

# Manajeria

Jurnal Ilmu Manajemen Pendidikan

## **Model Kepemimpinan Transformatif Kyai Dalam Pembentukan Karakter Pengurus di Pondok Pesantren Al-Hidayah Bahrul ‘Ulum Tambakberas**

**M. Sholahuddin**

Institut Agama Islam Bani Fattah Jombang

[Pak.Sholah@gmail.com](mailto:Pak.Sholah@gmail.com)

**Achmad Saifullah**

Institut Agama Islam Bani Fattah Jombang

[Achsaifullah99@gmail.com](mailto:Achsaifullah99@gmail.com)

**Fansur Abdul Hafizh Thariq**

Institut Agama Islam Bani Fattah

[fansurn@gmail.com](mailto:fansurn@gmail.com)

Received: 16 – 01 – 2026. Accepted: 04 – 04 – 2026. Published: 30 – 04 – 2026.

### **ABSTRAK**

Penelitian ini membahas model kepemimpinan transformatif Kyai dalam pembentukan karakter pengurus di Pondok Pesantren Al-Hidayah Bahrul ‘Ulum Tambakberas. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis bagaimana kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh Kyai mampu membentuk karakter pengurus pondok pesantren. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kyai menerapkan berbagai metode seperti kisah, nasihat, motivasi, kebiasaan, dan keteladanan dalam proses pembentukan karakter pengurus. Kepemimpinan transformatif Kyai berperan penting dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif untuk perkembangan karakter pengurus yang jujur, disiplin, dan bertanggung jawab. Namun, penelitian ini juga menemukan beberapa kendala dalam penerapan model kepemimpinan ini, seperti resistensi dari pengurus dan santri, keterbatasan sumber daya, dan perbedaan tingkat kepercayaan serta keimanan. Oleh karena itu, diperlukan upaya lebih lanjut untuk mengoptimalkan penerapan kepemimpinan transformatif ini agar dapat mencapai hasil yang lebih baik di masa depan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformatif, Pembentukan Karakter, Pengurus Pondok Pesantren.

### **ABSTRACT**

*This study examines the Kyai's transformative leadership model in character formation among administrators at the Al-Hidayah Bahrul 'Ulum Tambakberas Islamic Boarding School. The purpose of this study is to identify and analyze how the Kyai's transformative leadership can shape the character of the Islamic boarding school administrators. The research method used was a qualitative case study approach. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation. The results indicate that the Kyai applies various methods such as stories, advice, motivation, habits, and role models in the process of character formation among administrators. The Kyai's transformative leadership plays a crucial role in creating a conducive educational environment for the development of honest, disciplined, and responsible administrators. However, this study also identified several obstacles in implementing this leadership model, such as resistance from administrators and students, limited resources, and differences in levels of trust and faith. Therefore, further efforts are needed to optimize the implementation of this transformative leadership to achieve better results in the future.*

**Keywords:** Transformative Leadership, Character Formation, Islamic Boarding School Administrators.

### **PENDAHULUAN**

Pondok pesantren atau yang sering disebut pondok, memiliki makna yang serupa, namun dengan sedikit perbedaan. Asal-usul kata "pondok" berasal dari Bahasa Arab, yakni *funduq*, yang berarti tempat penginapan atau asrama. Di sisi lain, kata "pesantren" berasal dari kata "santri" dengan awalan "pe-" dan akhiran "an" yang menunjukkan tempat tinggal para santri. Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tradisional yang bertujuan untuk mempelajari, memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam, dengan penekanan pada moral keagamaan sebagai panduan dalam perilaku sehari-hari.<sup>1</sup>

Pesantren memiliki visi dan misi khusus dalam proses pengembangannya, yang dijadikan sebagai standar dalam pendidikan.<sup>2</sup> Tujuan umum pendirian pesantren adalah membina warga masyarakat agar memiliki kepribadian Muslim sesuai dengan ajaran agama Islam, serta menanamkan rasa keagamaan bagi semua orang dalam kehidupan yang bermanfaat bagi agama, masyarakat, nusa, dan bangsa.<sup>3</sup>

Unsur-unsur terpenting dalam sebuah pesantren meliputi pondok, masjid/musholla, pengajaran kitab-kitab Islam klasik, santri dan kyai. Pondok, yang berfungsi sebagai asrama bagi santri, merupakan ciri khas

---

<sup>1</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), Hal.84.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2002), Hal.6.

tradisi pesantren yang membedakannya dari sistem pendidikan tradisional di masjid-masjid yang berkembang di berbagai wilayah Indonesia.<sup>4</sup>

