

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KIAI DALAM UPAYA PENINGKATAN MUTU PESANTREN BERBASIS ISLAM MODERAT

Atik Silvia, Ali Nurhadi

Institut Agama Islam Negeri Madura, Indonesia
sevisilvia97@gmail.com , *www.nurbadibk@gmail.com*

ABSTRACT:

Moderate Islam must be the main feature of every Islamic boarding school. History proves that the showing of moderate teaching in religion is in Islamic boarding School. Islamic boarding schools are Islamic educational institutions that the kiai as the central figure. The quality of the pesantren is determined by the kiai as the leader of the Islamic boarding school who drives all activities in it. Islamic boarding schools will give birth to qualified santri graduates if the management of the kiai's leadership is carried out properly. Through a literature study using a qualitative approach, this research focuses on the concept of kiai leadership, kiai management in Islamic boarding schools, and analysis of kiai leadership management in efforts to improve the quality of Islamic boarding schools based on moderate Islam. The results of the study found that kiai leadership is the ability of a kiai to organize and manage the pesantren educational institution he leads and has the highest role in it.

Keywords:

Kiai leadership; Islamic boarding school quality, Moderate Islam

PENDAHULUAN/INTRODUCTION

Kemajuan teknologi yang semakin berkembang pesat membawa dampak perubahan terhadap kehidupan manusia. Tidak dapat dipungkiri bahwa hal tersebut juga berpengaruh dalam pendidikan pesantren. Konsep pesantren salafi yang masih berorientasi dalam memberikan layanan terhadap kajian agama Islam kepada santrinya dianggap terlalu sempit karena tidak responsif terhadap dinamika masyarakat yang terus berkembang.

Namun, seiring tuntutan atas modernisasi yang terjadi hampir pada seluruh aspek kehidupan bahwa saat ini banyak pesantren yang mulai memberikan respon terhadap dinamika dan tuntutan kebutuhan masyarakat. Hal ini terbukti banyak pesantren yang tidak hanya mengajarkan ilmu agama saja, tetapi juga memasukkan ilmu-ilmu umum dalam kurikulum pendidikannya.¹ Dalam rangka menjawab tantangan perubahan dan peningkatan mutu pesantren, maka kiai menjadi pusat dari keberhasilan pondok pesantren.

Kiai merupakan tokoh sentral sekaligus pemegang otoritas penuh dalam memimpin pesantren. Kemampuan kiai dalam melakukan pembaharuan dengan menerapkan kebijakan-kebijakan yang dianggap cukup tepat untuk menghadapi perubahan yang terjadi di dunia pendidikan Islam saat ini. Tapi, pembaharuan yang dilakukan tidak mengorbankan unsur-unsur yang menjadi hakikat sebuah pesantren. Salah satunya, pesantren diharuskan untuk merubah cara pandangnya dalam berproses, dari

¹ Nenden Maesaroh and Yani Achdiani, 'Tugas Dan Fungsi Pesantren Di Era Modern', *Sisieta*, 7.1 (2017), 346–52.

menggunakan sistem tradisional beralih menggunakan sistem modern atau dapat mengkolaborasikan keduanya.² Seorang kiai juga harus mampu menjadikan pesantren yang dipimpinnya sebagai wadah dalam menerapkan nilai-nilai rahmatan lil alamin.

Sebagaimana yang diketahui bersama bahwa pesantren memiliki pengaruh besar dalam lestariannya kehidupan bermasyarakat. Salah satu yang menjadi upaya untuk menyebarkan pemahaman Islam moderat adalah melalui pesantren. Bahkan memiliki dampak yang tinggi dalam perjalanan hidup bangsa Indonesia. Santri telah terdidik untuk biasa hidup berdampingan sehingga mempunyai rasa sosial yang tinggi. Santri juga dilatih untuk bekerja sama dan memikul amanah dalam berbagai tugas yang diembannya. Selain itu, pesantren tetap menerapkan nilai-nilai kearifan lokal sesuai dengan ajaran Islam tanpa harus menyimpang dari ketentuan syara'.³

