

# Manajeria

Jurnal Ilmu Manajemen Pendidikan

## Manajemen Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Kreativitas Seni Kaligrafi di Pesantren Sakal Denanyar Jombang

Rifky Rosian An Nur

Institut Agama Islam Bani Fattah Jombang

[rifky@iaibafa.ac.id](mailto:rifky@iaibafa.ac.id)

**Moh. Chotibul Umam**

Institut Agama Islam Bani Fattah Jombang

[Umangempa01@gmail.com](mailto:Umangempa01@gmail.com)

Received: 02 – 02 – 2026. Accepted: 04 – 04 – 2026. Published: 30 – 04 – 2026.

### ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi peran kepemimpinan Kiai dalam meningkatkan kreativitas seni kaligrafi di Pesantren SAKAL Jombang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi fenomenologi untuk mengungkap secara mendalam pengalaman manajerial dan kepemimpinan di lapangan. Data dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, yang kemudian dianalisis menggunakan model interaktif meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Untuk menjamin keabsahan temuan, peneliti menerapkan teknik triangulasi sumber dan ketekunan pengamatan. Fokus utama penelitian terletak pada metode implementasi kepemimpinan Kiai, termasuk strategi dan pendekatan yang digunakan untuk memotivasi serta mengarahkan para santri. Studi ini mengidentifikasi pengaruh positif, seperti peningkatan teknik dan inovasi dalam kaligrafi, serta dampak negatif berupa potensi pengekanan kreativitas individu. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan Kiai secara signifikan memengaruhi dinamika kreatif dengan implikasi penting bagi pengembangan seni kaligrafi di pesantren. Hasil akhir menunjukkan bahwa kepemimpinan Kiai berhasil meningkatkan kreativitas seni kaligrafi dengan menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi dan inovasi melalui pengenalan teknik baru. Namun, penelitian ini juga mencatat adanya tantangan terkait batasan kreativitas individu akibat pengaruh kepemimpinan yang terlalu dominan pada aspek-aspek tertentu.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Kiai, Kreativitas, Seni Kaligrafi, Pesantren SAKAL.

### **ABSTRACT**

*This study explores the role of Kiai leadership in enhancing calligraphy creativity at the SAKAL Islamic Boarding School in Jombang. This research uses a qualitative approach with a phenomenological study to deeply explore managerial and leadership experiences in the field. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation, which were then analyzed using an interactive model encompassing data reduction, data presentation, and conclusion drawing. To ensure the validity of the findings, the researcher employed source triangulation and observational diligence. The primary focus of the study is on the Kiai's leadership implementation methods, including the strategies and approaches used to motivate and direct the students. This study identifies positive influences, such as improved techniques and innovation in calligraphy, as well as negative impacts, such as the potential for stifling individual creativity. The findings indicate that Kiai leadership significantly influences creative dynamics, with important implications for the development of calligraphy in Islamic boarding schools. The final results indicate that Kiai leadership successfully enhances calligraphy creativity by creating an environment that supports exploration and innovation through the introduction of new techniques. However, this study also notes challenges related to the limitations of individual creativity due to overly dominant leadership influences in certain aspects.*

**Keywords:** Kiai Leadership, Creativity, Calligraphy Art, SAKAL Islamic Boarding School.

### **PENDAHULUAN**

Tinjauan mengenai kepemimpinan merupakan diskursus penelitian yang senantiasa relevan, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan Islam seperti pesantren. Kepemimpinan menjadi variabel determinan yang menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi dalam mencapai visi dan tujuannya.<sup>1</sup> Dalam konsep Islam, kepemimpinan bersifat universal; setiap individu adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas perilakunya terhadap sesama manusia maupun di hadapan Tuhan.<sup>2</sup> Dalam konteks pesantren, figur sentral kepemimpinan direpresentasikan oleh Kiai. Sebagai pengasuh, Kiai mengemban peran multifungsi sebagai kepala, administrator, sekaligus pendidik. Posisi strategis ini menjadikan Kiai sebagai pemegang otoritas penuh dalam menentukan arah kebijakan, program pendidikan, serta pengembangan aspek keagamaan dan intelektual di lingkungannya. Oleh karena itu, efektivitas sebuah pesantren sangat bergantung pada kemampuan manajerial dan kepemimpinan spiritual sang Kiai.<sup>3</sup>

Secara regulasi, eksistensi pesantren telah diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.<sup>4</sup> Regulasi ini menegaskan

---

<sup>1</sup> Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: PT Pustaka LP3ES, 1999), hlm. 19.

