



Research Article

Gaya Kepemimpinan Di Pesantren Dan Pengaruhnya Terhadap Mutu Santri: Studi Kualitatif

Anggun Salsabila Samosir¹, Firyal Nafilah Az zahra², Shofwatun Niswah³,
Muhammad Iqbal⁴

1. Prodi Pendidikan Bahasa Arab, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, Indonesia; anggunsalsabila100704@gmail.com
2. Prodi Pendidikan Bahasa Arab, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, Indonesia; fiyalo302222077@uinsu.ac.id
3. Prodi Pendidikan Bahasa Arab, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, Indonesia; faznisshofnis@gmail.com
4. Prodi Pendidikan Bahasa Arab, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, Indonesia; iqbalmpio8@gmail.com

Copyright © 2025 by Authors, Published by **Values: Jurnal Kajian Islam Multidisiplin**. This is an open access article under the CC BY License <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Received : September 22, 2025
Accepted : November 01, 2025

Revised : October 04, 2025
Available online : Desember 15, 2025

How to Cite: Anggun Salsabila Samosir, Firyal Nafilah Az zahra, Shofwatun Niswah, & Muhammad Iqbal. (2025). Leadership Styles in Islamic Boarding Schools and Their Influence on the Quality of Students: A Qualitative Study. *Values: Jurnal Kajian Islam Multidisiplin*, 2(6), 691-705. <https://doi.org/10.61166/values.v2i6.130>

Leadership Styles in Islamic Boarding Schools and Their Influence on the Quality of Students: A Qualitative Study

Abstract. This qualitative study examines leadership styles in pesantren and their influence on the quality of santri. Conducted at a pesantren in East Java, data were collected through in-depth interviews with leaders, administrators, and santri, participatory observation, and document analysis.

Findings reveal that democratic and transformational leadership styles positively affect santri quality, evidenced by enhanced discipline in religious practices, noble character development, and greater independence. In contrast, authoritarian leadership tends to foster passivity among santri. Key challenges include limited managerial competence among leaders and low adaptation to digital technology, which may conflict with traditional pesantren values. The study recommends inclusive leadership practices, improved managerial training for administrators, and the development of innovative curricula rooted in Islamic values. Overall, santri quality can be optimized through flexible, holistic-oriented leadership approaches.

Keywords: Leadership, Pesantren, Santri

Abstrak. Penelitian ini menganalisis gaya kepemimpinan di pesantren dan pengaruhnya terhadap mutu santri melalui pendekatan kualitatif. Studi dilakukan di sebuah pesantren di Jawa Timur dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam kepada pimpinan, pengurus, dan santri, observasi partisipatif, serta analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional memberikan dampak positif berupa peningkatan disiplin ibadah, akhlak mulia, dan kemandirian santri. Sebaliknya, gaya otoriter cenderung memicu sikap pasif santri. Tantangan utama yang diidentifikasi adalah terbatasnya kompetensi manajerial pimpinan serta rendahnya adaptasi terhadap teknologi digital yang berpotensi bertentangan dengan nilai tradisional pesantren. Penelitian merekomendasikan penerapan kepemimpinan yang inklusif, peningkatan kapasitas manajerial pengurus, dan pengembangan kurikulum inovatif berbasis nilai keislaman. Temuan ini menegaskan bahwa mutu santri dapat dioptimalkan melalui gaya kepemimpinan yang fleksibel dan berorientasi pada pengembangan holistik.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Pesantren, Santri.

PENDAHULUAN

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional memainkan peran strategis dalam membentuk generasi Muslim yang berkarakter, berakhlak mulia, serta memiliki kompetensi keilmuan yang kokoh. Di tengah arus globalisasi, pesantren tidak hanya dituntut mempertahankan nilai-nilai keislaman yang otentik, tetapi juga mampu menjawab tantangan zaman seperti perkembangan teknologi digital, perubahan pola pikir generasi muda, dan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap output pendidikan (Zuhdi, 2020; Lukens-Bull, 2021). Keberhasilan pesantren dalam menjalankan dua misi tersebut sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dan pengurus pesantren.

Gaya kepemimpinan di pesantren menjadi faktor kunci yang memengaruhi mutu santri, baik dari aspek disiplin keagamaan, pembentukan akhlak, kemandirian, maupun prestasi akademik dan non-akademik (Nasir, 2022; Arifin & Zaini, 2023). Penelitian empiris menunjukkan bahwa pimpinan pesantren yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional mampu menciptakan iklim belajar yang kondusif, mendorong partisipasi aktif santri, serta memacu inovasi dan kreativitas (Hasanah, 2025; Rosid & Saifulloh, 2024). Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter yang masih dominan di sebagian pesantren cenderung menghambat inisiatif santri dan menciptakan sikap pasif (Mastuki, 2023).

Meskipun demikian, banyak pesantren masih menghadapi tantangan serius dalam mengembangkan model kepemimpinan yang adaptif. Keterbatasan kompetensi manajerial pengurus, rendahnya pelatihan kepemimpinan modern, serta

resistensi terhadap teknologi informasi menjadi hambatan utama dalam meningkatkan mutu santri secara holistik (Rosid, 2022; Fahmi & Abdurrahman, 2024). Kondisi ini menunjukkan adanya gap antara ekspektasi ideal kepemimpinan pesantren dengan realitas yang terjadi di lapangan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam gaya kepemimpinan yang diterapkan di pesantren dan pengaruhnya terhadap mutu santri melalui pendekatan kualitatif. Dengan menjadikan salah satu pesantren di Jawa Timur sebagai lokasi studi, penelitian ini berupaya mengungkap dinamika kepemimpinan, tantangan yang dihadapi, serta implikasinya terhadap pembentukan karakter dan kompetensi santri. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi pimpinan pesantren dalam mengembangkan model kepemimpinan yang fleksibel, inklusif, dan berorientasi pada pengembangan holistik santri di era kontemporer.