Dengan berbagai fungsi dan perannya, kiai sebagai pemimpin lembaga pendidikan pondok pesantren tentunya orang yang paling bertanggung jawab atas segala aktifitasnya serta maju atau mundur, baik atau jelek, kualitas atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Maka tidak mengherankan bila dia disebut sebagai orang pertama dan utama atas eksistensinya serta mutu lembaga pendidikan yang dipimpinnya.⁴ Untuk mewujudkan pesantren yang berkualitas dengan berbasis Islam moderat, tentunya harus diterapkan manajemen kepemimpinan yang baik. Manajemen tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan, karena seorang kiai dalam memimpin secara tidak langsung melakukan manajemen itu sendiri.

METODE/METHOD

Penelitian ini menggunakan penelitian konseptual dengan menganalisis dan mengevaluasi data yang berupa konsep-konsep teoritis yang telah ada sehingga memunculkan konsep baru yang ditawarkan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dokumentasi sedangkan teknik analisis datanya menggunakan analisis deskriptif. Penelitian ini akan memaparkan secara deskriptif melalui kajian terhadap teks-teks yang sesuai dengan fokus penelitian. Yaitu sekumpulan data mengenai konsep manajemen kepemimpinan Kiai dalam meningkatkan mutu pesantren yang berbasis Islam Moderat.

² Emna Laisa, Ainun Yatin, and Anis Maulida, 'Kiai Dan Pesantren Di Madura: Studi Tokoh Rkh. Tohir Zain Di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata Pamekasan', *ICONIS: International Conference on Islamic Studies*, 4 (2020), 11–26 <<https://conference.iainmadura.ac.id/index.php/iconis/article/download/39/35>>.

³ S Yumnah, 'Implementasi Pendidikan Islam Moderat Di Pondok Pesantren Bayt Al-Hikmah Kota Pasuruan', *Jurnal Studi Islam: Pancawahana*, 15.1 (2020), 37–52 <<http://ejournal.kopertais4.or.id/tapalkuda/index.php/pwahana/article/view/3875>>.

⁴ Apipudin Apip, Ahmad Sukandar, and Marwan Setiawan, 'Pengaruh Pola Kepemimpinan Kiai Dan Manajemen Pesantren Terhadap Kinerja Pengurus Pondok: Studi Kasus Di Pesantren At- Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka', *The Journal of Educational Research*, 2.2 (2022), 161–81 <<http://journal.medpro.my.id/index.php/edukasi>>.

HASIL DAN PEMBAHASAN/RESULT AND DISCUSSION

A. KEPEMIMPINAN KIAI

Kepemimpinan merupakan suatu kecakapan yang dimiliki seseorang dalam merencanakan, mengatur, mengelola, dan memperbaiki sebuah kelompok dengan maksud menggapai tujuan yang diharapkan.⁵ Yulk dan Gray dalam Subhan Mubarak berpendapat bahwa kepemimpinan ialah sebuah proses yang membuat orang lain terpengaruh sehingga menyetujui kebutuhan yang harus terpenuhi dan memberikan fasilitas terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.⁶

Lebih luas lagi, Dirawat, Busro Lamberi, Soekarto Indra Fachrudi dalam bukunya yang berjudul “Pengantar Kepemimpinan Pendidikan” mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan dan kesiapan yang ada pada diri seseorang dalam mempengaruhi, mengajak, mengarahkan, menggandeng, dan jika perlu memaksa orang lain agar menerima yang selanjutnya bisa membantu mencapai tujuan yang diinginkan.⁷ Kepemimpinan dalam artian mengendalikan orang lain menuju tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pemimpin ketika melaksanakan tugas dan kewajibannya, maka itulah yang dikatakan kepemimpinan. Kepemimpinan juga merupakan keterampilan mengelola orang lain yang berada dibawahnya baik dalam mengelola kelompok maupun suatu organisasi secara umum. Setiap pemimpin harus memiliki kemampuan manajerial yang sangat berpengaruh terhadap yang dipimpinnya.

