di pondok pesantren, sehingga anak tersebut hanya sekolah yang dekat rumahnya saja, yang pada akhirnya banyak anak yang lahir dari agama Islam tidak memiliki pengetahuan yang luas tentang agamanya. Apalagi anak yang lahir ketika orang tuanya sudah tiada atau disebut Yatim Piatu, jangankan mereka berada di lingkungan pesantren kebanyakan mereka kurang perhatian dalam segi pendidikannya karena tidak memiliki orang tua yang membingbing anaknya untuk mengarahkan dalam dunia pendidikan.

“Melihat kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren umumnya secara sepintas memiliki gaya kepemimpinan individual, dimana hak otoriter dari setiap elemen *stakeholder* ada dibawah pengawasan Kiai sepenuhnya”.<sup>11</sup> Tugas Kiai bukan hanya memimpin sebuah lembaga pendidikan Islam, tetapi harus mampu merancang kurikulum, sistem pesantren, tata tertib santri dan lain-lain. Akan tetapi Kiai menjadi *role model* untuk seluruh elemen di pondok pesantren tersebut bahkan menjadi tolak ukur terhadap masyarakat dalam membina mendidik umat atau masyarakat sekitar, sehingga pembinaan para santri tidak sepenuhnya terlayani karena kurang adanya kepercayaan Kiai kepada *stakeholder* dalam membina

---

<sup>10</sup> Muhammad Kholil Amin, “Manajemen pesantren mahasiswa dalam penguatan moderasi beragama santri: Studi kasus di pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang”, (Thesis. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2022), 103.

<sup>11</sup> Zaini Hafidh, et al, “Reorientasi Kepemimpinan...”, 87.



karakter santri. Dalam hal ini kepemimpinan di Pondok pesantren Al-Khawarizmi ada beberapa poin yang sudah dan belum dilaksanakan secara baik, yaitu tiga peran kepemimpinan Kiai dalam mendidik santrinya.

Henry Mintzberg mengklasifikasikan peran pemimpin ke dalam tiga kategori utama: peran interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan. Dalam peran interpersonal, pemimpin bertindak sebagai pemimpin dan tokoh simbolik, membangun hubungan, memotivasi tim, serta merepresentasikan organisasi dalam berbagai kesempatan. Dalam peran informasional, pemimpin berfungsi sebagai pengumpul dan penyebar informasi, mengawasi aliran informasi yang penting untuk pengambilan keputusan yang efektif, serta menyebarkan pengetahuan kepada anggota tim. Terakhir, dalam peran pengambilan keputusan, pemimpin bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah, merancang strategi, mengalokasikan sumber daya, dan bernegosiasi untuk mencapai solusi yang optimal.<sup>12</sup>

Dalam peran interpersonal, seorang manajer bertindak sebagai figur simbolis, pemimpin yang memotivasi dan mengarahkan timnya, serta penghubung yang menjalin hubungan dengan pihak eksternal. Dalam peran informasional, manajer berfungsi sebagai pengawas yang terus memantau informasi, penyebar informasi yang menyampaikan pengetahuan kepada anggota tim, dan juru bicara yang mewakili organisasi dalam berkomunikasi dengan pihak luar. Sementara itu, dalam peran pengambilan keputusan, manajer bertindak sebagai wirausahawan yang mencari peluang baru, penanganan gangguan yang mengatasi masalah, pengalokasi sumber daya yang mengelola distribusi sumber daya, dan negosiator yang terlibat dalam perundingan dan penyelesaian konflik. Mintzberg menekankan bahwa ketiga peran ini saling berhubungan dan penting untuk keberhasilan kepemimpinan dalam organisasi.