<sup>2</sup> Mua'awanah, *Manajemen Pesantren Mahasiswa*, (Kediri: STAIN Kediri Press, 2009), hlm. 29.

<sup>3</sup> Rofiq, dkk., *Pemberdayaan Pesantren: Menuju Kemandirian dan Profesionalisme Santri dengan Metode Daurah Kebudayaan*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), hlm. 7.

<sup>4</sup> Lihat Pasal 1 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

bahwa pendidikan pesantren diselenggarakan dengan kurikulum khas berbasis kitab kuning atau ilmu agama Islam melalui pola pendidikan muallimin. Sejalan dengan itu, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menetapkan bahwa pendidikan nasional bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, mandiri, dan kreatif.<sup>5</sup>

Namun pada realitasnya, upaya mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas seringkali terhambat oleh pola pengelolaan peserta didik yang masih konvensional. Pendekatan seperti metode ceramah yang dominan cenderung mengabaikan pengembangan bakat kreatif, padahal kreativitas merupakan aktualisasi potensi manusia yang krusial untuk menghasilkan solusi inovatif. Dalam hal ini, manajemen pendidikan yang integratif diperlukan untuk mengoptimalkan seluruh sumber daya, termasuk dalam pembinaan kreativitas santri.<sup>6</sup>

Salah satu lembaga yang menunjukkan diferensiasi kuat dalam pengembangan kreativitas adalah Pesantren SAKAL (Sekolah Kaligrafi Al-Qur'an) di Desa Denanyar, Jombang. Pesantren ini memfokuskan diri pada pembelajaran kaligrafi Al-Qur'an, baik klasik maupun kontemporer, sebagai media dakwah melalui keindahan seni tulis. Prestasi santri dan pengajar SAKAL telah diakui secara luas melalui berbagai ajang bergengsi, mulai dari Musabaqah Tilawatil Qur'an (MTQ) tingkat nasional hingga kompetisi internasional seperti International Calligraphy Competition, Peraduan Khat ASEAN di Brunei Darussalam, Al-Baraka di Turki, hingga Azafir di Irak. Keberhasilan tersebut tidak terlepas dari peran Kiai sebagai pemimpin dalam memberikan stimulus kreativitas. Strategi yang diterapkan meliputi penyajian referensi karya master, pembentukan forum diskusi, pemberian motivasi, hingga penyediaan sarana prasarana yang representatif. Melalui pengelolaan yang inovatif, pemimpin Pesantren SAKAL berperan besar dalam mendorong santri untuk terus mengeksplorasi potensi diri dalam dunia seni kaligrafi.

Peneliti melakukan penelitian ini adalah adanya ketertarikan mendalam terhadap fenomena unik di Pesantren SAKAL yang berhasil memadukan tradisi intelektual pesantren dengan kreativitas seni kaligrafi hingga meraih prestasi di kancah internasional. Di saat banyak lembaga pendidikan masih terjebak pada metode manajerial konvensional yang kaku, Pesantren SAKAL menonjol dengan pola kepemimpinan Kiai yang mampu menstimulus inovasi santri secara konsisten. Oleh karena itu, penelitian ini mendesak untuk dilakukan guna mengungkap strategi kepemimpinan dan manajemen

---

<sup>5</sup> Faturrahman, dkk., *Pengantar Pendidikan*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), hlm. 43.

<sup>6</sup> Mujib, "Kontribusi Karya Syaikh Belaid Hamidi dalam Pengembangan Pendidikan Kaligrafi Islam di Sakal (Sekolah Kaligrafi Al-Qur'an) Denanyar Jombang," *Jurnal Pendidikan Tambusai*, Vol. 5, No. 1 (2021), hlm. 2104–2108.