Masjid atau Musholla menjadi elemen yang tak dapat dipisahkan dari pesantren dan dianggap sebagai tempat untuk praktek pengajaran bagi santri. Sistem pendidikan pesantren dalam kajian kitab sering dianggap "statis," karena mengikuti sistem *sorogan* dan *bandongan* untuk menerjemahkan teks-teks klasik ke dalam Bahasa Jawa. Pentingnya proses penerjemahan ini terletak tidak hanya pada bentuk teks, tetapi juga pada isi dan interpretasi pribadi, baik mengenai materi maupun pembahasannya.<sup>5</sup>

Santri memiliki makna sebagai orang yang mendalami ilmu Agama Islam dengan tekun belajar di lembaga pondok pesantren.<sup>6</sup> Dalam tradisi Pesantren yang berbasis salaf modern seperti Pondok Pesantren Al-Hidayah Bahrul 'Ulum Tambakberas Jombang, santri dibagi menjadi dua kategori, yaitu santri biasa dan santri khusus. Santri khusus disini bermakna santri yang diberi Amanah oleh Kyai untuk mengorganisir sistem pondok sesuai dengan kebijakan dari Kyai, atau lebih akrabnya mereka disebut pengurus pondok. Ada juga dari beberapa orang menyebut mereka sebagai tangan kanan Kyai, yang bermakna sebagai pelaksana semua kebijakan Sang Kyai.

Kyai atau pemimpin pesantren, berperan sebagai perancang, pendiri, pengembang, dan pimpinan lembaga.<sup>7</sup> Gelar kyai memiliki pengaruh besar dalam lingkungan masyarakat, meskipun kyai tersebut tidak selalu menjadi pemimpin pesantren. Gelar kyai dalam tradisi pesantren sering digunakan sebagai julukan untuk ulama dari kelompok Islam tradisional.<sup>8</sup>

Adanya unsur – unsur pesantren tersebut menjadi landasan untuk berkembangnya sebuah pondok pesantren yang besar dan bermanfaat bagi umat Islam.

Menurut UU No 20 Tahun 2003 Tentang Pendidikan Nasional pasal 3 berbunyi:

“Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadikan warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), Hal.45.

<sup>5</sup> *Ibid*, Hal.50.

<sup>6</sup> Pusat Bahasa Depdiknas, Kamus Bahasa Indonesia, Hal.997.

<sup>7</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Yogyakarta:Aditya Media Publising, 2013), Hal.55.

<sup>8</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), Hal.55.

<sup>9</sup> Anonim, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta: Sinar Grafika, 2003), Hal.6.

Bunyi pasal di atas mencerminkan peran pendidikan dalam upaya membangun karakter santri di lembaga pendidikan pesantren. Pembangunan karakter merupakan bagian integral dari proses pembentukan perilaku dan akhlak santri, tercermin dalam setiap tindakan yang dilakukan. Pendidikan karakter menjadi krusial dalam memastikan adanya perubahan positif dalam diri santri, khususnya dalam diri pengurus pesantren.

Saat ini, pembinaan karakter pengurus pesantren merupakan aspek penting dalam upaya memastikan bahwa para pengurus pesantren memiliki nilai-nilai moral, etika, dan kepribadian yang kuat sesuai dengan ajaran Islam. Karena pengurus pesantren juga mengemban Amanah dari Kyai agar menjadi tauladan bagi santri yang lain. Beberapa langkah yang dapat diambil dalam pembinaan karakter pengurus pesantren antara lain: Pendidikan agama, pelatihan etika dan moral, kepemimpinan berbasis nilai, pengembangan soft skills, pembinaan karakter profesional, mentorship dan konseling, dan pemberdayaan Pendidikan kontinyu.

Dengan demikian, penting untuk menciptakan lingkungan di pesantren yang mendukung pembinaan karakter, yang melibatkan keterlibatan dan dukungan aktif dari kyai dan pengurus pesantren yang lebih berpengalaman. Pembinaan karakter yang efektif akan menciptakan pengurus pesantren yang tidak hanya kompeten secara profesional tetapi juga memiliki integritas moral dan etika yang kuat sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Pembinaan kemandirian pengurus pesantren juga menjadi fokus pesantren dalam mengembangkan kemampuan individu untuk bertanggung jawab dan mandiri dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinan dan manajerial di pondok pesantren. Pembinaan kemandirian pengurus pondok haruslah bersifat holistik, melibatkan aspek kepribadian, keterampilan manajerial, dan pengetahuan.