Sinambela dkk. yang dikutip dari Mohammad Gifari Sono mengartikan kepemimpinan sebagai kewenangan yang disertai kemampuan seorang individu untuk menggerakkan orang-orang yang berada dibawah koordinasinya dengan memberikan layanan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi.⁸ Yang dimaksud kepemimpinan sebagaimana ungkapan Prajudi Atmosudirjo yaitu kepribadian atau persona seseorang yang didalam dirinya memancarkan sifat kewibawaan lalu menginginkan seorang atau sekelompok orang mengikutinya dan melakukan apa yang diperintahnya.⁹ Demikian halnya di pesantren yang dipimpin oleh seseorang yang biasa dikenal dengan sebutan kiai.

Istilah kiai tidak akan pernah terlepas dari dimensi kepemimpinan. Sebab keduanya merupakan bagian utuh yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain dan menyandang status sekaligus peran

⁵ Wafiqul Umam, ‘Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pondok Pesantren’, *Attractive : Innovative Education Journal*, 2.3 (2020), 61–68 <<https://doi.org/10.51278/aj.v2i3.60>>.

⁶ Subhan Mubarak, ‘Prinsip Kepemimpinan Islam Dalam Pandangan Al-Qur’an’, *Al Mubafidz: Jurnal Ilmu Al-Qur’an Dan Tafsir*, 1.1 (2021), 1–12 <<https://doi.org/10.57163/almuhafidz.v1i1.2>>.

⁷ Hendra Kurniawan, ‘Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam: Mengkritik Gaya Kepemimpinan Klasik Di Era Informasi’, *Proceedings of Internasional Conference on Islamic Studies*, 1.1 (2022), 200–207 <<https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/icis/article/view/12668>>.

⁸ Mohammad Gifari Sono, ‘Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi’, *Jurnal Ilmiah Mutiara Muhammadiyah*, 1.1 (2012), 70–80 <<https://osf.io/gkv6f/download>>.

⁹ Rahma Nuriyal Anwar, ‘Pola Keberhasilan Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren (Literature Review)’, *Jurnal Kependidikan Islam*, 11.2 (2021), 178–88 <<https://doi.org/DOI:0.15642/jkpi.2021.10.2.226-251>>.

dalam kehidupan masyarakat.¹⁰ Kiai ialah panggilan yang disandangkan kepada alim ulama yang memiliki peran sentral dalam lembaga pendidikan Islam berupa asrama dengan masjid sebagai pusat lembaganya. Kemajuan sebuah pesantren sangat ditentukan oleh kiai yang memimpin dan mengelolanya. Mastuhu menambahkan bahwa kiai menjadi pemeran utama dalam menentukan bagaimana konsep pondok pesantren yang dipimpinnya, seluruh masyarakat pesantren tunduk kepadanya dengan melakukan setiap perkara yang wajib dilakukan dan menjauhi larangan apapun yang ada di pesantren.¹¹

Kiai memiliki peranan tertinggi dalam kegiatan pondok pesantren. Namun, tidak hanya itu karena kiai juga menjadi tokoh suri tauladan di lingkungan masyarakat sekitarnya. Peran kiai dalam lembaga pendidikan pesantren juga bukan hanya sebagai pengasuh dan pemilik pesantren, akan tetapi kiai mengatur proses belajar-mengajar para santri serta membimbing moral masyarakat.¹² Dari beberapa pendapat diatas, kepemimpinan kiai dapat diartikan sebagai kemampuan seorang kiai dalam mengatur dan mengelola lembaga pendidikan pesantren yang dipimpinnya serta memiliki peranan tertinggi didalamnya.

B. MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KIAI DALAM UPAYA PENINGKATAN MUTU PESANTREN BERBASIS ISLAM MODERAT

Islam moderat merupakan sebuah wujud menjunjung nilai-nilai yang mengarah pada dimensi nilai tengah dan menghindari perilaku ekstrem. Moderat berarti bersikap seimbang terhadap dua situasi dengan tetap sesuai nilai-nilai ajaran Islam dan aturan tradisi setempat. Pemahaman moderat dalam arti bersikap toleran dan jauh dari pemikiran yang mengandung unsur radikal dan liberal. Moderat yakni menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dan kehidupan beragama dalam masyarakat.¹³

Sebenarnya praktek Islam moderat sudah ada sejak awal Islam. Allah Swt. telah memerintahkan setiap hamba-Nya untuk memiliki sikap tawassut dalam segala hal. Namun, apakah karena orang Islam sudah lupa dengan konsep ini sehingga muncul kelompok-kelompok radikal yang identik dengan kekerasan mengatasnamakan Islam bahkan kelompok liberal yang kesemuanya berpotensi tercampur dengan hawa nafsu semata. Rasulullah sudah memberikan contoh serta mengajarkan

¹⁰ Zaini Hafidh and others, 'Reorientasi Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren Salafiyah: Studi Kepemimpinan Di Pondok Pesantren Asy-Syafiyyah', *Ar-Risalah: Media Keislaman, Pendidikan Dan Hukum Islam*, 20.1 (2022), 84–97 <<http://www.ejournal.iaibrahimy.ac.id/index.php/arrisalah/article/view/1330>>.

¹¹ Wildan Saugi, Suratman, and Kurniati Fauziah, 'Kepemimpinan Kiai Di Pesantren Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan', *Pustaka Jurnal Khazanah Keagamaan*, 10.1 (2022), 153–71 <<https://doi.org/https://doi.org/10.31969/pustaka.v10i1.671>>.

¹² Mia Kurniati, Miftahur Surur, and Ahmad Hafas Rasyidi, 'Peran Kepemimpinan Kyai Dalam Mendidik Dan Membentuk Karakter Santri Yang Siap Mengabdikan Kepada Masyarakat', *Al-Bayan: Jurnal Ilmu Al-Qur'an Dan Hadist*, 2.2 (2019), 194–203 <<https://doi.org/10.35132/albayan.v2i2.80>>.

¹³ Eka Prasetyawati, 'Menanamkan Islam Moderat Upaya Menanggulangi Radikalisme Di Indonesia', *Fikri: Jurnal Kajian Agama, Sosial, Budaya*, 2.2 (2017), 523–70 <<https://doi.org/https://doi.org/10.25217/jf.v2i2.152>>.

umatnya agar selalu bersifat terbuka, toleransi, tenggang rasa dan menentang pemikiran-pemikiran baik itu radikal maupun liberal.¹⁴

Dalam pondok pesantren, telah tertanam nilai-nilai Islam dan budaya sehingga mampu menangkis berkembangnya paham-paham ekstrem yang dapat menentang nilai-nilai tersebut. Santri diajarkan untuk tidak fanatik dan berlebihan dalam berfikir dan bertindak melainkan mengambil jalur tengah dengan menjunjung tinggi kebersamaan. Tidak sampai berat sebelah dengan condong pada kelompok kanan atau memiliki kecenderungan pada kelompok kiri. Maka, Kiai sebagai pemimpin pesantren pun memiliki peran dalam mengupayakan pengajaran Islam moderat di pondoknya.

Peran kiai dalam peningkatan mutu pesantren begitu sentral. Saat ini, dalam menghadapi tuntutan perubahan zaman kiai melakukan pembaharuan pesantren yang sebelumnya bercorak salaf berubah menjadi khalafi. Dari yang awalnya hanya menyampaikan pengajaran kitab-kitab Islam secara klasik kemudian menjadi lembaga pondok pesantren yang memadukan pelajaran umum ke dalam kurikulum pesantren. Hal tersebut tidak luput dari manajemen kepemimpinan seorang kiai dalam memimpin agar kualitas pesantren terus meningkat.