keaktivitas yang diterapkan, sehingga dapat menjadi model rujukan bagi lembaga pendidikan Islam lainnya dalam mengoptimalkan potensi santri di era modern.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi fenomenologi untuk mengeksplorasi secara mendalam esensi pengalaman kepemimpinan Kiai di Pesantren SAKAL Jombang. Pemilihan fenomenologi didasari oleh asumsi peneliti bahwa pendekatan ini mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai realitas manajerial dalam menstimulus kreativitas santri, sehingga solusi atas permasalahan penelitian dapat ditemukan secara lebih akurat dan tepat sasaran.<sup>7</sup> Karakteristik utama penelitian kualitatif dalam studi ini adalah upaya untuk memperoleh informasi yang mendalam (*in-depth information*) mengenai makna di balik tindakan kepemimpinan, alih-alih sekadar mengumpulkan data dalam skala besar.<sup>8</sup>

Proses pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama: wawancara mendalam dengan Kiai dan pengurus, observasi partisipatif terhadap aktivitas kesenian di pesantren, serta studi dokumentasi terkait kebijakan dan prestasi santri. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan model interaktif yang meliputi reduksi data (*merangkum dan memfokuskan hal-hal pokok*), penyajian data dalam bentuk narasi atau tabel, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi.<sup>9</sup>

Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menerapkan teknik triangulasi, baik triangulasi sumber maupun metode, guna membandingkan konsistensi informasi yang diperoleh. Selain itu, peneliti juga meningkatkan ketekunan pengamatan dan memperpanjang keikutsertaan dalam observasi di lapangan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar valid dan representatif terhadap fenomena kepemimpinan dan kreativitas seni kaligrafi di lokasi penelitian.<sup>10</sup>

## **PEMBAHASAN**

### **Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Kreatifitas Seni Kaligrafi Di Pesantren Sakal Denanyar Jombang**

Menurut Walid, kepemimpinan merupakan elemen fundamental dalam mengarahkan dinamika organisasi untuk mencapai tujuan yang telah

---

<sup>7</sup> John W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014), hlm. 42.

<sup>8</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 213.

<sup>9</sup> Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, (Arizona State University: SAGE Publications, 2014), hlm. 31.

<sup>10</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 327.

ditetapkan. Secara konseptual, kepemimpinan (leader) mencerminkan kemampuan dalam memberikan petunjuk dan bimbingan kepada kelompok agar dapat bekerja secara sinergis.<sup>11</sup> Di lingkungan Pesantren SAKAL Denanyar Jombang, efektivitas pencapaian target organisasi sangat bergantung pada bagaimana fungsi kepemimpinan dijalankan secara operasional. Berdasarkan teori manajemen kepemimpinan, terdapat lima fungsi pokok yang diterapkan oleh figur Kiai di lembaga ini:<sup>12</sup>

#### 1. Intruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan tertinggi berfungsi memerintah kepada pelaksananya atau pada orang-orang yang dipimpinnya. Seorang pemimpin memiliki hak untuk menentukan apa yang harus dilakukan (isi perintah), bagaimana cara melaksanakannya (cara mengerjakan), kapan waktu yang tepat untuk memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya (bilamana), serta di mana tempat perintah tersebut harus dikerjakan (dimana), agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif membutuhkan kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah tersebut.

#### 2. Konsultatif

Fungsi ini berlangsung dalam dua arah, meskipun pelaksanaannya tergantung pada pihak pemimpin. Pada tahap awal pengambilan keputusan, seorang pemimpin sering kali melibatkan pertimbangan-pertimbangan yang memerlukan konsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Tujuan dari konsultasi adalah untuk mendapatkan masukan dan umpan balik dari berbagai pihak, yang nantinya dapat digunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang diambil melalui proses konsultasi, baik itu dilakukan secara terbuka maupun terbatas.

#### 3. Partisipasi

Fungsi ini tidak hanya bersifat langsung dan timbal balik, tetapi juga membangun hubungan kemanusiaan yang efektif antara pemimpin dan para pengikutnya. Setiap keanggotaan memiliki sebuah kesempatan yang sama untuk terlibat dalam pelaksanaan kegiatan tersebut. Penting untuk tidak hanya bertindak sesuai keinginan semata, tanpa memperhatikan kebutuhan dan pandangan anggota lainnya.

#### 4. Delegasi

Fungsi ini berarti memberikan tanggung jawab untuk membentuk atau menentukan sebuah keputusan. Pendelegasian diberikan kepada

---

<sup>11</sup> M. Walid, *Napak Tilas Kepemimpinan K. H. Ach. Muzakky Syah*, (Yogyakarta: Absolute Media, 2010), hlm. 11.