Kiai berperan aktif dalam menyebarkan informasi, sebagaimana, sebagaimana Kiai menjadikan dakwahnya sebagai jalan dalam menyampaikan informasi kepada santri dan khalayaknya. Kiai sebagai pembuat keputusan, sebagaimana Kiai sebagai pemimpin dan pemilik yang memiliki wewenang tertinggi dalam menentukan segala kebijakan pondok pesantren. Sehingga dalam

---

<sup>12</sup> S Hariyanti, A Leonard, and W Dhyah, 'Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT. Permata Anugerah Yalapersada', *Edunomika*, 7:2 (Februari 2023), 1–15.

hal ini penting sekali Kiai memainkan peranannya dengan bijaksana, karena kemajuan dan perkembangan Pondok pesantren bergantung terhadap bagaimana Kiai memainkan peranannya tersebut.

Berdasarkan dari studi sebelumnya, bahwa pendidikan karakter seorang santri di pondok pesantren tidak terlepas dari sosok sang Kiai yang menjadi figur. Melihat keadaan dan perkembangan di Pondok Pesantren Al-Khawarizmi dalam membina dan mendidik santri dari kalangan atas, menengah hingga yatim piatu yang terkadang sebagian orang sulit untuk mendidiknya. Sehingga diperlukannya pendekatan-pendekatan yang lebih terhadap mereka, baik itu dari segi psikologis atau pembelajarannya yang intens, karena ada pula anak yatim piatu bahkan *mualaf* yang belajar dari nol, hal itu sebagai upaya bagi mereka untuk bisa merasakan belajar dengan baik, mengapai cita-citanya, bahkan ada yang sampai menikah. Keadaan pemimpin tersebut memiliki pengaruh besar dalam mengembangkan karakter santri tersebut. sehingga tidak ada lagi dimana ketika anak memikirkan bahwasannya mereka tidak punya orangtua, melainkan Kiai itulah yang menjadi orang tua mereka, hak-hak mereka terpenuhi, baik dari segi kebutuhan dan keberlangsungan hidup, sampai pendidikan formal dan non formal sekalipun diperhatikan.<sup>13</sup>

Sebagaimana teori “Henry Mintzberg, peran seorang Kiai dalam kepemimpinan melibatkan tiga aspek utama: interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan”.<sup>14</sup> Sebagai *interpersonal*, Kiai aktif membangun hubungan, memberikan bimbingan, dan menjadi contoh teladan bagi santri dan staf. Dalam peran *informasional*, Kiai mengelola dan menyebarluaskan informasi penting, memastikan komunikasi yang jelas dan transparan di lingkungan pesantren. Sebagai pengambil keputusan, Kiai membuat keputusan strategis yang mempengaruhi operasional dan masa depan pesantren, dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap perkembangan santri dan efektivitas pesantren secara keseluruhan. Ketiga aspek ini berkontribusi pada pengembangan karakter santri dan kesuksesan pesantren.

Pondok pesantren Al-Khawarizmi merupakan pondok pesantren yang terletak di Cipadung Kidul, Panyileukan, Kota Bandung. Pondok pesantren ini

---

<sup>13</sup> Rifqi Syauqi Hubby, Wawancara, *Wawancara, Observasi, tentang Peranan Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al-Khawarizmi* (Rois Am Pondok Pesantren Al-Khawarizmi Kota Bandung), Bandung, 5 ferbruari 2024, 14.00 WIB

<sup>14</sup> Riyuzen Praja Tuala, “*Budaya Organisasi Kepemimpinan*”, (Bandar Lampung: Pusaka Media, 2020), 35.



dibangun sejak 2006, yang bereksistensi mendidik, mengayomi, mengasisi para santri yang ingin mendalami Agama. Kebanyakan *notabannya* santri yatim piatu dan dhuáfa. Di Pesantren ini, terdapat juga pendidikan formal yang diisi oleh santri luar dan menetap di pondok, khususnya santri yatim piatu dan dhuáfa. Selain itu terdapat juga pendidikan formal lainnya, seperti RA, TK, SDIT dan SMPIT, oleh karena itu santri yang tidak mampu atau santri yatim piatu dan dhuáfa digratiskan atau mendapatkan beasiswa full, dengan maksud agar mereka orang-orang yang tidak mampu untuk mencari ilmu, baik dalam bidang keagamaan atau pendidikan umum bisa mendapatkan hak pendidikan sebagaimana mestinya.