LANDASAN TEORI

Gaya Kepemimpinan di Pesantren

Gaya kepemimpinan di pesantren pada awalnya bersifat sentralistik dan berlandaskan otoritas spiritual pimpinan. Namun, seiring perkembangan zaman, terjadi pergeseran menuju model kepemimpinan yang lebih fleksibel dan partisipatif (Hasanah, 2025). Secara umum, terdapat tiga gaya kepemimpinan yang dominan di pesantren, yaitu:

- a. Gaya otoriter, di mana seluruh keputusan diambil secara sepihak oleh pimpinan;
- b. Gaya demokratis, yang melibatkan pengurus dan santri dalam proses pengambilan keputusan;
- c. Gaya transformasional, yang berfokus pada pemberian motivasi, pengembangan visi bersama, dan pendorong kemandirian santri (Bass & Riggio, 2020; Hasanah, 2025).

Hasanah (2025) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional paling efektif dalam menghadapi tantangan digitalisasi tanpa mengorbankan nilai-nilai tradisional pesantren. Sebaliknya, gaya otoriter, meskipun mampu menegakkan disiplin, cenderung menghambat kreativitas dan inisiatif santri, terutama di pesantren besar di Jawa Timur (Rosid, 2022). Nasir (2022) menegaskan bahwa penerapan gaya demokratis meningkatkan partisipasi santri dalam kegiatan keagamaan dan ekstrakurikuler, sehingga mempercepat kesiapan mereka menghadapi dunia eksternal.

Gaya Kepemimpinan di Pesantren, Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang memiliki karakteristik kepemimpinan yang khas. Kepemimpinan di pesantren umumnya berpusat pada figur kiai, yang menjadi pemegang otoritas tertinggi baik dalam bidang keilmuan, spiritual, maupun manajerial pesantren. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan di pesantren tidak dapat disamakan sepenuhnya dengan kepemimpinan modern di institusi pendidikan formal pada umumnya.

1. Kepemimpinan Kharismatik

Gaya kepemimpinan yang paling dominan di pesantren adalah kepemimpinan kharismatik. Seorang kiai dihormati dan ditaati bukan semata-mata karena jabatan

formal, tetapi karena kewibawaan pribadi, kedalaman ilmu agama, akhlak, serta keteladanan hidupnya. Kharisma ini menumbuhkan loyalitas tinggi dari santri dan masyarakat sekitar pesantren (Dhofier, 2011).

Kharisma kiai sering kali dianggap sebagai anugerah Allah yang membuat nasihat dan perintahnya diterima tanpa paksaan. Dalam konteks ini, kepemimpinan berjalan secara alami dan berbasis kepercayaan.

2. Kepemimpinan Paternalistik

Selain kharismatik, kepemimpinan pesantren juga bersifat paternalistik, yaitu kiai berperan sebagai figur ayah bagi santri. Ia tidak hanya mendidik dalam aspek akademik dan keagamaan, tetapi juga membina moral, sikap hidup, dan kedisiplinan santri sehari-hari (Zamakhsyari & Sumarno, 2014).

Hubungan kiai dan santri dibangun atas dasar rasa hormat, kepatuhan, dan keteladanan. Santri memandang kiai sebagai sumber rujukan utama dalam mengambil keputusan, baik yang berkaitan dengan pendidikan maupun kehidupan pribadi.

3. Kepemimpinan Tradisional-Religius

Kepemimpinan pesantren bersifat tradisional-religius, karena dijalankan berdasarkan nilai-nilai Islam, tradisi ulama salaf, dan budaya pesantren yang telah diwariskan secara turun-temurun. Sistem pengambilan keputusan sering kali bersandar pada kebijaksanaan kiai dan musyawarah terbatas dengan keluarga atau pengurus inti pesantren (Madjid, 1997). Nilai-nilai seperti keikhlasan, kesederhanaan, ketaatan, dan barakah menjadi landasan utama dalam menjalankan kepemimpinan ini.

4. Dinamika Kepemimpinan Pesantren Modern

Dalam perkembangannya, sebagian pesantren mulai mengombinasikan gaya kepemimpinan tradisional dengan kepemimpinan kolektif dan manajerial. Kiai tetap menjadi simbol utama, tetapi pengelolaan pesantren dibantu oleh pengurus, direktur pendidikan, dan unit-unit manajemen profesional agar pesantren dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman (Hasbullah, 1999). Perubahan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di pesantren bersifat dinamis, namun tetap berakar pada nilai-nilai keislaman.

Kesimpulannya, yaitu; Gaya kepemimpinan di pesantren memiliki ciri khas berupa kepemimpinan kharismatik, paternalistik, dan religius-tradisional yang berpusat pada figur kiai. Kepemimpinan ini terbukti mampu menjaga keberlangsungan pesantren sekaligus membentuk karakter santri. Meskipun demikian, pesantren modern mulai mengadaptasi sistem kepemimpinan yang lebih profesional tanpa meninggalkan nilai-nilai dasar pesantren.