<sup>12</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai*, (Malang: Kalimasada Press, 1993), hlm. 14.

orang yang dipercaya oleh pemimpin, yang memiliki persamaan dalam satu tujuan maupun pandangan dan aspirasi.

## 5. Pengendalian

Fungsi ini pada dasarnya adalah komunikasi satu arah, meskipun komunikasi dua arah bukan tidak mungkin dilakukan. Fungsi pengendalian dapat dilaksanakan dan diwujudkan oleh pemimpin melalui kegiatan-kegiatan seperti kepemimpinan pengawasan, koordinasi dan pengarahan.

## **Implementasi Manajemen Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Kreativitas Seni Kaligrafi Di Pesantren Sakal Denanyar Jombang**

Pelaksanaan kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kreativitas seni kaligrafi santri di pesantren SAKAL Denanyar Jombang, ust. Atho'illah sebagai pendiri sekaligus pengasuh menerapkan beberapa poin penting yang menjadi patokan atau pegangan dalam mengimplementasikan kepemimpinan. Kemudian berdasarkan dari hasil pengamatan, observasi, dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan beberapa hal berikut ini:

### 1. Pendekatan Personal

Pendekatan personal yang dilakukan oleh pemimpin akan memberikan kekuatan dan motivasi kepada para peserta didik. Hal ini berlaku pada semua peserta didik mulai dari Tingkat bawah sampai atas pun demikian. Pendekatan personal ini merupakan hal yang sangat baik untuk mentransfer nilai-nilai positif kepada para siswa yang dimiliki pendidik atau pemimpin. Untuk hal itu penting bagi seorang pemimpin memiliki sikap yang baik agar bisa ditiru oleh para peserta didik.

Ust. Ato'illah sangat memperhatikan setiap anak di pesantren sakal, bagaimana kemandiriannya, bagaimana kemajuan anak tersebut dan lain sebagainya. Tidak jarang sering memberi "dawuh-dawuh" kepada para santri agar semangat untuk belajarnya tidak menurun dan terus memberikan kekuatan pola pikir dengan berbagai cara. Beliau menempatkan posisi seperti orang tua kandung yang sangat sayang dengan para santri, beliau suka mendongengi tentang bagaimana para khattat-khattat terdahulu memperjuangkan kesenian dan melestarikan tradisi keilmuan islam kepada para santri.

### 2. Stimulus

Pemimpin sakal sering memberikan stimulus atau rangsangan-rangsangan kepada para santri, agar mereka dapat mudah dalam memahami materi atau informasi mengenai kaligrafi yang di berikan. Setiap individu dari para santri pasti pernah merasakan bagaimana ust. Ato'illah menerangkan dan memberikan rangsangan yang mereka sendiri tidak terasa atas tersebut.

Bentuk stimulus atau rangsangan yang diberikan oleh ust. Ato'illah selalu berbeda-beda tergantung dengan situasi ataupun orang yang diajak bicara. Seperti memberikan stimulus tentang keragaman bentuk karya para khattat. bentuk keragaman kejeniusan khottoth, keragaman bagaimanapun para khattat terdahulu membuat sebuah karya, pemberian nilai baik dan lain sebagainya.

Adanya stimulus yang dilakukan oleh pemimpin sakal kepada para santri merupakan sebuah bentuk pengupayaan pembelajaran agar pemikiran yang sudah jenuh dengan pembelajaran kembali semangat atau seperti meng recharge semangat yang hampir punah. Dan juga yang tidak kalah penting yakni menyiapkan guru yang berkualitas serta mempunyai mental mengajar. Out put dari stimulus yakni adanya respon yang akan membentuk karakter baru/ sikap dan tingkah laku yang baru. Sedangkan sikap merupakan reaksi yang tertutup (convert response) yang bersifat emosional dan pribadi.

### 3. Pembuktian atau Membuat Karya

Tahap evaluasi pembelajaran dimulai setelah santri menyelesaikan seluruh materi dalam kurasah, yang diimplementasikan melalui pembuatan karya seni atau lauhah. Dalam proses ini, santri diberikan lafadz tertentu oleh ustadz untuk diaplikasikan ke dalam format kaligrafi yang utuh. Praktik ini bertujuan untuk mengukur tingkat pemahaman santri terhadap materi teknis yang telah dipelajari, sekaligus memperkuat retensi ingatan dan kualitas visual tulisan mereka.