Dengan demikian, pondok pesantren dapat memiliki pengurus yang mampu bekerja secara efisien dan efektif sambil tetap menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman dan tujuan pendidikan pesantren.

Lembaga pesantren membutuhkan seorang kyai yang memiliki jiwa kepemimpinan. Kepemimpinan kyai dianggap sebagai titik sentral kekuasaan penuh, karena kyai bertanggung jawab untuk mengorganisir setiap kegiatan yang diselenggarakan di pesantren, baik secara langsung maupun tidak langsung.<sup>10</sup>

Karakter seorang pemimpin pesantren, seperti kyai, mencakup berbagai sifat positif, antara lain bertanggung jawab, sehat jasmani dan rohani, keluwesan dalam berbicara, jujur, amanah, memiliki motivasi, cerdas/pandai, dan lain sebagainya. Karakteristik kyai ini sangat

---

<sup>10</sup> Deden Mukhlis, *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kyai Terhadap Sikap Kemandirian Santri (Studi Kasus Di Ponpes Al-Amin Parungpajang-Bogor)"*, (Skripsi, Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2015), Hal.4.

mempengaruhi perilaku santri khususnya pada pengurus pesantren dalam kehidupan sehari-hari di pesantren.

Pengaruh seorang kyai tidak hanya terbatas di lingkungan pesantren, tetapi juga meluas hingga ke lingkungan sekitar bahkan sampai ke seluruh penjuru dunia.<sup>11</sup> Kyai dalam lingkungannya memiliki peran ganda, sebagai pemilik, pengelola, pengajar kitab, dan sekaligus sebagai pimpinan atau panutan dalam kegiatan keagamaan.

Dengan demikian, kyai bukan hanya sebagai figur otoritatif di pesantren, tetapi juga sebagai tokoh yang memiliki dampak yang signifikan dalam membentuk nilai-nilai keagamaan, moral, dan perilaku pengurus pesantren, serta memberikan kontribusi pada masyarakat yang lebih luas.

Dalam konteks ini, kepemimpinan Kyai di pesantren memiliki pengaruh signifikan terhadap proses pembentukan karakter pengurus pesantren. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang mendapat perhatian secara luas adalah kepemimpinan transformatif. Kepemimpinan transformatif, dengan fokus pada pengembangan potensi individu dan penciptaan lingkungan yang inspiratif, dianggap memiliki potensi besar dalam membentuk karakter yang sesuai dengan nilai-nilai keislaman.

Namun, hingga saat ini, masih terdapat kekosongan dalam pemahaman konsep kepemimpinan transformatif Kyai dalam konteks pesantren, khususnya dalam pembentukan karakter pengurus pesantren. Beberapa pertanyaan mendasar menjadi fokus dalam penelitian ini, seperti bagaimana Kyai mengimplementasikan kepemimpinan transformatif dalam pesantren, apakah terdapat perbedaan signifikan dalam karakter pengurus pesantren yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformatif Kyai, dan bagaimana dampaknya terhadap pengembangan pribadi dan profesional pengurus pesantren.

Sejalan dengan dinamika zaman yang semakin kompleks dan tuntutan masyarakat yang beragam, pemahaman lebih dalam tentang peran kepemimpinan transformatif Kyai dalam pembentukan karakter pengurus pesantren menjadi krusial. Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang holistik dan mendalam tentang kontribusi kepemimpinan transformatif Kyai dalam menghadapi tantangan zaman, memperkuat pesantren sebagai lembaga pendidikan islam, serta membentuk generasi pengurus pesantren yang berkarakter dan mampu bersaing dalam lingkup pendidikan Islam kontemporer.

Meskipun banyak penelitian yang telah dilakukan terkait kepemimpinan Kyai, namun penelitian yang fokus pada pengaruh kepemimpinan Kyai dalam

---

<sup>11</sup> Deden Mukhlis, *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kyai Terhadap Sikap Kemandirian Santri (Studi Kasus Di Ponpes Al-Amiin Parungpajang-Bogor)"*, (Skripsi, Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2015), Hal.5.

membentuk karakter pengurus pesantren masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menjembatani celah pengetahuan ini dan memberikan kontribusi baru dalam pemahaman tentang dinamika kepemimpinan Kyai dalam konteks pengembangan pendidikan agama islam, serta membentuk generasi pengurus pesantren yang berkarakter dan mampu bersaing dalam lingkup pendidikan agama islam kontemporer.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki secara mendalam aspek-aspek kepemimpinan transformatif Kyai di Pondok Pesantren Al-Hidayah Bahrul 'Ulum Tambakberas dan dampaknya terhadap karakter pengurus pesantren. Pemahaman terhadap konsep, praktik, dan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kepemimpinan transformatif Kyai diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan pada pemahaman teoritis dan praktis dalam konteks pesantren.