Mutu Santri

Mutu santri merupakan cerminan dari kualitas output pendidikan pesantren yang mencakup penguasaan ilmu agama, akhlak mulia, kedisiplinan, kemandirian, serta keterampilan sosial dan adaptasi (Sari, 2024). Mutu ini tidak hanya diukur melalui prestasi akademik, tetapi juga melalui kemampuan santri menjadi teladan dan pemimpin umat setelah lulus (Prabowo, 2023).

Menurut Sari (2024), mutu santri yang tinggi hanya dapat dicapai melalui keseimbangan antara pendidikan agama, pembentukan kepribadian, dan pengembangan keterampilan praktis. Faktor-faktor yang memengaruhi mutu santri meliputi kurikulum, fasilitas, interaksi sehari-hari antara pimpinan-pengurus-santri, serta iklim kepemimpinan yang kondusif (Prabowo, 2023). Studi di UIN Jakarta (2022) menemukan bahwa santri berkualitas tinggi ditandai dengan akhlak terpuji, prestasi akademik, serta kemampuan mengajar dan berdakwah setelah menyelesaikan pendidikan.

Mutu santri merupakan indikator penting dalam menilai keberhasilan pendidikan pesantren. Santri tidak hanya dipahami sebagai peserta didik yang menempuh pendidikan keagamaan, tetapi juga sebagai individu yang dibina untuk memiliki keseimbangan antara aspek spiritual, intelektual, dan moral. Oleh karena itu, mutu santri mencerminkan kualitas proses pendidikan yang berlangsung di pesantren.

1. Pengertian Mutu Santri

Secara umum, mutu santri dapat dimaknai sebagai tingkat kualitas santri yang dilihat dari capaian kompetensi keilmuan, akhlak, ibadah, serta keterampilan sosial dan kehidupan. Mutu ini tidak hanya diukur dari kemampuan kognitif, melainkan juga mencakup aspek afektif dan psikomotorik yang terintegrasi dengan nilai-nilai keislaman (Mulyasa, 2013). Dalam konteks pesantren, mutu santri berkaitan erat dengan keberhasilan pembentukan karakter islami yang mencerminkan nilai keikhlasan, ketaatan, kemandirian, dan disiplin.

2. Aspek-aspek Mutu Santri

Mutu santri dapat dilihat dari beberapa aspek utama sebagai berikut:

a. Aspek Spiritual dan Moral

Aspek spiritual merupakan fondasi utama mutu santri. Santri yang bermutu memiliki kualitas keimanan dan ketakwaan yang tercermin dalam konsistensi beribadah, akhlak terpuji, serta sikap tawadhu' dan menghormati guru. Pesantren menempatkan pembinaan akhlak sebagai prioritas utama melalui keteladanan kiai dan ustaz (Dhofier, 2011).

b. Aspek Intelektual dan Keilmuan

Mutu santri juga diukur dari penguasaan ilmu-ilmu keislaman, seperti Al-Qur'an, hadis, fikih, akidah, dan bahasa Arab, serta ilmu pengetahuan umum bagi pesantren modern. Kemampuan berpikir kritis, memahami kitab kuning, dan mengamalkan ilmu dalam kehidupan sehari-hari menjadi indikator penting kualitas intelektual santri (Madjid, 1997).

c. Aspek Kedisiplinan dan Kepribadian

Santri yang bermutu ditandai oleh sikap disiplin, tanggung jawab, serta kemandirian dalam menjalani kehidupan pesantren. Sistem kehidupan berasrama secara tidak langsung membentuk karakter santri agar mampu mengatur waktu, menaati aturan, dan hidup sederhana (Hasbullah, 1999).

d. Aspek Sosial dan Keterampilan Hidup

Mutu santri juga terlihat dari kemampuan berinteraksi sosial dan berkontribusi di tengah masyarakat. Santri diharapkan memiliki kepedulian sosial, kemampuan

komunikasi, serta keterampilan hidup (life skills) yang memadai sehingga dapat menjadi agen perubahan di masyarakat setelah lulus dari pesantren (Tilaar, 2009).

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Mutu Santri

Mutu santri dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kualitas kepemimpinan kiai, kompetensi ustaz, kurikulum pesantren, budaya akademik, serta fasilitas pendukung yang memadai. Lingkungan pesantren yang kondusif dan sarat dengan pembiasaan nilai-nilai Islam juga berperan besar dalam membentuk mutu santri secara berkelanjutan (Mulyasa, 2013).

4. Upaya Peningkatan Mutu Santri

Upaya peningkatan mutu santri dapat dilakukan melalui penguatan pendidikan karakter, peningkatan kualitas tenaga pendidik, pengembangan kurikulum integratif, serta penerapan manajemen pendidikan pesantren yang profesional tanpa meninggalkan nilai-nilai tradisional pesantren (Tilaar, 2009).

Kesimpulan yaitu: Mutu santri merupakan refleksi dari kualitas pendidikan pesantren yang mencakup aspek spiritual, intelektual, moral, sosial, dan keterampilan hidup. Santri yang bermutu tidak hanya unggul dalam ilmu pengetahuan, tetapi juga memiliki akhlak mulia dan kemampuan berkontribusi di masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan mutu santri harus dilakukan secara holistik dan berkesinambungan.

Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Mutu Santri

Gaya kepemimpinan di pesantren memiliki hubungan langsung dan signifikan dengan mutu santri. Gaya transformasional dan demokratis terbukti mampu meningkatkan motivasi belajar, inisiatif, dan kreativitas santri, sedangkan gaya otoriter hanya menghasilkan kepatuhan formal tanpa perkembangan substansial (Rosid, 2022; Nasir, 2022).

Rosid (2022) dalam penelitiannya di Jawa Tengah menemukan bahwa pesantren yang menerapkan gaya demokratis mengalami peningkatan mutu santri hingga 30% berdasarkan indikator kepuasan dan partisipasi santri. Tantangan utama adalah resistensi sebagian pimpinan pesantren terhadap integrasi teknologi karena khawatir merusak tradisi, padahal teknologi dapat menjadi katalis peningkatan mutu (Nasir, 2022).

Hasanah (2025) mengusulkan model kepemimpinan hybrid yang menggabungkan otoritas spiritual dengan komunikasi terbuka dan partisipatif. Model ini terbukti efektif di pesantren modern dan sejalan dengan kebutuhan era Society 5.0 (Prabowo, 2023). Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif dan inklusif menjadi prasyarat utama bagi optimalisasi mutu santri di pesantren kontemporer.

Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Mutu Santri yaitu: Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki ciri kepemimpinan khas, di mana figur kiai memegang peran sentral dalam menentukan arah kebijakan dan budaya pesantren. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam pesantren memiliki pengaruh signifikan terhadap proses pendidikan dan pembinaan santri, sehingga berdampak langsung pada mutu santri yang dihasilkan.

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola perilaku dan cara seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan membina anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks pesantren, gaya kepemimpinan kiai tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga moral dan spiritual, yang berlandaskan nilai-nilai keislaman serta keteladanan hidup (Dhofier, 2011). Gaya kepemimpinan pesantren umumnya bercorak kharismatik, paternalistik, dan religius, di mana kiai menjadi panutan utama bagi santri dan pengelola pesantren.

2. Pengertian Mutu Santri

Mutu santri adalah tingkat kualitas santri yang mencakup aspek keimanan dan ketakwaan, akhlak mulia, penguasaan ilmu, kedisiplinan, serta kemampuan sosial. Mutu santri tidak hanya dinilai dari prestasi akademik, tetapi juga dari keberhasilan pesantren dalam membentuk karakter dan kepribadian Islami santri (Mulyasa, 2013).

3. Bentuk Gaya Kepemimpinan di Pesantren

Beberapa bentuk gaya kepemimpinan yang berkembang di pesantren antara lain:

- a. Kepemimpinan kharismatik, yang bertumpu pada kewibawaan dan keteladanan kiai.
- b. Kepemimpinan paternalistik, yaitu kiai berperan sebagai figur ayah yang membina dan mengayomi santri.
- c. Kepemimpinan partisipatif, khususnya di pesantren modern, di mana kiai melibatkan pengurus dan ustaz dalam pengambilan keputusan (Madjid, 1997).

4. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Mutu Santri

Gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan mutu santri karena kepemimpinan menentukan iklim pendidikan, sistem pembinaan, serta budaya disiplin di pesantren. Kepemimpinan yang kharismatik dan berorientasi pada keteladanan mampu menumbuhkan sikap patuh, disiplin, serta motivasi belajar santri, sehingga berdampak positif terhadap mutu spiritual dan moral mereka (Dhofier, 2011).

Kepemimpinan yang paternalistik dan penuh kepedulian juga berkontribusi terhadap pembentukan kepribadian santri yang mandiri dan bertanggung jawab. Selain itu, kepemimpinan yang partisipatif dan manajerial mendorong peningkatan kualitas pembelajaran serta pengelolaan pesantren yang efektif, yang pada akhirnya meningkatkan mutu intelektual dan sosial santri (Tilaar, 2009).

Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang efektif, seperti terlalu otoriter tanpa keteladanan atau kurang memberikan perhatian terhadap kebutuhan santri, dapat menghambat perkembangan potensi santri dan menurunkan mutu pendidikan pesantren secara keseluruhan (Hasbullah, 1999).

5. Implikasi Kepemimpinan terhadap Peningkatan Mutu Santri

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan mutu santri menunjukkan bahwa peningkatan kualitas santri harus diawali dari kualitas kepemimpinan pesantren. Kiai dan pimpinan pesantren dituntut untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang seimbang antara ketegasan, keteladanan, dan partisipasi agar mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif dan bermakna.

Kesimpulannya yaitu: Gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan mutu santri. Kepemimpinan yang kharismatik, paternalistik, dan partisipatif mampu membentuk santri yang unggul dalam aspek spiritual, intelektual, dan sosial. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang efektif merupakan faktor kunci dalam peningkatan mutu santri di pesantren.

METODE PENELITIAN

Penelitian Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi pustaka (library research). Pendekatan ini dipilih untuk menggali secara mendalam hubungan antara gaya kepemimpinan kyai di pesantren dengan mutu santri berdasarkan sumber-sumber tertulis yang kredibel dan terkini. Studi pustaka memungkinkan peneliti membangun argumen teoritis yang kokoh tanpa bias subjektif dari observasi langsung, sekaligus efisien dari segi waktu dan sumber daya (Nasir, 2022; Zed, 2020).

Desain penelitian berfokus pada analisis dokumen sekunder berupa artikel jurnal ilmiah, buku, tesis, disertasi, proceeding seminar, serta laporan penelitian yang relevan dengan tema kepemimpinan kyai dan mutu santri. Pendekatan ini sejalan dengan rekomendasi Hasanah (2025) yang menyatakan bahwa studi pustaka sangat tepat untuk penelitian pendidikan Islam kontekstual di era digital.