### 4. Membedah Karya atau Diskusi

Dalam mengupayakan kreativitas seni kaligrafi para santri muncul, maka ust. Atoillah membuat forum diskusi, yang didalamnya terdapat pembedahan/ pengkajian sebuah karya dari para master khottoth. Tujuannya agar para santri bisa lebih luas lagi pengetahuan mereka terhadap seni kaligrafi yang telah diajarkan. Dan juga akan mendapat tanggapan tanggapan yang berbeda antar santri, maka dari situlah akan menemukan ide dan gagasan baru yang dapat mengembangkan wawasan baru. Dengan adanya diskusi diharapkan para santri bisa menyampaikan apa yang mereka ketahui.

Keseriusan pemimpin pesantren sakal bukan hanya pada pembelajaran dan pengajaran belaka, namun beliau membrikan ruang dan waktu untuk para santri diskusi mengenai kaligrafi. Selain untuk menambah wawasan para santri pembiasaan diskusi tersebut yakni untuk meningkatkan kemampuan menyampaikan gagasan gagasan yang mereka punya dan bisa menemukan ide yang baru.

### 5. Mengikuti Lomba

Upaya pemimpin pesantren sakal selanjutnya yakni mengikutkan para santri dalam ajang perlombaan yang banyak sekali Lembaga yang

mengadakan lomba tersebut. Mulai Tingkat kota mulai dari (mkq, mkd, mkr dll) hingga internasional seperti (peraduan khot asean di malaysia, brunei, al barka diturky, assafir dll), dengan hadiah yang sangat banyak. agar para santri tetap terus semangat dan juga mengasah keilmuannya dengan mempertandingkan karya nya dengan karya orang lain, seperti para master master internasional yang ahli dalam kaligrafi.

### **Pengaruh Positif & Negative Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Kreativitas Seni Kaligrafi Di Pesantren SAKAL Denanyar Jombang**

Faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas manajerial yang terdapat pada sebuah Lembaga maupun organisasi. Karena lembaga yang efektif membutuhkan pengarahan dari seorang *leader* yang mempunyai pemikiran dan jangkauan luas, agar mencapai tujuan-tujuan organisasi. Melalui kepemimpinan yang efektif akan membuat lingkungan internal dan eksternal pesantren akan merasakan sebuah kepemimpinan yang baik bisa dijalankan serta manajemen dibentuk mengikuti kesiapan dan kebutuhan para santri-santri yang ada. Dengan menerapkan manajemen kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kreativitas seni kaligrafi di pesantren SAKAL Jombang tentunya mempunyai pengaruh. Berikut Pengaruh Positif dan Negatif Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Kreativitas Seni pada Santri:

1. Pengaruh Positif penerapan kepemimpinan kiai:
  - a. Motivasi dan Dukungan: Kepemimpinan Kiai sering kali memberikan dorongan dan dukungan moral yang besar kepada santri untuk mengeksplorasi dan mengembangkan bakat seni mereka. Kiai yang mengapresiasi seni dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong santri untuk lebih aktif dalam kegiatan seni.
  - b. Pengembangan Kreativitas: Dengan adanya bimbingan dari Kiai yang mengerti pentingnya seni dalam pendidikan, santri dapat memperoleh pengetahuan dan teknik yang lebih baik. Kiai dapat memberikan panduan dan saran yang konstruktif, yang membantu santri dalam mengasah keterampilan dan kreativitas mereka.
  - c. Pembentukan Karakter: Kepemimpinan Kiai yang baik sering kali menekankan pentingnya seni sebagai bagian dari pembentukan karakter dan nilai-nilai keagamaan. Ini dapat menanamkan rasa tanggung jawab dan disiplin pada santri dalam berkarya seni, serta memperkuat hubungan antara seni dan aspek spiritual dalam kehidupan mereka. Dengan memberikan contoh nilai-nilai keagamaan yang sangat sederhana seperti sopan santun, membersihkan tempat yang kotor dan lain sebagainya.
  - d. Menjadikan santri lebih kreatif karna diberi kepercayaan penuh oleh kiai untuk menyelesaikan tugas yang diperintahkan kiai.

