

A. Judul Penelitian “KEPEMIMPINAN KYAI SALWA ARIFIN DALAM PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM DI PONDOK PESANTREN MANBAUL ULUM TANGSIL WETAN WONOSARI BONDOWOSO TAHUN 2025.

B. Konteks Penelitian

Diskursus kepemimpinan menjadi hal yang penting untuk dikaji. Pasalnya, pertama, adanya kenyataan penggantian pemimpin seringkali mengubah kinerja suatu instansi atau organisasi. Kedua, adanya hasil penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan instansi atau organisasi adalah kepemimpinan (Yukl, 1989, Tohidi, 2017).

Dalam pandangan Islam adanya kepemimpinan adalah sebuah keniscayaan. Hal ini dapat kita lihat dalam sabda Nabi Muhammad Saw:

إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ

“Apabila tiga orang dalam perjalanan, maka hendaklah mereka memilih salah seorang dari mereka sebagai pemimpin” (HR. Abu Daud).

Hadis tersebut secara implisit menunjukkan pentingnya kepemimpinan dalam kelompok sekecil apapun untuk memastikan kelancaran, keamanan dan ketertiban, lebih-lebih dalam instansi atau organisasi untuk mencapai tujuan Bersama. Meskipun hadis di atas tidak secara spesifik menyebutkan kriteria

pemimpin, namun secara implisit dapat dipahami bahwa pemimpin yang baik adalah mereka yang memiliki kemampuan untuk mengatur, membimbing dan bertanggung jawab atas kelompoknya, serta memastikan kelancaran dan keselamatan perjalanan. Hadis ini mengajarkan bahwa setiap kelompok, baik perjalanan kecil, lebih-lebih organisasi besar, keberadaan seorang pemimpin yang menentukan arah perjalanan sangatlah penting, demi mencapai tujuan bersama termasuk juga pondok pesantren.

Sebagai salah satu instansi pendidikan, pesantren juga perlu kepemimpinan yang efektif yang dalam hal ini dipimpin oleh Kyai atau Bu Nyai sangat menentukan arah dan keberlangsungan pesantren. (Umam, 2020). Selain sebagai pemimpin, Kyai atau Bu Nyai merupakan pemegang kekuasaan tertinggi di lingkungan pesantren, sehingga ia menjadi yang paling dipatuhi dan ditaati oleh para santri. Zamakhsyari Dhofier mengatakan bahwa Kyai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan di lingkungan pesantren. Kyai tidak hanya dihormati karena posisinya sebagai pemimpin di pesantren (Zunaih, 2017) tetapi juga karena kemampuannya untuk membangun hubungan, menciptakan perubahan serta kemampuannya memberi pengaruh positif kepada orang-orang yang dipimpinnya (Umam, 2020).

Kepemimpinan Kyai umumnya tidak otokratis namun lebih kepada yang mampu mengarahkan dengan kelembutan dan kebijaksanaan (Wabf et.,

2011), dimana kalangan santri menyebutnya “Murobbi” berasal dari kata “*Rabba-Yurabbi-Tarbian Fahuwa Murrobbin*” yang artinya membimbing dengan kebijaksanaan. Murobbi merupakan isim fail yang berarti orang yang membimbing dengan kebijaksanaan. (Munawir,) yang tidak saja mengajar ilmu pengetahuan tetapi juga membimbing santri dalam mengembangkan karakter dan spiritualitas. Akan tetapi kepemimpinan kyai pesantren sangat beragam hal ini dikarenakan setiap pesantren memiliki kultur yang khas yang berbeda antara satu pesantren dengan pesantren lainnya.

Kepemimpinan kyai perlu dievaluasi dan dinilai tingkat keberhasilannya Tipe kepemimpinan kyai pesantren yakni kepemimpinan individual dan kolektif. Kepemimpinan individual memasukan kyai sebagai pemimpin lembaga pendidikan Islam yang juga bertugas Menyusun kurikulum. Membuat peraturan dan tata tertib, merancang sistem evakuasi sekaligus melakukan proses belajar-mengajar yang berkaitan dengan ilmu agama di lembaga yang diasuhnya sekaligus menjadi Pembina, pendidik dan pemimpin masyarakat (Affandi, 2012) Sedangkan pola kepemimpinan kolektif lahir dari pergeseran pola kepemimpinan individu. Dimana tidak hanya kyai yang berperan dalam memenej pesantren tetapi juga ada partisipasi ustad dan santri (Rahma, 2021).