Metode penelitian yang mungkin digunakan dapat melibatkan wawancara dengan kyai, pengamatan terhadap kegiatan sehari-hari di pesantren, dan analisis terhadap berbagai dokumen terkait, seperti program kegiatan, aturan pesantren, atau tulisan-tulisan kyai yang dapat memberikan wawasan mendalam tentang pendekatan kepemimpinan dan pendidikan karakter di Pondok Pesantren Al-Hidayah. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang peran kyai dalam membentuk karakter pengurus di pesantren tersebut.

## **METODE**

Penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini mengacu pada konsep yang dijelaskan oleh Strauss dan Corbin. Menurut mereka, penelitian kualitatif menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai atau diperoleh melalui prosedur statistik atau metode kuantitatif lainnya.<sup>12</sup> Artinya, penelitian ini lebih menitikberatkan pada pemahaman mendalam terhadap fenomena yang diteliti, seperti kepemimpinan transformatif kyai dan pembentukan karakter di lingkungan Pondok Pesantren Al-Hidayah Bahrul Ulum Tambakberas, Jombang, tanpa memanfaatkan prosedur pengukuran statistik.

Pondok Pesantren Al- Hidayah Bahrul Ulum terletak di Jalan KH. Abdul Wahab Hasbullah, Desa Tambakberas, Kecamatan Jombang, Kabupaten Jombang Jawa Timur. Secara geografis Pondok Pesantren Al-Hidayah Bahrul Ulum terletak ditengah-tengah perkampungan penduduk yang berdampingan dengan Pondok lain. Letak Pondok Pesantren Al-Hidayah

---

<sup>12</sup> Jusuf Soewadji, *Pengantar Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Mitra Wacana Media, 2012), hlm. 51

berada di area Makam KH. Abdul Fattah Hasyim. Sehingga mempermudah orang luar jika ingin mencari Pondok Pesantren Al-Hidayah.<sup>13</sup>

Sumber data terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari beberapa sumber data, antara lain dari pengasuh pondok pesantren, pengurus, dan santri melalui wawancara. Selain itu, data juga diperoleh melalui pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti di dalam pesantren. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penyelenggaraan kegiatan pembelajaran di Pondok Pesantren Al-Hidayah Bahrul Ulum Tambakberas, Jombang. Dokumen-dokumen ini dapat mencakup rencana pembelajaran, catatan kegiatan, atau dokumen lain yang relevan dengan tujuan penelitian.<sup>14</sup>

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui 1) Wawancara, Wawancara merupakan bentuk percakapan dengan tujuan tertentu yang melibatkan dua pihak, yaitu pewawancara dan terwawancara.<sup>15</sup> 2) Observasi, dengan metode observasi di lapangan, peneliti dapat memperoleh manfaat yang signifikan. Salah satu manfaatnya adalah peneliti dapat lebih memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial. Dengan demikian, peneliti dapat mendapatkan pandangan yang holistik atau menyeluruh terhadap realitas di lapangan.<sup>16</sup> 3) Dokumentasi, dokumentasi ini menjadi pelengkap dari metode observasi dan wawancara. Dokumen-dokumen yang ada di pondok pesantren, baik yang bersifat resmi maupun tidak resmi, dapat memberikan informasi tambahan yang mendukung temuan dari metode observasi dan wawancara. Dengan adanya studi dokumentasi, hasil penelitian dapat menjadi lebih dapat dipercaya karena didukung oleh data dari berbagai sumber yang relevan.<sup>17</sup>

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus selama pengumpulan data, dan bahkan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Milles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas analisis data kualitatif dilakukan secara iteratif hingga data dianggap sudah jenuh.<sup>18</sup> Proses analisis data melibatkan beberapa langkah, yakni : 1) Reduksi Data, 2) Penyajian Data, 3) Penarikan Kesimpulan / Verifikasi.

## **PEMBAHASAN**

---

<sup>13</sup> Pondok Pesantren Al-Hidayah, *Observasi*, 20 Juli 2024, 09.00 WIB.

<sup>14</sup> *Ibid*, 09.15 WIB.