Dalam hal perencanaan, tentunya seorang kiai menginginkan santrinya menjadi pribadi yang berilmu sekaligus beramal. Menjadi santri yang menggali ilmu secara luas dan mendalam namun berpegang kuat pada keimanan. Seorang kiai membuat perencanaan untuk meningkatkan kualitas santri dengan dibantu oleh para pengurus melalui forum musyawarah.¹⁵ Dalam pengelolaan pesantren dibutuhkan gaya kepemimpinan dari seorang kiai, termasuk dalam perencanaan ini. Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan adalah kepemimpinan partisipatif dan demokratis yang dilakukan apabila dalam menentukan kebijakan diputuskan secara bersama. Ketika akan memutuskan suatu kebijakan yang tepat yang hendak ditetapkan tentang pengelolaan pesantren, kiai melaksanakan rapat bersama dengan semua pemangku kepentingan pondok pesantren. Seperti halnya kepala pimpinan per satuan pendidikan di bawah naungan pondok pesantren dan pengurus-pengurus pondok. Musyawarah yang biasa dilakukan itulah biasa dikenal dengan sebutan rapat pimpinan.

Seorang kiai dalam setiap akan memutuskan kebijakan yang tepat yang hendak ditetapkan perihal pengelolaan pesantren, kiai melaksanakan rapat bersama dengan melibatkan semua pemangku kepentingan pondok pesantren. Seperti kepala pimpinan dari masing-masing satuan pendidikan di bawah naungan pondok pesantren pondok dan pengurus-pengurus pondok. Musyawarah yang dilakukan tersebut biasa dikenal dengan rapat pimpinan. Apabila musyawarah

¹⁴ Abdul Fattah, 'Tafsir Tematik Islam Moderat Perspektif Al-Quran', *MAGHZA: Jurnal Ilmu Al-Qur'an Dan Tafsir*, 5.2 (2020), 156–72 <<https://doi.org/10.24090/maghza.v5i2.3125>>.

¹⁵ Muhammad Abdul Rojak, Iing Solihin, and Ahmad Halil Naufal, 'Fungsi Dan Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Pondok Pesantren Di Pondok Pesantren Sukamiskin Dan Miftahul Falah Bandung', *Manazhim: Jurnal Manajemen Ilmu Pendidikan*, 3.2 (2021), 83–109 <<https://doi.org/https://doi.org/10.36088/manazhim.v3i1.1072>>.

telah mencapai kata mufakat, maka itulah hasil keputusan bersama yang harus diterima bukan berdasarkan golongan tertentu saja alih-alih keinginan kiai itu sendiri.¹⁶

Sementara dalam organisasi pesantren sangat dibutuhkan sistem ini untuk memudahkan kiai dalam pengelolaan pesantren. Seorang kiai dengan gaya kepemimpinannya yang bersifat delegatif tampak ketika pendistribusian pekerjaan pada masing-masing pimpinan dari masing-masing satuan pendidikan dan pengurus pesantren. Seorang kiai dalam mengelola pondok pesantren yang dipimpinnya tidak bekerja sendirian. Beliau membutuhkan bantuan orang lain sehingga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak murni sebagai pengelolaan individu. Maka disinilah peran dan fungsi dari adanya kepengurusan pesantren yang menghandle segala aktivitas santri didalam pondok.¹⁷

Sedangkan untuk manajemen pelaksanaan, seorang kiai harus mampu melaksanakan semua program yang direncanakan melalui pengorganisasian yang disusun secara sistematis dalam rapat pimpinan. Supaya penyelenggaraan pendidikan dan segala program kepesantrenan dapat terwujud, seorang kiai dibantu oleh pimpinan setiap lembaga beserta pengurus sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Demikian yang ada pada jati diri seorang kiai dengan gaya kepemimpinan karismatik. Seorang kiai yang mampu berkomunikasi dengan baik sehingga bisa membangkitkan empati dan memperlihatkan emosi yang amat kuat terhadap orang-orang yang berada dibawah kepemimpinannya. Hal ini begitu diperlukan agar pengurus bisa menjalankan amanah yang diembannya dengan baik.