Abdurrahman Mas’ud (2004) dalam bukunya *Intelektual Pesantren*, mengkategorikan Kyai ke dalam 5 tipologi utama yang tiap-tiap memiliki pola

kepemimpinan dan dampak yang berbeda terhadap perkembangan pesantren dan komunitasnya, ia juga menyebutkan pesantren akan berkembang manakala Kyai intens membersamai para santri dan tidak memiliki peran ganda. Namun pandangan ini tentu tidak sepenuhnya benar, sebab ada beberapa kyai yang secara fisik jarang bersua dengan santri, namun lembaga pendidikan di bawah naungan pesantren menjadi semakin berkembang. Salah satunya dapat kita lihat di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso yang pengasuhnya adalah KH. Salwa Arifin.

KH. Salwa Arifin dikenal sebagai kyai yang juga politisi. Merupakan mantan Ketua salah satu parpol dan wakil bupati Bondowoso pada periode 2003-2008 & 2013-2018 serta bupati Bondowoso periode 2018-2023. Kesibukan beliau di ranah publik membuat beliau jarang sekali bertemu secara fisik dengan para santri. Akan tetapi hal tersebut tidak membuat jumlah santri di pesantren Manbaul Ulum justru menurun, melainkan meningkat drastis. Saat sebelum beliau menjabat bupati santri yang ada sekitar 200-an namun saat beliau menjabat bupati jumlah santri meningkat dua kali lipat menjadi 900-an.

Berdasarkan observasi awal, yang peneliti lakukan pada 15 Mei 2025, pesantren Manbaul Ulum menyediakan fasilitas pendidikan dari tingkat Taman Kanak-Kanak hingga perguruan tinggi bernama sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Togo Ambarsari yang dinisbatkan pada pendiri dan pengasuh pertama

pesantren yakni Kyai Togo Ambarsari. Hal ini menunjukkan komitmen pesantren terhadap pengembangan pendidikan yang komprehensif, peningkatan kualitas sumber daya manusia yang berilmu dan beriman. Dari latar belakang diatas penulis tertarik untuk meneliti kepemimpinan KH. Salwa Arifin dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

C. Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan KH. Salwa Arifin dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, yang ditekankan pada dimensi Tipe Kepemimpinan dan Strategi Kepemimpinan, melalui rumusan berikut :

1. Bagaimana tipe kepemimpinan KH. Salwa Arifin dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso?
2. Bagaimana strategi kepemimpinan KH. Salwa Arifin dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk;

1. Menganalisis tipe kepemimpinan KH. Salwa Arifin dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.
2. Menganalisis strategi kepemimpinan KH. Salwa Arifin dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang hendak dicapai melalui penelitian ini, yakni;

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang dapat dicapai dari penelitian ini yakni sebagai bahan informasi untuk memperkaya wawasan khususnya dalam bidang Kepemimpinan Kyai Salwa Arifin dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi peneliti

Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

- 1) Dapat menambah pengetahuan, wawasan serta pengalaman peneliti.
- 2) Dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tentang penulisan karya ilmiah sebagai bekal untuk membuat penelitian yang lain di masa yang akan datang.

b. Bagi Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

- 1) Dapat dijadikan saran serta bahan evaluasi.
- 2) Dapat dijadikan sebagai masukan dan pertimbangan untuk meninjau kembali dan memperhatikan lembaga Pendidikan Islam di bawah naungan Pondok Pesantren Manbaul Ulum dalam rangka perbaikan.

c. Bagi IAI At-Taqwa

- 1) Manfaat bagi IAI At-Taqwa ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih pemikiran khususnya dalam kajian kepemimpinan Kyai dalam mengembangkan Pendidikan Islam pondok pesantren.

F. Definisi Konseptual

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Sweeney dan McFarlin (2002) sebagaimana dikutip Tohidi (2017) adalah sebagai karakteristik seseorang *“leaders are agent of change , persons whose act affect other people more than other people’s acts affect them”* atau pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari orang lain memengaruhi dirinya. Sementara itu Robbin (1999: 365) mengartikan sebagai berikut; *“Leadership as ability to influence a group toward the achievement goals”*. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Tidak jauh berbeda dari definisi-definisi di atas. kepemimpinan yang dimaksud oleh peneliti dalam penelitian ini adalah kemampuan seorang mengarahkan, mengevaluasi serta memberikan pengaruh kepada orang lain

2. Kyai pondok Pesantren

Menurut Haidar (2001:14) kyai merupakan tokoh sentral pesantren yang menentukan maju mundurnya pesantren berdasarkan wibawa dan kharismanya. Menurut asal-usulnya, kata kyai dalam Bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yaitu; pertama sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat. Kedua, gelar kehormatan bagi orang tua umumnya, ketiga gelar kehormatan yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama yang memiliki pesantren dan mengajar kitab-kitab klasik kepada santrinya. Menurut

Mastuhu (1994:58) kyai adalah tokoh kunci yang menentukan corak kehidupan pesantren. Dengan demikian yang dimaksud kyai oleh peneliti dalam penelitian ini adalah seorang pimpinan pondok pesantren yang menentukan arah berkembang dan berlangsungnya pondok pesantren.