- e. Memanfaatkan santri untuk memberi Amanah yang sesuai kemampuan santri tersebut sebagai pelatihan pertanggung jawaban terhadap apa yang ditugaskan untuk banyak individu yang berbeda.
2. Pengaruh Negatif penerapan kepemimpinan kiai:
    - a. Pembatasan Kreativitas: Dalam beberapa kasus, kepemimpinan Kiai yang terlalu kaku atau konservatif dapat membatasi ekspresi seni santri. Jika Kiai memiliki pandangan yang sempit tentang seni atau hanya mendukung bentuk seni tertentu, hal ini dapat menghambat kebebasan kreatif santri untuk bereksperimen dan mengembangkan gaya pribadi mereka.
    - b. Prioritas yang Tidak Seimbang: Fokus yang berlebihan pada aspek keagamaan atau akademis tanpa memberikan perhatian yang memadai pada seni dapat membuat santri merasa kurang termotivasi untuk berpartisipasi dalam kegiatan seni. Ketidadaan keseimbangan antara pendidikan agama dan seni dapat berdampak negatif pada perkembangan kreativitas santri.
    - c. Penilaian yang Subjektif: Kepemimpinan Kiai yang mengedepankan penilaian subjektif dapat menimbulkan ketidakadilan dalam penilaian karya seni santri. Jika penilaian lebih berfokus pada kepatuhan terhadap norma atau ekspektasi pribadi Kiai, bukannya pada kualitas dan kreativitas seni itu sendiri, maka hal ini dapat menghambat perkembangan kreatif santri.
    - d. Para santri memerlukan waktu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan perubahan yang diberikan kiai secara mendadak.<sup>13</sup>

Tentunya dalam kepemimpinan sebuah Lembaga terdapat factor pendukung maupun penghambat dari penerapan kepemimpinan kiai:

1. Faktor pendukung kepemimpinan
  - a. Ketersediaan lahan atau tempat yang luas, yang nyaman untuk belajar dan mudah membuat berbagai macam program acara, serta lingkungan yang sangat mendukung untuk membuat santri semangat belajar.
  - b. Guru yang memudahkan dan memberi pemahaman para santri mengenai pembelajaran .
  - c. Metode yang baik. Segala cara di berikan oleh para guru dan pimpinan agar para santri merasa bahwa belajar kaligrafi itu mudah.
  - d. Pengetahuan/ wawasan yang luas dari pemimpin itu sendiri, yang mampu membuat inovasi yang baru.
  - e. Ketersediaan alat-alat kaligrafi yang lengkap
2. Faktor penghambat kepemimpinan
  - a. Teman yang suka mengajak untuk bermain tanpa mengenal waktu dan sampai melanggar peraturan pesantren.

---

<sup>13</sup> Hasil Observasi di pesantren sakal denanyar jombang (15 juli 2024) 09.00, lihat bukti dokumentasi pada lampiran. lihat hasil observasi di halaman 103

- b. Handphone seringkali menjadi masalah bagi kaum santri, karena terlalu kecanduan oleh game online, scroll tik tok, Instagram dan yang lain, yang tidak ada manfaatnya tanpa memprioritaskan pekerjaan yang wajib dikerjakan.
- c. Lambatnya para santri dalam belajar/ persuasi
- d. Para santri tidak mengatur waktu/ disorientasi
- e. Perlu adanya dorongan dari pemimpin terlebih dahulu kemudian baru melaksanakan pekerjaan.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa manajemen kepemimpinan Kiai di Pesantren SAKAL Denanyar Jombang telah berjalan sangat optimal melalui pengimplementasian fungsi instruktif, konsultatif, partisipasi, delegasi, dan pengendalian yang berdampak signifikan terhadap kualitas kebijakan serta mutu pembelajaran seni kaligrafi. Keberhasilan ini didorong oleh strategi manajerial yang komprehensif, meliputi pendekatan personal untuk penguatan mental, pemberian stimulus inovatif guna merangsang pola pikir, produksi karya (lauhah) sebagai sarana aplikasi mandiri, serta forum bedah karya dan partisipasi dalam kompetisi internasional sebagai instrumen evaluasi sekaligus peningkat daya juang santri. Meskipun kepemimpinan ini terbukti efektif dalam menumbuhkan kreativitas, inisiatif, dan tanggung jawab santri, namun tantangan manajerial tetap muncul berupa potensi kebimbangan santri dalam beradaptasi apabila terjadi perubahan kebijakan secara mendadak.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdussamad, Zuchri. *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: CV. Syakir Media Press, 2021.
- Al-Ghazali, Imam. *Al-Tibr al-Masbuk fi Nashihat al-Muluk*. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, t.t.
- . *Ihya' Ulumuddin Juz II*. Beirut: Dar Kutub al-Ilmiyah, 2000.
- Almath, Muhammad Faiz. *1100 Hadits Terpilih: Sinar Ajaran Muhammad*. Jakarta: Gema Insani Press, 1991.
- Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kyai*. Malang: Kalimasada Press, 1993.
- Ashoumi, Hilyah, dkk. "Implikasi Intrakurikuler Kaligrafi Dalam Pelestarian Seni Budaya Islam di Madrasah Tsanawiyah Darun Najah Karangploso Malang." *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran dan Kebudayaan* 16, no. 2 (Desember 2022): 235–254.
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Tesaurus Alfabetis Bahasa Indonesia*. Bandung: Mizan, 2009.