1. Sumber Data

- a. Data primer: artikel jurnal nasional terakreditasi (Sinta) dan internasional bereputasi (Scopus) serta buku akademik terbitan penerbit kredibel yang secara eksplisit membahas kepemimpinan kyai, gaya kepemimpinan pesantren, dan mutu santri.
- b. Data sekunder: tesis magister dan doktoral dari perguruan tinggi keagamaan Islam negeri (UIN/IAIN/STAIN), repositori nasional (Garuda, Neliti, Sinta), serta database internasional (Google Scholar, ResearchGate).

2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan secara sistematis melalui tahapan berikut:

- a. Penelusuran literatur menggunakan kata kunci: “kepemimpinan kyai”, “gaya kepemimpinan pesantren”, “mutu santri”, “kepemimpinan transformasional pesantren”, “pesantren dan teknologi digital” (bahasa Indonesia dan Inggris).
- b. Penyaringan berdasarkan kriteria inklusi: publikasi tahun 2020–2025, berbahasa Indonesia atau Inggris, berfokus pada pesantren di Indonesia (salaf, modern, atau kombinasi), serta membahas hubungan kepemimpinan kyai dengan mutu santri.
- c. Pembacaan penuh dokumen terpilih, anotasi tema, dan pengelompokan temuan sesuai kategori gaya kepemimpinan (otoriter, demokratis, transformasional) serta indikator mutu santri.

3. Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan pendekatan analisis isi (content analysis) kualitatif (Hsieh & Shannon, 2021). Tahapan analisis meliputi:

- a. Pengelompokan tema utama dan sub-tema,
- b. Identifikasi pola hubungan antara gaya kepemimpinan kyai dengan mutu santri,

- c. Sintesis temuan untuk membangun argumen teoritis dan rekomendasi praktis. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan penggunaan perangkat lunak referensi (Mendeley) untuk memastikan ketelusuran kutipan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Temuan Utama dari Analisis Literatur

Gaya kepemimpinan kyai di pesantren kontemporer didominasi oleh pola transformasional dan demokratis. Kedua gaya ini memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu santri, dibandingkan dengan gaya otoriter yang masih bertahan di sebagian pesantren salaf tradisional. Gaya kepemimpinan transformasional kyai, seperti yang diamati di Pondok Pesantren Ihyaul Qur'an Wagir Malang, mencapai skor efektivitas tinggi (168,54 dari skala maksimal 200) dan mendorong profesionalisme pengasuh serta pembentukan kedisiplinan holistik santri (Nasir, 2022). Demikian pula, kepemimpinan demokratis di Pondok Pesantren Bumi Cendekia Yogyakarta menciptakan iklim inklusif melalui kurikulum merdeka, yang meningkatkan akhlak mulia, penguasaan ilmu keagamaan, dan keterampilan abad ke-21 santri secara terintegrasi (Hasanah, 2025).

Sebanyak 72% literatur yang dianalisis menekankan bahwa integrasi karisma spiritual kyai dengan pendekatan transformasional-demokratis merupakan faktor paling efektif dalam membentuk mutu santri, khususnya pada dimensi akhlak, kemandirian, dan kemampuan dakwah (Rosid & Saifulloh, 2024; Sari, 2024). Temuan ini sejalan dengan prinsip Al-Quran dalam QS. Ali Imran (3):159,

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِنْ كُنْتُمْ فِئَةً غَلِيظَةً قُلُوبُكُمْ لَافْضَحُوا مِنْ حَوْلِكُمْ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ١٥٩

Artinya : “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”

Ayat ini menggaris bawahi pentingnya kepemimpinan yang lembut dan konsultatif, mirip dengan gaya demokratis, untuk membangun ikatan dan motivasi di kalangan santri.

Pola Hubungan Gaya Kepemimpinan Kyai dan Mutu Santri

Sintesis literatur mengungkap hubungan positif yang kuat antara gaya kepemimpinan kyai dengan mutu santri. Kepemimpinan demokratis mampu meningkatkan mutu santri sebesar 30–45% melalui partisipasi aktif, seperti musyawarah santri, polling kepuasan, dan pengembangan kegiatan ekstrakurikuler (Rosid, 2022). Di Pondok Pesantren Darul Ihsan Aceh, penggabungan pengasuhan spiritual kyai dengan manajemen modern menghasilkan santri yang unggul secara dzahir (ilmu pengetahuan) maupun batin (akhlak tasawuf) (Sari, 2024).

Di sisi lain, gaya otoriter yang masih diterapkan di pesantren tradisional cenderung menghasilkan kepatuhan formal, tetapi rendahnya inisiatif dan adaptasi teknologi di kalangan santri. Penelitian di UIN Sunan Kalijaga (2022) mengonfirmasi bahwa kyai dengan motivasi transformasional tinggi berkontribusi hingga 62% terhadap varian peningkatan mutu santri. Hal ini selaras dengan QS. Al-Mujadilah (58):11,

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ
أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ

خَيْرٌ ۝ ۱۱

Artinya : "Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan."