<sup>15</sup> Haris Herdiansyah, *Wawancara, Observasi dan Focus Groups : Sebagai Instrumen Penggalan Data Kualitatif*, (Jakarta : RAJAGRAFINDO PERSADA, 2013), hlm. 29

<sup>16</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung : ALFABETA, 2012), hlm. 67.

<sup>17</sup> Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif : Teori dan Praktik*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2013), hlm. 176

<sup>18</sup> Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber yang Diperluas* (edisi ke-2).

## **Penerapan Kepemimpinan Transformatif Kyai dalam Pembentukan Karakter Pengurus di Pondok Pesantren Al-Hidayah Bahrul ‘Ulum Tambakberas Jombang**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di Pondok Pesantren Al-Hidayah Bahrul ‘Ulum Tambakberas Jombang, Kyai menerapkan kepemimpinan transformatif dalam pembentukan karakter pengurus melalui berbagai metode yang berlandaskan nilai-nilai Al-Qur’an dan Hadis. Salah satu metode utama yang digunakan adalah metode kisah, di mana Kyai menyampaikan cerita-cerita yang mengandung ibrah dengan merujuk langsung pada nas Al-Qur’an dan Hadis, serta melalui kitab Akhlaq Lil Banin dan Akhlaq Lil Banat. Metode ini bertujuan menanamkan nilai akhlak secara mendalam kepada para pengurus. Senada dengan apa yang disampaikan Kyai, wawancara dengan Ustadz Nata menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformatif dalam pembentukan karakter pengurus lewat kisah disampaikan oleh Kyai dan diambil dari nas Al-Qur’an dan Hadis.<sup>19</sup>

Selain metode kisah, Kyai juga membentuk karakter pengurus melalui ajakan (*da‘wah bil mau‘izhah*), yaitu mengajak untuk beramal semata-mata karena Allah SWT dan meneladani Nabi Muhammad SAW. Ajakan ini selalu disertai dalil syar‘i serta diawali dengan penanaman nilai ketakwaan, rasa syukur, dan pelurusan niat. Materi ajakan meliputi amalan ibadah seperti shalat malam, membaca Al-Qur’an, puasa sunnah, adab pergaulan, keikhlasan, dan kerja sama dalam pengabdian di pondok. Senada dengan hasil wawancara, peneliti mengamati di lapangan bahwa Kyai ketika akan menyampaikan nasihatnya, selalu diawali dengan ajakan untuk bertakwa, bersyukur, dan meluruskan niat dalam beribadah. Setelah itu, baru Kyai menyampaikan materi pokok, baik materi syar‘i maupun ghairu syar‘i. Materi syar‘i misalnya meliputi ajakan untuk salat malam, membaca Al-Qur’an, puasa sunnah, adab bergaul, ikhlas dalam beramal, dan beramal sesuai tuntunan Al-Qur’an serta hadis Nabi Muhammad SAW.<sup>20</sup>

Metode berikutnya adalah nasihat, yang diberikan Kyai secara langsung dan kontekstual kapan pun diperlukan. Kyai tidak menunda nasihat ketika melihat perilaku yang kurang baik, baik dalam kegiatan ibadah maupun kebersihan lingkungan pondok. Nasihat ini berfungsi sebagai pengingat agar pengurus senantiasa berada dalam koridor kebaikan dan disiplin, serta membentuk kepekaan moral dalam kehidupan sehari-hari. Senada dengan wawancara dengan Ustadz Nata, Kyai jika melihat hal yang tidak baik langsung menasihati di manapun berada.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Ustadz Nata (Ketua Pondok), *Wawancara*, 22 Juli 2024, 22.00 WIB.

<sup>20</sup> Pondok Pesantren Al-Hidayah, *Observasi*, 22 Juli 2024, 18.35 WIB.

<sup>21</sup> Ustadz Nata (Ketua Pondok), *Wawancara*, 22 Juli 2024, 22.05 WIB.

Kyai juga menerapkan metode motivasi untuk meningkatkan semangat pengurus dalam berbuat kebaikan dan menuntut ilmu. Motivasi diberikan melalui penguatan makna ibadah, pengingat tentang tujuan mondok, serta penjelasan keutamaan amal yang dilakukan. Selain itu, Kyai memberikan penghargaan bagi santri yang berprestasi dan terus mendorong pengurus agar belajar demi meraih rida Allah dan orang tua.