3. Pengembangan Lembaga Pendidikan

Menurut Rohiat (2010), pengembangan lembaga pendidikan adalah suatu upaya untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas lembaga agar mampu menjawab tantangan zaman serta kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Sementara itu Depdiknas menyebutkan, pengembangan lembaga pendidikan adalah suatu pendekatan sistemik dan sistematis untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan profesionalisme pengelola, efektivitas proses pembelajaran, dan efisiensi pemanfaatan sumber daya.

Dari beberapa definisi di atas dapat kita simpulkan bahwa pengembangan lembaga pendidikan adalah sebuah upaya yang dilakukan secara kontinue dan sistematis meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam rangka meningkatkan kualitas suatu lembaga pendidikan.

Pengembangan lembaga yang peneliti maksudkan dalam penelitian ini adalah pengembangan lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum. Di pondok ini tersedia pendidikan formal dari tingkat PAUD hingga Perguruan Tinggi, juga pendidikan non formal dari

Madrasah Sufla hingga Ma'had Aly. Di Bondowoso khususnya, tidak banyak Pondok Pesantren yang mampu menyediakan lembaga pendidikan dari usia dini hingga perguruan tinggi. Hal ini juga yang menjadikan peneliti sangat tertarik melakukan penelitian terkait pengembangan lembaga pendidikan di pondok ini.

Dari paparan di atas yang dimaksud peneliti dalam judul adalah kemampuan Kyai Salwa Arifin meliputi tipe dan strateginya dalam pengembangan lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

G. Tinjauan Teoritik

1. Penelitian Terdahulu

Untuk menegaskan orisinalitas penelitian, penulis melakukan penelusuran terhadap penelitian terdahulu yang memiliki relevan dengan penelitian ini. Diantaranya;

- a. Jurnal yang berjudul “ *Kepemimpinan Kyai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren*” yang ditulis oleh Wafiqul Umam (2020) Menyimpulkan bahwa posisi pondok pesantren bisa menjadi sangat kuat dan berpengaruh karena adanya kyai selaku pimpinan.
- b. Jurnal yang berjudul “ *Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pendidikan Pesantren (Penelitian di Pondok Pesantren As-Syi'ar Leles)*” ditulis oleh

Faqih Affandi M, menemukan bahwa sukses tidaknya sebuah lembaga pendidikan pesantren bergantung pada pola kepemimpinan kyai di dalamnya terdapat unsur-unsur kepemimpinan yang menunjang keberhasilan pendidikan pesantren di antaranya; sifat-sifat dasar pemimpin yang kredibel, tipe pemimpin yang objektif, etika yang sesuai ajaran Rasulullah dan pemimpin yang responsif.

- c. Jurnal yang berjudul *“Strategi Kepemimpinan Kyai Dalam Mengembangkan Pondok Pesantren (Studi Kepemimpinan Kyai Ali Rohbini di Pesantren Bustanul Ulum Pekauman Grujagan Bondowoso)”* yang ditulis oleh M Bilutfikal Khofi dan Mufasirul Furqon menemukan ada tujuh strategi yang digunakan oleh Kyai Ali Rohbini dalam pengembangan pondok pesantren bustanul ulum pekauman, mewujudkan visi dan misi pondok pesantren, memperkuat landasan spiritual, membangun loyalitas, mengembangkan keterampilan santri, mendorong inovasi, meningkatkan fasilitas pendidikan dan menjalin kerja sama eksternal.
- d. Jurnal yang berjudul *“Pola Keberhasilan Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren (literature review)”* yang ditulis oleh Irham Nuril Anwar, menyebutkan bahwa pola kepemimpinan kyai antara pesantren tradisional dan modern berbeda. Keduanya memiliki kelebihan dan

kekurangan masing-masing dan penilaian dalam berhasilnya kepemimpinan yang diterapkan.