Masalah yang signifikan antara teori kepemimpinan yang dikemukakan dengan realitas kepemimpinan Kiai di lapangan. Teori ini mengidentifikasi berbagai peran manajerial seperti pemimpin, pengelola sumber daya, dan penghubung. Namun, dalam konteks Kiai, peran mereka seringkali melampaui batasan-batasan tersebut. Kiai tidak hanya berperan sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai mediator sosial, penggerak ekonomi, dan tokoh politik informal. Sehingga penelitian ini penting untuk mengkaji bagaimana peran-peran yang dijalankan oleh Kiai di era modern dan bagaimana mereka beradaptasi dengan tantangan-tantangan baru.

Penelitian ini menjadi penting untuk memahami dinamika kepemimpinan Kiai di masa kini, mengidentifikasi tantangan dan peluang yang ada, serta memberikan rekomendasi yang relevan bagi pengembangan kepemimpinan Kiai yang efektif dan adaptif. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi literatur kepemimpinan serta praktik kepemimpinan di kalangan Kiai dan pemimpin agama lainnya di Indonesia. Oleh karena itu sangatlah menarik peneliti untuk mengkaji secara mendalam mengenai peran *Interpersonal* Kiai, Peran *Informasional* Kiai dan *Peran Decional* Kiai di Pondok Pesantren Al-Khawarizmi.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini perlu dicarikan faktor-faktor kritis. Untuk lebih spesifiknya, maka permasalahan ini dirincikan kedalam pertanyaan sebagai berikut;

1. Bagaimana peran Interpersonal Kiai dalam mengembangkan karakter santri di Pondok Pesantren Al-Khawarizmi Kota Bandung?
2. Bagaimana Peran Informasional Kiai dalam mengembangkan karakter santri di Pondok Pesantren Al-Khawarizmi Kota Bandung?
3. Bagaimana peran Pengambilan Keputusan Kiai disetiap program di Pondok Pesantren Al-Khawarizmi kota Bandung?

## **C. Tujuan Masalah**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian memiliki tujuan umum dan tujuan khusus. Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai Peran Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk menganalisis:

1. Peran interpersonal Kiai dalam mengembangkan karakter santri di Pondok Pesantren Al-Khawarizmi Kota Bandung.
2. Peran informasional Kiai dalam mengembangkan karakter santri di Pondok Pesantren Al-Khawarizmi Kota Bandung.
3. Peran pengambilan keputusan Kiai dalam disetiap program di Pondok Pesantren Al-Khawarizmi kota Bandung.

## **D. Manfaat Hasil Penelitian**

Berdasarkan pada latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, maka hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang bermanfaat.

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

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan informasi sebagai berikut;

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pemahaman tentang peran kepemimpinan Kiai dalam pengembangan karakter santri.
- b. Penelitian ini menggali lebih dalam, bahwa Kiai bukan saja sebagai pemimpin namun sebagai orang tua, dalam prihal memberikan contoh, membimbing, dan otoritas moral dalam mengembangkan karakter.
- c. Penelitian ini dapat menambah wawasan dan memperkaya literatur tentang peran kepemimpinan dalam konteks pendidikan Islam.

## **2. Manfaat Praktis:**

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan informasi sebagai berikut;

- a. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi pengelola pondok pesantren dan para Kiai dalam meningkatkan efektivitas sebagai pemimpin.
- b. Hasil dari pada pendalaman penelitian ini juga diharapkan muncul pemimpin-pemimpin yang berkualitas dan kredibilitas, baik dari segi ilmu, akhlak, adab, tanggung jawab dan amanah.
- c. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi bahan referensi bagi lembaga pendidikan Islam lainnya yang ingin mengintegrasikan nilai-nilai kepemimpinan Kiai dalam pengembangan karakter santri.