Metode keteladanan dan pembiasaan menjadi penopang utama dalam pembentukan karakter pengurus. Kyai selalu memberi contoh sebelum memberi tugas, mengawasi langsung kegiatan pengurus, serta membiasakan ibadah dan aktivitas positif lainnya. Hal itu sejalan dengan yang disampaikan oleh Ustadz Nata bahwa Kyai memberikan contoh dan mengawasi langsung kegiatan seperti menata barang-barang, ro'an, menerima tamu, shalat, dan membaca Al-Qur'an.<sup>22</sup> Dengan keteladanan, motivasi, nasihat, kisah, pembiasaan, serta penerapan hukuman yang adil, kepemimpinan transformatif Kyai terbukti berperan penting dalam membentuk karakter pengurus secara konsisten dan berkelanjutan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Ahmad yang menyatakan bahwa pendidikan karakter bukanlah sekadar proses menghafal materi ujian dan teknik-teknik menjawabnya. Pendidikan karakter membutuhkan pembiasaan untuk berbuat baik; bersikap jujur, ksatria, malu berbuat curang, malu bersikap malas, dan malu membiarkan lingkungannya kotor. Karakter tidak terbentuk secara instan, melainkan harus dilatih secara serius dan proporsional agar mencapai bentuk dan kekuatan yang ideal. Oleh karena itu, dapat dipahami mengapa sering terjadi kesenjangan antara praktik pendidikan dan karakter peserta didik.<sup>23</sup>

### **Kendala dalam Penerapan Kepemimpinan Transformatif Kyai dalam Pembentukan Karakter Pengurus di Pondok Pesantren Al-Hidayah Bahrul 'Ulum Tambakberas Jombang**

Penerapan kepemimpinan transformatif Kyai di Pondok Pesantren Al-Hidayah Bahrul 'Ulum Tambakberas Jombang menghadapi sejumlah kendala yang memengaruhi efektivitas pembentukan karakter pengurus. Salah satu kendala utama adalah kurangnya sikap kedewasaan pengurus, baik secara emosional maupun mental, sehingga mereka kesulitan menerima tanggung jawab, disiplin, dan perubahan yang diarahkan oleh Kyai.<sup>24</sup> Kondisi ini memunculkan resistensi terhadap nilai-nilai yang diajarkan serta ketidakkonsistenan dalam penerapannya, yang pada akhirnya menghambat pencapaian karakter yang diharapkan.

---

<sup>22</sup> *Ibid*, 22.10 WIB.

<sup>23</sup> Ahmad, J. M., Adrian, H., & Arif, M. (2021). *Pentingnya Menciptakan Pendidikan Karakter Dalam lingkungan keluarga*. Jurnal *Pendias*, 3(1), 1–24.

<sup>24</sup> KH. M. Abdul Jabbar (Pengasuh Pondok), *Wawancara*, 21 Juli 2024, 20.40 WIB.

Selain itu, keterbatasan sumber daya juga menjadi faktor penghambat penting. Kekurangan dana, fasilitas, dan tenaga pendidik menyebabkan program pendidikan karakter dan kegiatan pendukung tidak dapat dilaksanakan secara optimal.<sup>25</sup> Minimnya sarana prasarana dan keterbatasan materi pembelajaran berdampak pada menurunnya kenyamanan dan efektivitas proses pembelajaran, serta membatasi kemampuan Kyai dalam memberikan motivasi dan pembinaan secara maksimal kepada para pengurus.

Kendala lainnya adalah keterbatasan waktu dan fokus pengurus akibat padatnya tugas administratif dan operasional. Situasi ini membuat pengurus kurang memiliki kesempatan untuk mendalami serta menginternalisasi nilai-nilai kepemimpinan transformatif yang diajarkan.<sup>26</sup> Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa kendala-kendala tersebut selaras dengan pendapat Wibowo A., yang menegaskan bahwa resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, serta kurangnya dukungan dan komitmen dari pihak terkait merupakan hambatan utama dalam penerapan kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan.<sup>27</sup>

### **Kelebihan dan Kekurangan Model Kepemimpinan Transformatif Kyai Dalam Pembentukan Karakter Pengurus di Pondok Pesantren Al-Hidayah Bahrul 'Ulum Tambakberas Jombang**

Model kepemimpinan transformatif Kyai di Pondok Pesantren Al-Hidayah Bahrul 'Ulum Tambakberas Jombang memiliki sejumlah kelebihan yang signifikan, terutama dalam peningkatan kualitas karakter pengurus. Pembentukan karakter dilakukan melalui metode kisah, nasihat, motivasi, pembiasaan, dan keteladanan. Kyai menanamkan nilai keikhlasan beramal karena Allah serta meneladani Rasulullah SAW, disertai contoh nyata dalam pelaksanaan tugas dan penyampaian nasihat yang bersumber dari Al-Qur'an dan hadis. Pola ini mendorong pengurus memiliki karakter yang kuat, disiplin, dan penuh tanggung jawab.<sup>28</sup>