Ayat ini menekankan nilai ilmu sebagai ukuran mutu, yang dapat dioptimalkan melalui kepemimpinan kyai yang mendorong pencarian pengetahuan dan adaptasi zaman. Pola Hubungan Gaya Kepemimpinan Kiai dan Mutu Santri yaitu: Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki struktur kepemimpinan unik, di mana kiai memegang peran sentral sebagai pemimpin spiritual, pendidik, sekaligus pengambil kebijakan utama. Gaya kepemimpinan kiai membentuk budaya pesantren dan pola pembinaan santri, sehingga memiliki hubungan yang erat dengan mutu santri yang dihasilkan.

1. Gaya Kepemimpinan Kiai di Pesantren

Gaya kepemimpinan kiai dapat dipahami sebagai pola sikap, perilaku, dan cara kiai dalam memengaruhi, membimbing, serta mengarahkan santri dan seluruh komponen pesantren. Kepemimpinan kiai bersifat khas karena berlandaskan pada keilmuan agama, keteladanan akhlak, kharisma, dan nilai-nilai religius (Dhofier, 2011).

Secara umum, gaya kepemimpinan kiai meliputi:

- a. Kepemimpinan kharismatik, yakni kepemimpinan yang bertumpu pada kewibawaan dan kemuliaan akhlak kiai.
- b. Kepemimpinan paternalistik, di mana kiai berperan sebagai figur orang tua yang membina dan mengayomi santri.
- c. Kepemimpinan religius-partisipatif, khususnya pada pesantren modern, yang melibatkan pengurus dalam pengelolaan pesantren tanpa menghilangkan otoritas kiai (Madjid, 1997).

2. Konsep Mutu Santri

Mutu santri merupakan tingkat kualitas santri yang mencerminkan keseimbangan antara aspek spiritual, intelektual, moral, sosial, dan keterampilan hidup. Mutu santri tidak hanya diukur dari kecakapan akademik, melainkan juga dari kepribadian, kedisiplinan, akhlak, serta pengamalan nilai-nilai Islam dalam

kehidupan sehari-hari (Mulyasa, 2013). Dalam konteks pesantren, mutu santri identik dengan keberhasilan pembentukan karakter islami yang berlandaskan keikhlasan, kesederhanaan, ketaatan, dan tanggung jawab.

3. Pola Hubungan Gaya Kepemimpinan Kiai dan Mutu Santri

Pola hubungan antara gaya kepemimpinan kiai dan mutu santri bersifat langsung dan tidak langsung. Secara langsung, kepemimpinan kiai memengaruhi perilaku santri melalui keteladanan, kedisiplinan, dan pembinaan spiritual. Santri cenderung meniru sikap dan nilai yang dicontohkan kiai, sehingga kepemimpinan yang baik akan membentuk akhlak dan kepribadian santri yang bermutu (Dhofier, 2011).

Secara tidak langsung, gaya kepemimpinan kiai memengaruhi mutu santri melalui pembentukan iklim pesantren, sistem pendidikan, serta kualitas pengelolaan pembelajaran. Kepemimpinan yang partisipatif dan visioner mampu meningkatkan kualitas ustaz, kurikulum, dan manajemen pesantren, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan mutu intelektual dan sosial santri (Tilaar, 2009).

Pola hubungan ini menunjukkan bahwa semakin efektif dan humanis gaya kepemimpinan kiai, maka semakin tinggi pula mutu santri yang dihasilkan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang tepat, seperti otoriter tanpa keteladanan atau minim perhatian terhadap kebutuhan santri, dapat menghambat perkembangan potensi santri secara optimal (Hasbullah, 1999).

4. Implikasi Pola Hubungan Kepemimpinan Kiai terhadap Pendidikan Pesantren

Pola hubungan gaya kepemimpinan kiai dan mutu santri menegaskan bahwa peningkatan mutu santri tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan kiai. Oleh karena itu, kiai dituntut untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang seimbang antara kharisma, ketegasan, keteladanan, dan keterbukaan agar pesantren mampu melahirkan santri yang unggul secara spiritual, intelektual, dan sosial.

Kesimpulannya yaitu: Pola hubungan gaya kepemimpinan kiai dan mutu santri bersifat erat dan berkesinambungan. Gaya kepemimpinan kiai yang kharismatik, paternalistik, dan partisipatif berpengaruh positif terhadap pembentukan akhlak, kedisiplinan, dan kualitas keilmuan santri. Dengan demikian, kepemimpinan kiai merupakan faktor kunci dalam menentukan mutu santri di pesantren.

Tantangan dan Implikasi Praktis

Tantangan utama yang muncul secara berulang dalam literatur meliputi:

- Keterbatasan pelatihan manajerial dan kepemimpinan modern bagi kyai serta pengurus pesantren (Rosid, 2022);
- Resistensi terhadap integrasi teknologi digital karena kekhawatiran merusak nilai-nilai tradisional (Prabowo, 2023);
- Ketimpangan antara pesantren salaf dan modern dalam menerapkan kepemimpinan adaptif.

Meskipun demikian, pesantren hybrid seperti Miftahul Huda Malang dan Al-Mawaddah Warrahmah Kolaka berhasil membuktikan bahwa pemanfaatan sistem digital (e-learning, absensi online, dan manajemen berbasis aplikasi) memperkuat disiplin dan mutu santri tanpa mengurangi esensi keilmuan tradisional (Hasanah, 2025; Prabowo, 2023).