## **E. Kerangka Pemikiran**

Dari latar belakang penelitian tersebut, terdapat beberapa kerangka pemikiran “Menurut Henry Mintzberg meliputi aspek *interpersonal*, *informasional* dan *decisional making*”,<sup>15</sup> dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Interpersonal**

Peran interpersonal mengacu pada tanggung jawab dan fungsi yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer dalam berinteraksi dengan orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi. Henry Mintzberg mengidentifikasi

---

<sup>15</sup> Henry Mintzberg, “*Mintzberg on Management:..*”, 43.

tiga peran utama dalam kategori ini: figurehead, di mana pemimpin melakukan tugas-tugas seremonial dan simbolis untuk mewakili organisasi; leader, di mana pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi, mengarahkan, dan mengawasi bawahan atau anggota tim; serta liaison, di mana pemimpin membangun dan memelihara jaringan kontak dengan individu dan kelompok di luar unit atau organisasi mereka. Peran interpersonal ini penting untuk membangun hubungan yang baik, meningkatkan motivasi tim, dan menghadirkan citra positif organisasi melalui interaksi yang efektif dan bermakna.

## **2. Informasional**

Peran informasional mengacu pada tanggung jawab seorang pemimpin atau manajer dalam mengumpulkan, menyebarluaskan, dan menyampaikan informasi yang relevan untuk mendukung fungsi dan operasi organisasi. Henry Mintzberg mengidentifikasi tiga peran utama dalam kategori ini: monitor, di mana pemimpin secara aktif mencari dan menerima informasi untuk memahami lingkungan internal dan eksternal organisasi; disseminator, di mana pemimpin menyebarkan informasi penting kepada anggota tim atau bawahan untuk memastikan semua orang memiliki pengetahuan yang diperlukan; serta spokesperson, di mana pemimpin bertindak sebagai juru bicara organisasi dalam berkomunikasi dengan pihak luar, seperti media atau pemangku kepentingan lainnya. Peran informasional ini penting untuk memastikan bahwa informasi yang akurat dan relevan tersedia, dipahami, dan digunakan secara efektif dalam pengambilan keputusan dan operasional sehari-hari organisasi.

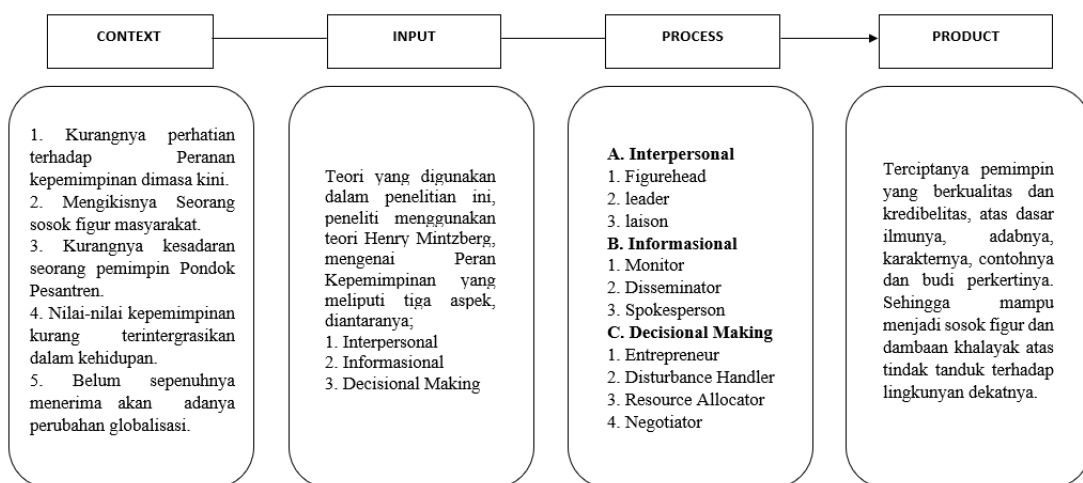
## **3. Decision Making**

Peran decision making mengacu pada tanggung jawab seorang pemimpin atau manajer dalam membuat keputusan yang mempengaruhi arah dan operasional organisasi. Henry Mintzberg mengidentifikasi empat peran utama dalam kategori ini: entrepreneur, di mana pemimpin mencari peluang dan inisiatif baru untuk mengembangkan dan memperbaiki organisasi; disturbance handler, di mana pemimpin menangani masalah dan konflik yang muncul, baik internal maupun eksternal; resource allocator, di mana pemimpin mengatur dan mendistribusikan