Dan untuk menjamin mutu pesantren agar tetap baik, seorang kiai juga perlu melakukan manajemen pengawasan. Kegiatan pengawasan tersebut dilakukan dengan cara kiai melakukan kunjungan sebagai bentuk pengawasan terhadap pengelolaan pesantren. Hal ini juga bisa dilakukan oleh ketua pondok pesantren yang dimandati langsung oleh kiai minimal dalam satu bulan mengontrol untuk memastikan apakah kegiatan kepesantrenan dan pendidikan berjalan sebagaimana yang diharapkan tanpa ada kendala. Kepala madrasah dari tiap satuan pendidikan juga mengadakan koordinasi bersama ketua pondok jika memang ditemui kendala program-program yang sedang dijalankan. Selanjutnya, pengawasan yang dilakukan adalah mengidentifikasi lalu memperbaiki permasalahan-permasalahan yang timbul. Baik permasalahan tersebut yang ada di madrasah atau di pondok pesantren sendiri. Dengan begitu, harus ada perbaikan dan tindak lanjut untuk membenahi permasalahan yang ada.¹⁸

¹⁶ Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, 'Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif', *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3.1 (2022), 1–12 <<https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i1.159>>.

¹⁷ Ali Rahmat and Fika Fitrotin Karomah, "Perilaku Kepemimpinan Kontingensi Kiai Dalam Memanajerial Pondok Pesantren Al-Ittihad Lembung Timur Lenteng Sumenep," *Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)* 2, no. 2 (2019): 133–42, <https://doi.org/10.33367/ijies.v2i2.844>.

¹⁸ Arif Hakiem, 'Pendidikan Di Pesantren Afaada Boyolali', *Media Manajemen Pendidikan*, 3.3 (2021), 384–96 <<https://doi.org/https://doi.org/10.30738/mmp.v3i3.5057>>.

Beberapa bentuk manajemen seorang kiai yang diterapkan diatas telah membuktikan penanaman nilai-nilai Islam moderat yang rahmatan lil 'Alamin. Seperti halnya dalam manajemen perencanaan, kiai mengarahkan para santri untuk terbiasa mengambil tanggung jawab dalam setiap urusannya dengan bermusyawarah. Santri dilatih untuk merundingkan kepentingan dan kebutuhan misal terkait peraturan yang berlaku dengan prinsip utama menemukan kebersamaan yang utuh dalam menjalani kehidupan bermasyarakatnya di pondok. Santri juga belajar sifat *i'tidal* (tegak lurus), yaitu bersikap objektif berdasarkan kesepakatan bersama. Santri dididik untuk berjiwa besar menerima keputusan bersama. Kemudian dalam hal pengorganisasian dimana secara tidak langsung kiai telah mengajarkan bagaimana memiliki sifat *Qudwah* (kepeloporan). Dalam organisasi tentunya ada yang memimpin, maka disitulah aspek kepemimpinan dibekalkan kepada para santri. Karena memimpin ekuvalen dengan menegakkan keadilan. Sementara dalam manajemen pelaksanaan, pengurus diajarkan bersikap *tawasuth-tasamuh* dalam menjalankan tugas-tugasnya dan secara umum seluruh santri bersikap sosial secara baik dan bijaksana dalam kesehariannya.

KESIMPULAN/CONCLUSION

Manajemen kepemimpinan kiai adalah kemampuan seorang kiai dalam mengatur dan mengelola lembaga pendidikan pesantren yang dipimpinnya dengan memiliki peranan tertinggi didalamnya. Dalam upaya peningkatan mutu pesantren maka perlu dilakukan pengembangan dalam manajemen kepemimpinan seorang kiai terlebih di era kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi seperti sekarang. Kepemimpinan kiai memiliki pengaruh terhadap kualitas pesantren dengan berbasis Islam Moderat. Melalui manajemennya, kiai telah mengajarkan sikap *tawashuth, tasamuh, i'tidal, Qudwah*, serta musyawarah. Dan untuk *stakeholder* pesantren juga harus benar-benar menerapkan dan melaksanakan perencanaan yang telah diputuskan bersama kiai dengan baik demi mewujudkan santri yang mampu berdaya saing. Maka dari itu, perlu adanya penelitian lebih lanjut berupa studi kasus maupun penelitian lapangan dari hasil penelitian ini karena hanya dilakukan dengan penelitian konseptual.