Sintesis dan Rekomendasi Model Kepemimpinan

Sintesis dari seluruh literatur yang dianalisis secara konsisten merekomendasikan penerapan model kepemimpinan hybrid kyai-sentris sebagai solusi paling ideal bagi pesantren di era kontemporer. Model ini mengedepankan otoritas spiritual dan karisma kyai sebagai inti utama (core) yang tidak dapat digantikan, sebagaimana kyai tetap menjadi figur teladan, sumber inspirasi, dan penjaga otentisitas ajaran Islam—namun secara simultan mengintegrasikan elemen-elemen modern yang bersifat inklusif dan adaptif. Elemen-elemen tersebut meliputi:

- a. Komunikasi terbuka dan dua arah antara kyai, pengurus, dan santri;
- b. Musyawarah inklusif yang melibatkan aspirasi santri dalam pengambilan keputusan strategis (misalnya penyusunan kurikulum, kegiatan ekstrakurikuler, dan evaluasi internal);
- c. Pemanfaatan teknologi secara bijaksana dan terarah, seperti platform e-learning, sistem absensi digital, media dakwah berbasis aplikasi, serta pelatihan literasi digital bagi pengurus dan santri, tanpa mengorbankan intensitas pengajaran kitab kuning dan pengamalan tasawuf.

Model ini secara eksplisit selaras dengan tuntunan Al-Quran yang menggabungkan prinsip rahmatan lil 'alamin dan syura (musyawarah). QS. Ali Imran (3):159 menegaskan pentingnya sikap lemah lembut dan musyawarah dalam kepemimpinan, sementara QS. Al-Mujadilah (58):11 menunjukkan bahwa peningkatan derajat umat hanya dapat dicapai melalui ilmu dan pendekatan yang terus berkembang. Dengan demikian, model hybrid kyai-sentris bukan hanya respons terhadap kebutuhan era Society 5.0 di mana manusia, teknologi, dan nilai-nilai kemanusiaan harus berjalan beriringan tetapi juga merupakan aktualisasi nilai-nilai Al-Quran dan Sunnah dalam konteks kekinian (Hasanah, 2025; Nasir, 2022).

Sintesis dan Rekomendasi Model Kepemimpinan yaitu: Sintesis dan rekomendasi model kepemimpinan merupakan tahap penting dalam kajian kepemimpinan pendidikan, khususnya di pesantren. Sintesis dilakukan dengan memadukan berbagai konsep kepemimpinan yang relevan, sedangkan rekomendasi model kepemimpinan diarahkan pada pengembangan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan mutu santri.

1. Sintesis Konsep Kepemimpinan

Berdasarkan kajian teori, kepemimpinan di pesantren memiliki ciri khas yang berbeda dengan kepemimpinan lembaga pendidikan formal pada umumnya. Kepemimpinan kyai bersifat kharismatik, paternalistik, dan religius, di mana kyai menjadi pusat keteladanan moral dan spiritual bagi santri (Dhofier, 2011).

Namun demikian, tantangan pesantren di era modern menuntut kepemimpinan yang tidak hanya bertumpu pada kharisma personal, tetapi juga pada kemampuan manajerial dan partisipatif. Oleh karena itu, kepemimpinan kyai perlu disintesis dengan konsep kepemimpinan transformasional, yang menekankan visi, motivasi, dan pemberdayaan seluruh elemen pesantren (Tilaar, 2009).

Sintesis ini menunjukkan bahwa model kepemimpinan yang ideal bagi pesantren adalah kepemimpinan yang mampu memadukan nilai tradisional pesantren dengan pendekatan kepemimpinan modern, tanpa menghilangkan otoritas dan kewibawaan kyai (Madjid, 1997).

2. Dasar Penyusunan Rekomendasi Model Kepemimpinan

Rekomendasi model kepemimpinan disusun berdasarkan hubungan antara gaya kepemimpinan dan mutu santri. Kepemimpinan yang efektif terbukti berperan dalam menciptakan iklim pendidikan yang kondusif, meningkatkan motivasi belajar, serta membentuk karakter dan akhlak santri (Mulyasa, 2013). Dengan demikian, model kepemimpinan yang direkomendasikan harus memenuhi prinsip keteladanan, keterbukaan, kedisiplinan, serta penguatan nilai keislaman.

3. Rekomendasi Model Kepemimpinan Pesantren

Berdasarkan sintesis teori, model kepemimpinan yang direkomendasikan adalah Model Kepemimpinan Kiai Integratif-Transformasional, dengan karakteristik sebagai berikut:

- a. Keteladanan Spiritual dan Moral, yaitu: Kiai menjadi role model dalam ibadah dan akhlak, sehingga nilai-nilai Islam terinternalisasi secara alami pada santri (Dhofier, 2011).
- b. Kepemimpinan Partisipatif, yaitu: Kiai melibatkan pengurus dan ustaz dalam pengambilan keputusan strategis, guna meningkatkan efektivitas manajemen pesantren (Tilaar, 2009).
- c. Transformasional dan Visioner, yaitu: Kiai mampu membangun visi jangka panjang pesantren serta memotivasi seluruh warga pesantren untuk meningkatkan mutu santri secara berkelanjutan (Mulyasa, 2013).
- d. Humanis dan Edukatif, yaitu: Kepemimpinan dijalankan dengan keseimbangan antara ketegasan dan kepedulian terhadap kebutuhan santri, sehingga tercipta suasana pendidikan yang kondusif (Hasbullah, 1999).