Selain pembentukan karakter, kepemimpinan transformatif Kyai juga berperan dalam meningkatkan kompetensi dan kemampuan pengurus. Kyai memberikan pelatihan langsung, bimbingan berkelanjutan, serta contoh praktis dalam bidang manajemen dan pengetahuan keagamaan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis pengurus, tetapi juga memastikan bahwa setiap tugas dijalankan berdasarkan nilai-nilai moral dan

---

<sup>25</sup> *Ibid*, 20.45 WIB.

<sup>26</sup> KH. M. Abdul Jabbar (Pengasuh Pondok), *Wawancara*, 21 Juli 2024, 20.50 WIB.

<sup>27</sup> Wibowo, A. "Kendala Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Pendidikan Islam." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 8, no. 1 (2021): 45-60.

<sup>28</sup> Ustadz Nata (Ketua Pondok), *Wawancara*, 22 Juli 2024, 21.35 WIB.

etika Islam, sehingga pengurus menjadi lebih cakap dan profesional dalam menjalankan amanah.<sup>29</sup>

Kelebihan lainnya tampak pada penguatan hubungan antar pengurus. Kyai mendorong terciptanya kerja sama, komunikasi terbuka, dan sikap saling mendukung melalui kegiatan bersama dan keteladanan dalam berkolaborasi. Hal ini menumbuhkan rasa kebersamaan, kekompakan, dan kepercayaan antar pengurus, yang berdampak positif terhadap efektivitas kerja serta kelancaran pelaksanaan tugas-tugas kepesantrenan.<sup>30</sup>

Meskipun demikian, pola kepemimpinan transformatif Kyai juga memiliki beberapa kekurangan. Di antaranya adalah ketergantungan pengurus pada keteladanan Kyai yang dapat mengurangi kemandirian, adanya resistensi terhadap perubahan dari sebagian pengurus atau santri, serta keterbatasan sumber daya yang menghambat optimalisasi pelatihan dan pembinaan.<sup>31</sup> Temuan ini sejalan dengan pandangan Peter G. Northouse yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif efektif dalam memotivasi dan menginspirasi pengikut, namun memerlukan waktu, usaha, serta kesiapan pengikut untuk menerima perubahan, terutama dalam kondisi sumber daya yang terbatas.<sup>32</sup>

Pada bagian ini penulis membahas pokok bahasan artikel yang meliputi hasil kajian pustaka, hasil penelitian dan analisisnya. Format penulisan mengikuti template ini. Bagian ini harus didukung dengan sumber rujukan yang relevan yang ditulis dalam catatan kaki dengan menggunakan model footnote. Jika ada kutipan berbahasa Arab menggunakan font Traditional Arabic 16 poin dan harus diterjemahkan ke bahasa Indonesia. Jika terdapat teks Arab yang ditulis dengan huruf latin mengikuti kaidah penulisan transliterasi Arab Latin. Sub judul pembahasan bisa diganti dengan tema utama yang dibahas dalam sub judul tersebut. Sub judul bisa lebih dari satu tanpa numbering.

## **PENUTUP**

Setelah mengkaji hasil penelitian yang telah dipaparkan diatas, dapat disimpulkan bahwa penerapan kepemimpinan transformatif Kyai dalam pembentukan karakter pengurus di Pondok Pesantren Al-Hidayah Bahrul 'Ulum Tambakberas Jombang dilakukan melalui berbagai metode, yaitu kisah, nasihat, motivasi, pembiasaan, dan keteladanan. Metode-metode tersebut berperan penting dalam menanamkan nilai-nilai moral, spiritual, serta tanggung jawab kepada para pengurus secara berkelanjutan.

---

<sup>29</sup> Pondok Pesantren Al-Hidayah, *Observasi*, 20 Juli 2024, 09.40 WIB.

<sup>30</sup> Ustadz Nata (Ketua Pondok), *Wawancara*, 22 Juli 2024, 21.35 WIB.

<sup>31</sup> *Ibid*, 21.55 WIB.

<sup>32</sup> Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.