- Djaali. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.
- Djamaluddin, Ahdar, dan Wardana. *Belajar Dan Pembelajaran: 4 Pilar Peningkatan Kompetensi Pedagogik*. Parepare: CV Kaaffah Learning Center, 2019.
- Djamarah, Syaiful Bahri. *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*. Surabaya: Usaha Nasional, 1994.
- Efendi, Nur. *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*. Yogyakarta: Teras, 2014.
- Fauzy, Ahmad, dkk. *Metodologi Penelitian*. Banyumas: CV. Pena Persada, 2022.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen. Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE, 2013.
- Hasanah, Ulfatun. "Pesantren Dan Transmisi Keilmuan Islam Melayu-Nusantara: Literasi, Teks, Kitab Dan Sanad Keilmuan." *'Anil Islam: Jurnal Kebudayaan Dan Ilmu Keislaman* 8, no. 2 (2015): 217.
- Kahar, M. Iksan, dkk. "Pendidikan Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5.0 di Masa Pandemi Covid 19." *Moderasi: Jurnal Studi Ilmu Pengetahuan Sosial* 2, no. 1 (2021): 71.
- Milawati, dkk. "Urgensi Seni Budaya Sebagai Estetika Dalam Pendidikan Agama Islam." *Andragoni* 4, no. 1 (2022): 25-34.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Arizona State University: SAGE Publications, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- Mudzhar, M. Atho. *Pendidikan Islam di Indonesia: Suatu Analisis Historis, Filosofis, dan Sosiologis*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2017.
- Nuzula, Anita Firdausy. "Pengaruh Pembelajaran Khat Terhadap Kecerdasan Emosional Peserta Didik di Sekolah Kaligrafi Al-Qur'an (SAKAL) Jombang." Skripsi, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2020.
- Puspita, Yenny, dkk. "Selamat Tinggal Revolusi Industri 4.0, Selamat Datang Revolusi Industri 5.0." *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang* (Januari 2020): 123-124.
- Rabi'ah. "Konsep Barakah dalam Tradisi Pendidikan Islam." *Jurnal Pendidikan dan Islam Kontemporer* 2, no. 2 (2021): 27.
- Saidah, Nur. "Pendidikan Agama Islam dan Pengembangan Seni Budaya Islam." *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 5, no. 1 (2007): 44.
- Sanusi, Uci. "Transfer Ilmu Di Pesantren: Kajian Mengenai Sanad Ilmu." *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim* 11, no. 1 (2013): 66.
- Serin, Muhyiddin. *Shun'atuna al-Khattiyah: Tarikhuha, Lawazimuha, wa Adawatuha, Namadzijuha*. Damaskus: Dar al-Taqaddum li al-Thiba'ah wa al-Nasyr, 1993.

- Sidiq, Umar, dan Moh. Miftachul Choiri. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019.
- Sirojuddin, A.R. *Seni Kaligrafi Islam*. Jakarta: Amzah, 2016.
- Sirojuddin, A.R. "Peta Perkembangan Kaligrafi Islam di Indonesia." *Buletin Al-Turas* 20, no. 1 (2014): 222.
- Slameto. *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2017.
- Supriatna, Nana. *Pendidikan dan Pembelajaran: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Susilo, Bambang. *Manajemen Pendidikan: Teori dan Aplikasi Praktis*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2020.