sumber daya organisasi secara efektif; serta negotiator, di mana pemimpin berpartisipasi dalam negosiasi dengan pihak internal dan eksternal untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan. Peran decision making ini sangat penting karena keputusan yang diambil oleh pemimpin dapat berdampak signifikan terhadap kesuksesan dan keberlanjutan organisasi.

Model berpikir penelitian ini mengadopsi pendekatan CIPP (*Context, Input, Process, Product*) dari Sufflebeam & Guba, yang kemudian dikembangkan oleh peneliti.

Pendekatan CIPP dalam Rusdiana “Memungkinkan evaluasi yang komprehensif dan sistematis dengan mempertimbangkan konteks program, sumber daya yang digunakan, proses pelaksanaan, dan hasil yang dicapai. Melalui pendekatan ini, penelitian dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai peran kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al-Khawarizmi”.<sup>16</sup>



**Gambar 1. 2 Model Berfikir Penelitian**

Sumber: Diadopsi dari CIPP Sufflebeam & Guba

Kerangka berpikir ini menjelaskan bagaimana peran kepemimpinan Kiai di sebuah lembaga pendidikan Islam. *Context* dari penelitian ini adalah pentingnya peranan Kiai dalam sebuah lembaga pendidikan, karena Kiai merupakan sentral maju dan mundurnya sebuah lembaga pendidikan yang dipimpinnya tersebut.

<sup>16</sup> A. Rusdiana, ‘*Manajemen Evaluasi Program Pendidikan*’, (Bandung: Pustaka Setia, 2017), 43.

Sehingga seorang pemimpin harus benar-benar berkualitas dan berkredibilitas atas keilmuannya, karakternya, dan adabnya. Sehingga menjadi sosok yang didambakan Khalayak.

Pada tahap *Input*, penyusunan meliputi peran *Interpersonal* Kiai, peran *Informasional* Kiai, dan peran *decisional making* Kiai, tiga aspek ini menjadi pondasi utama seorang pemimpin dalam memimpin lembaganya. Hal Ini juga memberikan proyeksi atas pengembangan karakter yang senantiasa para santri berbaur dengannya.

Pada tahap *Process* peneliti menggunakan pendekatan interpersonal terkait indikator Kiai sebagai figurehead, leader, liaison. Di mana Kiai berperan sebagai figur atau simbol di sebuah lembaga pendidikan pondok pesantren. Kemudian peneliti melakukan pendekatan Informasional dimana Kiai sebagai *monitor*, *dessinator* dan *spokesman*, di mana Kiai berperan sebagai penyampai informasi kepada khalayak. Kemudian terakhir *decisional making*, peneliti melakukan pendekatan mengenai beberapa indikator dalam mengambil keputusan, diantaranya Kiai berperan sebagai *entrepreneur*, *disturbance handler*, *resource allocator* dan *negotiator*.

Output dari penelitian ini mencakup peran kepemimpinan *interpersonal*, *informasional* dan *decisional making*, akan memberikan gambaran bagaimana seorang Kiai memainkan peranannya sebagai pemimpin. Sehingga kita dapat menilai terhadap efektivitas dan keberhasilan Kiai dalam memimpin lembaganya. Apakah semakin berkembang atau sebaliknya. Selain itu, hasil tersebut akan memberikan pandangan bagi semua pemimpin dalam menjalankan peranannya di lembaga pendidikan, dan juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan karakter terhadap santri dan lingkungan sekitar.