DAFTAR PUSTAKA/REFERENCES

- Anwar, Rahma Nuriyal, 'Pola Keberhasilan Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren (Literature Review)', *Jurnal Kependidikan Islam*, 11.2 (2021), 178–88 <<https://doi.org/DOI:0.15642/jkpi.2021.10.2.226-251>>
- Apip, Apipudin, Ahmad Sukandar, and Marwan Setiawan, 'Pengaruh Pola Kepemimpinan Kiai Dan Manajemen Pesantren Terhadap Kinerja Pengurus Pondok: Studi Kasus Di Pesantren At- Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka', *The Journal of Educational Research*, 2.2 (2022), 161–81 <<http://journal.medpro.my.id/index.php/edukasi>>
- Dwi Saputro, Anip, 'TAHFIDZ MANAGEMENT IN PESANTREN DARUT TILAWAH PONOROGO JAWA TIMUR INDONESIA', *Ruhama : Islamic Education Journal*, 4.1 (2021), 83–90 <<https://doi.org/10.31869/ruhama.v4i12606>>
- Fattah, Abdul, 'Tafsir Tematik Islam Moderat Perspektif Al-Quran', *MAGHZA: Jurnal Ilmu Al-Qur'an*

- Dan Tafsir*, 5.2 (2020), 156–72 <<https://doi.org/10.24090/maghza.v5i2.3125>>
- Hafidh, Zaini, Yayah Rahyasih, Anan Aminah, and M. Irvan Gunawan, 'Reorientasi Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren Salafiyah: Studi Kepemimpinan Di Pondok Pesantren Asy-Syafiiyyah', *Ar-Risalah: Media Keislaman, Pendidikan Dan Hukum Islam*, 20.1 (2022), 84–97 <<http://www.ejournal.iaiiibrahimy.ac.id/index.php/arrisalah/article/view/1330>>
- Hakim, Arif, 'Pendidikan Di Pesantren Afaada Boyolali', *Media Manajemen Pendidikan*, 3.3 (2021), 384–96 <<https://doi.org/https://doi.org/10.30738/mmp.v3i3.5057>>
- Hosaini, and Saeful Kurniawan, 'Manajemen Pesantren Dalam Pembinaan Umat', *Edukais: Jurnal Pemikiran Keislaman*, 3.2 (2019), 81–98 <<https://doi.org/https://doi.org/10.36835/edukais.2019.3.2.82-98>>
- Jamrizal, 'Pengaruh Perencanaan, Pengorganisasian Dan Pengawasan Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah', *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3.1 (2022), 479–88 <<https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1>>
- Kasmawati, 'Implementasi Perencanaan Pendidikan Dalam Lembaga Pendidikan Islam', *Idarah*, III.1 (2019), 138–47 <<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.24252/idaarah.v3i1.9073>>
- Kurniati, Mia, Miftahur Surur, and Ahmad Hafas Rasyidi, 'Peran Kepemimpinan Kyai Dalam Mendidik Dan Membentuk Karakter Santri Yang Siap Mengabdikan Kepada Masyarakat', *Al-Bayan: Jurnal Ilmu Al-Qur'an Dan Hadist*, 2.2 (2019), 194–203 <<https://doi.org/10.35132/albayan.v2i2.80>>
- Kurniawan, Hendra, 'Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam: Mengkritik Gaya Kepemimpinan Klasik Di Era Informasi', *Proceedings of Internasional Conference on Islamic Studies*, 1.1 (2022), 200–207 <<https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/icis/article/view/12668>>
- Laisa, Emna, Ainun Yatin, and Anis Maulida, 'Kiai Dan Pesantren Di Madura: Studi Tokoh Rkh. Tohir Zain Di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata Pamekasan', *ICONIS: International Conference on Islamic Studies*, 4 (2020), 11–26 <<https://conference.iaimadura.ac.id/index.php/iconis/article/download/39/35>>
- Maesaroh, Nenden, and Yani Achdiani, 'Tugas Dan Fungsi Pesantren Di Era Modern', *Sisieta*, 7.1 (2017), 346–52