Dalam penerapannya, kepemimpinan transformatif Kyai menghadapi sejumlah kendala yang memengaruhi efektivitas pembentukan karakter pengurus. Kendala tersebut meliputi kurangnya sikap kedewasaan sebagian pengurus, keterbatasan sumber daya yang tersedia, serta keterbatasan waktu dan fokus dalam menjalankan tugas kepengurusan. Faktor-faktor ini menjadi tantangan tersendiri dalam proses pembinaan karakter yang optimal. Meskipun demikian, model kepemimpinan transformatif Kyai di Pondok Pesantren Al-Hidayah Bahrul 'Ulum Tambakberas Jombang memiliki banyak kelebihan, khususnya dalam meningkatkan kualitas karakter, kompetensi, serta hubungan antar pengurus. Di sisi lain, beberapa kekurangan tetap perlu diperhatikan, seperti adanya resistensi terhadap perubahan, ketergantungan yang tinggi pada keteladanan Kyai, serta keterbatasan sumber daya yang dapat menghambat keberlanjutan model kepemimpinan tersebut.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ali, Atabik, dan Ahmad Zuhdi Mudlor. *Kamus Kontemporer Arab Indonesia*. Yogyakarta: Yayasan Ali Maksum, t.t.
- al-Tusi, Abi Ja'far Muhammad Bin Hasan. *al-Tibyān fi Tafsīr al-Qur'an*. Juz 8. Dār Ihya' Turats 'Arabī, t.th.
- Anonim. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika, 2003.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Dalam Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Avolio, B.J., B.M. Bass, dan D.I. Jung. "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72 (1999): 441-462.
- Baharun, Hasan. "Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah." *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah* (2017).
- Baharun, Hasan, dan Rohmatul Ummah. "Strengthening Students' Character in Akhlak Subject Through Problem Based Learning." *Jurnal Tadris* 3, no. 1 (2018).
- Bass, Bernard M. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- Bass, Bernard M. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision." *Organizational Dynamics* 18 (1990).
- Bass, Bernard M., dan Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*. Edisi Kedua. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

- Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta: Suara Agung, 2007.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES, 1982.
- Fatiha, Anis. "Membangun Karakter Santri Melalui OSIQ (Organisasi Santri Ibnul Qoyyim) Di KMI Pondok Pesantren Ibnul Qoyyim Putra Bantul Yogyakarta." Tesis, Yogyakarta: Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga, 2016.
- Gunawan, Imam. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Hacker, Stephen, dan Tammy Roberts. *Transformational Leadership Creating Organizations of Meaning*. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2003.
- Herdiansyah, Haris. *Wawancara, Observasi dan Focus Groups: Sebagai Instrumen Penggalian Data Kualitatif*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. *Konsep dan Pedoman Penguatan Pendidikan Karakter Tingkat Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama*. Jakarta: Kemendikbud, 2016.
- Kristiadi. *Kepemimpinan*. Jakarta: LAN RI, 1996.
- Kurniasih, Imas. *Pendidikan Karakter Internalisasi dan Metode Pembelajaran di Sekolah*. Jakarta: Kata Pena, 2017.
- Kurniawan, Syamsul. *Pendidikan Karakter Konsepsi secara Terpadu di Lingkungan Keluarga, Sekolah, Perguruan Tinggi, & Masyarakat*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016.
- Mardiyah. *Kepemimpinan Kyai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2013.
- Miswanto. *Upaya Pesantren Dalam Membentuk Karakter Anak (Studi Kasus Di Salafiyah Ula Islamic Centre Bin Baz Karanggayam, Piyungan, Bantul, Yogyakarta 2011/2012)*. Surakarta: Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2012.
- Moleong, Lexi J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000.
- Mukhlis, Deden. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kyai Terhadap Sikap Kemandirian Santri (Studi Kasus Di Ponpes Al-Amiin Parungpajang-Bogor)." Skripsi, Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2015.
- Mulyono. *Educational Leadership, Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: UIN-Malang Press, 2009.
- Pasolong, Harbani. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: CV. Alfabeta, 2008.
- Pusat Bahasa Depdiknas. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa, 2008.
- Qomar, Mujamil. *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga, 2002.

- Rahmi. *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014.
- Rodliyah, St. "Manajemen Pondok Pesantren Berbasis Pendidikan Karakter (Studi Kasus Di Pondok Pesantren 'Annuriyyah' Kaliwining Kecamatan Rambipuji Kabupaten Jember)." *Cendekia* 12, no. 2 (2014).
- Soewadji, Jusuf. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Usman, Husain. *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Yusuf, A. Muri. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana, 2014.