## **F. Hasil Penelitian Terdahulu**

Kajian penelitian terdahulu merupakan sumber informasi yang sangat penting dalam mengidentifikasi kerangka berfikir di dalam penelitian dan memperkaya pemahaman di dalam topik pembahasan yang akan diteliti. Hal ini sebagai upaya dalam menghindari duplikasi penelitian sebelumnya. Dalam penelitian ini, peneliti lebih berfokus terhadap peran kepemimpinan seorang Kiai



di suatu lembaga pendidikan pondok pesantren. Hal tersebut menjadi sebuah acuan yang sangat penting dalam membina akhlak para santri dari sosok seorang figur yang baik, cerdas, berilmu, amanah dan tanggung jawab.

### **1. Penelitian Hermawan (2020)**

Hermawan melakukan penelitian tesis tahun 2020 yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Karakter Santri di Pondok Pesantren Al-Barokah Mangunsuman Ponorogo”.<sup>17</sup> Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk memahami peran kepemimpinan Kiai dalam membentuk dan mengembangkan karakter santri di pondok pesantren. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran kepemimpinan Kiai dalam proses pengembangan karakter santri di Pondok Pesantren Al-Barokah Mangunsuman Ponorogo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Kiai sangat berpengaruh dalam pengembangan karakter santri. Kiai menggunakan berbagai pendekatan dan metode, seperti teladan pribadi, pembinaan rutin, dan pembelajaran berbasis nilai-nilai agama untuk membentuk karakter santri.

Perbedaan penelitian ini, lokasi dan konteks penelitian, sedangkan persamaan penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Adapun keunggulan dari penelitian ini menggunakan teori Henry Mintzberg dimana peneliti lebih mendalami peranan kepemimpinan secara mendalam dalam tiga aspek, dari sisi *interpersonal*, *informasional* dan *decisional making*.

### **2. Penelitian Arif Khairur Rozaq (2022)**

Arif Khairul Rozaq melakukan penelitian tesis tahun 2022 yang berjudul “Kepemimpinan Kiai dalam Memperkuat Sikap Moderasi Santri (Studi Kasus di

---

<sup>17</sup> Hermawan, “Peran Kepemimpinan Kyai dalam Mengembangkan Karakter Santri di Pondok Pesantren Al-Barokah Mangunsuman Ponorogo”, (Tesis, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2020) 3.

Pondok Pesantren Al-Khoirot Karangsono Pagelaran Malang)".<sup>18</sup> Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk memahami bagaimana kepemimpinan kiai di pondok pesantren dapat mempengaruhi penguatan sikap moderasi di kalangan santri. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan bagaimana kepemimpinan kiai berperan dalam menguatkan sikap moderasi santri di Pondok Pesantren Al-Khoirot Karangsono. Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara terbuka, observasi partisipan, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai memiliki peran penting dalam penguatan sikap moderasi santri. Kiai menerapkan berbagai metode, termasuk pemahaman agama yang moderat, pendidikan karakter, dan pembinaan sosial, untuk menanamkan sikap toleransi dan keseimbangan dalam beragama.

Perbedaan penelitian ini, lokasi dan konteks penelitian, sedangkan persamaan penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Adapun keunggulan dari penelitian ini menggunakan teori Henry Mintzberg dimana peneliti lebih mendalami peranan kepemimpinan secara mendalam dalam tiga aspek, dari sisi *interpersonal*, *informasional* dan *decisional making*.

### **3. Penelitian Aridlah Sedy Robikhah dan Riska Dwita Sari (2021)**

Aridhla dan Riska melakukan penelitian Jurnal tahun 2021 yang berjudul “Peran Kepemimpinan KH. Abdullah Shiddiq dalam Pembentukan Karakter Santri Pondok Pesantren Bustanul Ulum Glagah Lamongan”.<sup>19</sup> Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya memahami bagaimana kepemimpinan seorang Kiai dapat mempengaruhi pembentukan karakter santri dalam konteks pondok pesantren. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan menganalisis peran KH. Abdullah Shiddiq dalam proses pembentukan karakter santri di Pondok

---

<sup>18</sup> Arif Khairul Rozaq, “Kepemimpinan Kiai dalam Menguatkan Sikap Moderasi Santri (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Khoirot Karangsono Pagelaran Malang)”, (Tesis, Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2022), 3.