- Mubarok, Subhan, 'Prinsip Kepemimpinan Islam Dalam Pandangan Al-Qur'an', *Al Mubafidz: Jurnal Ilmu Al-Qur'an Dan Tafsir*, 1.1 (2021), 1–12 <<https://doi.org/10.57163/almuhafidz.v1i1.2>>
- Perawironegoro, Djamaluddin, 'Pola Perencanaan Dan Pengembangan Visi Pesantren: Studi Kasus Di Pondok Pesantren Darussalam Ngesong Jombang', *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4.2 (2019), 263–86 <<https://doi.org/10.14421/manageria.2019.42-05>>
- Pramitha, Devi, 'Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial Dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik Di Pondok Pesantren Jombang)', *Journal EVALUASI*, 4.1 (2020), 45 <<https://doi.org/10.32478/evaluasi.v4i1.355>>
- Prasetyawati, Eka, 'Menanamkan Islam Moderat Upaya Menanggulangi Radikalisme Di Indonesia', *Fikri: Jurnal Kajian Agama, Sosial, Budaya*, 2.2 (2017), 523–70 <<https://doi.org/https://doi.org/10.25217/jf.v2i2.152>>
- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso, 'Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif', *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3.1 (2022), 1–12 <<https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i1.159>>
- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso, and Sukatin Sukatin, 'Aspek Psikologis Organisasi Pendidikan Efektif', *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 12.1 (2021), 83–102 <<https://doi.org/10.47766/itqan.v12i1.182>>
- Rahmat, Ali, and Fika Fitrotin Karomah, 'Perilaku Kepemimpinan Kontingensi Kiai Dalam Memanajerial Pondok Pesantren Al-Ittihad Lembung Timur Lenteng Sumenep', *Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)*, 2.2 (2019), 133–42 <<https://doi.org/10.33367/ijies.v2i2.844>>
- Rojak, Muhammad Abdul, Iing Solihin, and Ahmad Halil Naufal, 'Fungsi Dan Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Pondok Pesantren Di Pondok Pesantren Sukamiskin Dan Miftahul Falah Bandung', *Manazhim: Jurnal Manajemen dan Ilmu Pendidikan*, 3.2 (2021), 83–109 <<https://doi.org/https://doi.org/10.36088/manazhim.v3i1.1072>>

- Safri, Hendra, 'Manajemen Dan Organisasi Dalam Pandangan Islam', *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2.2 (2017), 154–66 <<https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.437>>
- Saugi, Wildan, Suratman, and Kurniati Fauziah, 'Kepemimpinan Kiai Di Pesantren Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan', *Pusaka Jurnal Khazanah Keagamaan*, 10.1 (2022), 153–71 <<https://doi.org/https://doi.org/10.31969/pusaka.v10i1.671>>
- Sono, Mohammad Gifai, 'Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi', *Jurnal Ilmiah Mutiara Muhammadiyah*, 1.1 (2012), 70–80 <<https://osf.io/gkv6f/download>>
- Umam, Wafiqul, 'Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pondok Pesantren', *Attractive : Innovative Education Journal*, 2.3 (2020), 61–68 <<https://doi.org/10.51278/aj.v2i3.60>>
- Yumnah, S, 'Implementasi Pendidikan Islam Moderat Di Pondok Pesantren Bayt Al-Hikmah Kota Pasuruan', *Jurnal Studi Islam: Pancawahana*, 15.1 (2020), 37–52 <<http://ejournal.kopertais4.or.id/tapalkuda/index.php/pwahana/article/view/3875>>