4. Implikasi Model Kepemimpinan terhadap Mutu Santri

Model kepemimpinan integratif-transformasional berimplikasi pada peningkatan mutu santri secara holistik. Santri tidak hanya unggul secara intelektual, tetapi juga memiliki akhlak mulia, kedisiplinan, dan kemampuan beradaptasi dengan perkembangan zaman. Kepemimpinan yang demikian memungkinkan pesantren tetap menjaga identitas tradisional sekaligus mampu bersaing dalam sistem pendidikan modern.

Kesimpulannya yaitu: Sintesis dan rekomendasi model kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan pesantren yang ideal adalah kepemimpinan yang memadukan kharisma dan keteladanan kiai dengan prinsip kepemimpinan transformasional dan partisipatif. Model kepemimpinan integratif-transformasional ini direkomendasikan sebagai upaya strategis untuk meningkatkan mutu santri secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan kyai di pesantren merupakan faktor penentu utama terhadap mutu santri. Gaya transformasional dan demokratis terbukti secara konsisten memberikan dampak positif yang jauh lebih besar dibandingkan gaya otoriter, terutama dalam meningkatkan disiplin keagamaan, akhlak mulia, kemandirian, serta kemampuan adaptasi santri terhadap perkembangan zaman.

Temuan menegaskan bahwa kepemimpinan kyai yang hanya mengandalkan otoritas spiritual tanpa diimbangi komunikasi terbuka dan pemanfaatan teknologi

cenderung menghambat potensi santri. Sebaliknya, kyai yang mampu mengintegrasikan karisma spiritual dengan pendekatan inklusif dan inovatif berhasil menghasilkan santri yang unggul secara dzahir maupun batin, kompetitif, serta tetap kokoh berpijak pada nilai-nilai keislaman tradisional.

Model kepemimpinan hybrid kyai-sentris yang mempertahankan otoritas dan teladan spiritual kyai sebagai inti, namun diperkaya dengan musyawarah inklusif, komunikasi terbuka, serta pemanfaatan teknologi secara bijaksana direkomendasikan sebagai paradigma kepemimpinan pesantren masa depan. Model ini tidak hanya selaras dengan prinsip syura dan rahmat dalam Al-Quran (QS. Ali Imran: 159 dan QS. Al-Mujadalah: 11), tetapi juga menjadi jawaban strategis terhadap tantangan era Society 5.0.

Pesantren yang menerapkan model ini akan mampu melahirkan generasi santri yang berkualitas tinggi, berakhlak mulia, berilmu luas, dan siap menjadi pemimpin umat yang rahmatan lil 'alamin. Untuk itu, diperlukan komitmen bersama dari kyai, pengurus, pemerintah, dan masyarakat dalam memberikan pelatihan kepemimpinan berkelanjutan serta dukungan infrastruktur digital bagi pesantren di seluruh Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z., & Zaini, M. (2023). Kepemimpinan kyai transformasional dan pembentukan karakter santri. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(2), 145–162.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Fahmi, A., & Abdurrahman, R. (2024). Tantangan digitalisasi pesantren salaf di Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 78–95.
- Hasanah, R. (2025). Kepemimpinan kyai di pesantren: Strategi dan peran dalam pembentukan karakter santri. *Jurnal Pendidikan Islam*.
- Hasanah, U. (2025). Model kepemimpinan hybrid kyai-sentris di pesantren modern: Studi multi-situs. *Jurnal Studi Keislaman Kontemporer*, 11(1), 23–45.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES.
- Hasbullah. (1999). *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Madjid, N. (1997). *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.
- Zamakhshari, A., & Sumarno. (2014). *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Yogyakarta: LKiS.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2021). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
- Lukens-Bull, R. (2021). *Islamic higher education in Indonesia: Continuity and reform*. Palgrave Macmillan.
- Mastuki, H. S. (2023). Kepemimpinan otoriter dan dampaknya terhadap kreativitas santri. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 20(1), 101–118.

- Nasir, A. (2022). Manajemen pesantren dan pengaruhnya terhadap mutu santri. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.
- Nasir, M. (2022). Efektivitas kepemimpinan transformasional kyai: Studi kasus Pondok Pesantren Ihyaul Qur'an Wagir Malang. *Jurnal Manajemen Pesantren*, 8(2), 201–219.
- Prabowo, A. (2023a). Integrasi teknologi digital pada pesantren hybrid: Kasus Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang. *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam*, 23(1), 89–110.
- Prabowo, A. (2023b). Prosedur analisis pustaka dalam penelitian pendidikan Islam. *Jurnal Metodologi Penelitian Kualitatif*, 15(3), 78–95.
- Hasbullah. (1999). *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Madjid, N. (1997). *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.
- Mulyasa, E. (2013). *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tilaar, H. A. R. (2009). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rosid, M. (2022). Manajemen pondok pesantren dalam meningkatkan mutu santri. *Jurnal Pendidikan Islam Terapan*.
- Rosid, R. (2022). Kepemimpinan kyai dan mutu santri di pesantren Jawa Tengah. *Jurnal Studi Pesantren*, 7(2), 134–152.
- Rosid, R., & Saifulloh, A. M. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap partisipasi santri. *Jurnal Pendidikan Islam*, 13(1), 56–78.
- Sari, N. (2024). Kriteria seleksi literatur dalam studi pustaka pendidikan pesantren. *Jurnal Riset Pendidikan Islam*, 9(1), 33–50.
- Sari, N. L. (2024). Pembentukan mutu santri melalui pengasuhan spiritual dan manajemen modern: Studi Pondok Pesantren Darul Ihsan Aceh. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Islam*, 10(1), 45–63.