<sup>19</sup> Aridlah Sedy Robikhah & Riska Dwita Sari, “Peran Kepemimpinan KH. Abdullah Shiddiq dalam Pembentukan Karakter Santri Pondok Pesantren Bustanul Ulum Glagah Lamongan”, *Kuttub: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 05:01 (Januari 2021), 48.

Pesantren Bustanul Ulum. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan KH. Abdullah Shiddiq, santri, dan pihak-pihak terkait lainnya di Pondok Pesantren Bustanul Ulum. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan KH. Abdullah Shiddiq memiliki pengaruh signifikan dalam pembentukan karakter santri. KH. Abdullah Shiddiq menggunakan pendekatan yang mencakup teladan pribadi, pengajaran nilai-nilai agama secara mendalam, dan pembinaan rutin untuk membentuk karakter santri.

Perbedaan penelitian ini, lokasi dan konteks penelitian, sedangkan persamaan penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Adapun keunggulan dari penelitian ini menggunakan teori Henry Mintzberg dimana peneliti lebih mendalami peranan kepemimpinan secara mendalam dalam tiga aspek, dari sisi *interpersonal, informasional* dan *decisional making*.

#### **4. Penelitian Wafiqul Umam (2020)**

Wafiqul Umam melakukan penelitian jurnal tahun 2020 yang berjudul “Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren”.<sup>20</sup> Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk memahami bagaimana kepemimpinan kiai berkontribusi pada pengembangan dan kemajuan pondok pesantren. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi dan pendekatan yang digunakan oleh kiai dalam proses pengembangan pesantren serta untuk mengevaluasi dampak dari kepemimpinan tersebut terhadap kemajuan pondok pesantren. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan kiai, pengurus pesantren, dan santri, serta melalui observasi langsung di pondok pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai memiliki peran kunci dalam mengembangkan pondok pesantren. Kiai menerapkan berbagai strategi, termasuk inovasi dalam kurikulum,

---

<sup>20</sup> Wafiqul Umam, “Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren”, *Attractive : Innovative Education Journal* 2:3 (Maret 2020), 62-68.

pengelolaan sumber daya, dan pengembangan fasilitas, untuk mendukung kemajuan pesantren.

Perbedaan penelitian ini, lokasi dan konteks penelitian, sedangkan persamaan penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Adapun keunggulan dari penelitian ini menggunakan teori Henry Mintzberg dimana peneliti lebih mendalami peranan kepemimpinan secara mendalam dalam tiga aspek, dari sisi *interpersonal, informasional* dan *decisional making*.

##### **5. Penelitian M. Rizkoni Salis (2019)**

M. Rizkoni Salis melakukan penelitian jurnal tahun 2019 yang berjudul "Kiai Leadership Style in Developing the Majelis Taklim in Islamic Boarding School".<sup>21</sup> Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya memahami bagaimana gaya kepemimpinan Kiai memengaruhi pengembangan majelis taklim, sebuah forum penting dalam pendidikan agama di pondok pesantren. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan menganalisis gaya kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan majelis taklim di pondok pesantren. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan Kiai, pengurus majelis taklim, dan anggota majelis taklim di pondok pesantren. Observasi langsung dan analisis dokumen terkait kegiatan majelis taklim juga dilakukan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai gaya kepemimpinan dan pengembangannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Kiai memainkan peran yang signifikan dalam mengembangkan majelis taklim. Kiai menggunakan berbagai pendekatan, seperti kepemimpinan partisipatif, teladan pribadi, dan pembinaan rutin, untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas majelis taklim.

Perbedaan penelitian ini, lokasi dan konteks penelitian, sedangkan persamaan penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Adapun keunggulan dari penelitian ini menggunakan teori Henry Mintzberg dimana peneliti lebih

---

<sup>21</sup> M. Rizkoni Salis, "Kyai Leadership Style in Developing the Majelis Taklim in Islamic Boarding School" *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5:3 (Maret 2020), 329-410 <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i3.824>

mendalami peranan kepemimpinan secara mendalam dalam tiga aspek, dari sisi *interpersonal, informasional dan decisional making*.

## **6. Penelitian Miswan Ramdani dan Mahlil Nurul Ihsan (2021)**

Miswan Ramdani dan Mahlil Nurul Ihsan melakukan penelitian Jurnal tahun 2021 yang berjudul “The Role of Kiai Hisyam Zuhdi in Developing Islamic Boarding Schools on the Character of Santri”.<sup>22</sup> Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya mengevaluasi kontribusi kepemimpinan kiai dalam pengembangan pondok pesantren, khususnya dalam aspek pembentukan karakter santri. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran Kiai Hisyam Zuhdi dalam mengembangkan pondok pesantren dan bagaimana kepemimpinan beliau memengaruhi pembentukan karakter santri. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan analisis dokumen mendalam dengan Kiai Hisyam Zuhdi, pengurus pesantren, dan santri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kiai Hisyam Zuhdi memainkan peran kunci dalam pengembangan pondok pesantren dan pembentukan karakter santri.

Perbedaan penelitian ini, lokasi dan konteks penelitian, sedangkan persamaan penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Adapun keunggulan dari penelitian ini menggunakan teori Henry Mintzberg dimana peneliti lebih mendalami peranan kepemimpinan secara mendalam dalam tiga aspek, dari sisi *interpersonal, informasional dan decisional making*.

## **7. Penelitian Chusnul Muali ddk (2021)**

Chusnul Muali,. Ddk melakukan penelitian jurnal yang berjudul “Kepemimpinan Kiai Berbasis Sufistik dalam Pembinaan Karakter Santri di Pondok Pesantren Nurul Jadid”.<sup>23</sup> Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan

---

<sup>22</sup> Miswan Ramdani dan Mahlil Nurul Ihsan, “The Role of Kiai Hisyam Zuhdi in Developing Islamic Boarding Schools on the Character of Santri”, *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* 4:3 (Maret 2021), 575-589. <https://doi.org/10.31538/nzh.v4i3.1716>

<sup>23</sup> Chusnul Muali,.et al, “Kepemimpinan Kiai Berbasis Sufistik dalam Pembinaan Karakter Santri di Pondok Pesantren Nurul Jadid”, *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 13:3 (Maret 2021), 1705-1714

untuk memahami bagaimana kepemimpinan yang berbasis sufistik berperan dalam pembinaan karakter santri di pondok pesantren. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan kiai berbasis sufistik diterapkan dalam pembinaan karakter santri di Pondok Pesantren Nurul Jadid. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan kiai, pengurus pesantren, dan santri di Pondok Pesantren Nurul Jadid. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis sufistik oleh kiai memiliki dampak signifikan dalam pembinaan karakter santri.

Perbedaan penelitian ini, lokasi dan konteks penelitian, sedangkan persamaan penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Adapun keunggulan dari penelitian ini menggunakan teori Henry Mintzberg dimana peneliti lebih mendalami peranan kepemimpinan secara mendalam dalam tiga aspek, dari sisi *interpersonal*, *informasional* dan *decisional making*.

Dari beberapa penelitian yang telah dipaparkan, dapat dicermati bahwa disetiap lini lembaga pendidikan Pondok Pesantren memiliki khasannya masing-masing baik dari segi kepemimpinan, pendidikan dan pengamalannya. Adapun Kebaruan adalah subjek penelitian yang dilakukan dan keunggulan peneliti ini menggunakan teori peran kepemimpinan, meliputi; *interpersonal* Kiai, *Informasional* Kiai dan *decional roles* Kiai di lembaga pendidikan pondok pesantren. Oleh karena itu penelitian ini akan menampilkan kekhasan bagaimana peran dari kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan karakter santri di sebuah pondok pesantren.