- e. Jurnal yang berjudul “ *Kepemimpinan Kyai Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kepemimpinan Kyai Yazid Karimullah di PP Nurul Qarnain Jember)*” ditulis oleh Muhammad Halili, menyimpulkan dalam kepemimpinan kyai keberadaan kyai sangat menentukan keberlangsungan pesantren. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di pesantren nurul qarnain jember adalah gaya kepemimpinan konservatif, adaptif dan progresif. Pengembangan pendidikan Islam di pesantren nurul qarnain mencakup dua hal yakni fisik ditandai dengan ketersediaan fasilitas dan keberadaan lembaga formal dan non formal, serta pengembangan non fisik melalui pengembangan pembelajaran dan SDM.

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

Nama dan Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
Jurnal yang berjudul “ <i>Kepemimpinan Kyai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren</i> ” yang ditulis oleh Wafiqul Umam (2020)	Menyimpulkan bahwa posisi pondok pesantren bisa menjadi sangat kuat dan berpengaruh karena	Sama-sama meneliti Kepemimpinan Kyai	Pendekatan penelitian ini menggunakan <i>literatur review</i>

	adanya kyai selaku pimpinan.		bukan <i>field Research</i>
Jurnal yang berjudul "Kepemimpinan Kyai dalam Pendidikan Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren 'Syi'ar Leles)" ditulis oleh Syi'ar Leles	Menemukan bahwa sukses tidaknya sebuah lembaga pendidikan pesantren bergantung pada pola kepemimpinan kyai di dalamnya terdapat unsur-unsur kepemimpinan yang menunjang keberhasilan pendidikan pesantren di antaranya; sifat-sifat dasar pemimpin yang kredibel, tipe pemimpin yang objektif, etika yang sesuai ajaran Rasulullah dan pemimpin yang responsif.	Sama-sama meneliti Kepemimpinan Kyai	Penelitian ini berfokus pada Pendidikan pesantren di pondok pesantren Syi'ar Leles
Jurnal yang berjudul "Kepemimpinan Kyai dalam Mengembangkan Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren 'Syi'ar Leles)" ditulis oleh Syi'ar Leles	menemukan ada tujuh strategi yang digunakan oleh Kyai Ali Rohbini	Sama-sama meneliti	Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan Kyai Ali Rohbini

	dalam pengembangan pondok pesantren bustanul ulum pekauman, mewujudkan visi dan misi pesantren, memperkuat landasan spiritual, membangun loyalitas, mengembangkan keterampilan santri, mendorong inovasi, meningkatkan fasilitas pendidikan dan menjalin kerja sama eksternal.	Kepemimpinan Kyai	dalam mengembangkan pondok pesantren Bustanul Ulum di Pekauman Grujugan.
Jurnal yang berjudul "Keberhasilan Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren (Literatur Review)" yang ditulis oleh Nuril Anwar,	menyebutkan bahwa pola kepemimpinan kyai antara pesantren tradisional dan modern berbeda. Keduanya memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing dan	Sama-sama meneliti Kepemimpinan Kyai	Pendekatan penelitian ini menggunakan <i>literatur review</i> bukan <i>field Research</i>

	penilaian dalam berhasilnya kepemimpinan yang diterapkan.		
Jurnal yang berjudul “ Kepemimpinan Kyai Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kepemimpinan Kyai Yazid Karimullah di PP Nurul Qarnain Jember” ditulis oleh Muhammad Halili	menyimpulkan dalam kepemimpinan kyai keberadaan kyai sangat menentukan keberlangsungan pesantren. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di pesantren nurul qarnain jember adalah gaya kepemimpinan konservatif, adaptif dan progresif.		

2. Kajian Teori

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Gary Yukl dalam bukunya *"Leadership in Organizations"*, kepemimpinan didefinisikan sebagai: *"Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives."* Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain agar memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta proses memfasilitasi upaya individu maupun kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Sementara itu, menurut Menurut Stephen P. Robbins, dalam bukunya *"Organizational Behavior"*, kepemimpinan diartikan sebagai: *"Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals."* Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok dalam mencapai visi atau seperangkat tujuan.

Kepemimpinan menurut Sweeney dan McFarlin (2002) sebagaimana dikutip Tohidi (2017) adalah sebagai karakteristik seseorang *"leaders are agent of change , persons whose act affect other people more than other people's acts affect them"* atau pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari orang lain memengaruhi dirinya. Sementara itu Robbin (1999: 365) mengartikan sebagai berikut;

“Leadership as ability to influence a group toward the achievement goals”. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli di atas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang mengarahkan, mengevaluasi serta memberikan pengaruh kepada orang lain.

Kepemimpinan dalam Islam kepemimpinan dalam Islam tidak hanya dipahami sebagai posisi struktural, tetapi lebih sebagai amanah (tanggung jawab) yang akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT.

Allah SWT berfirman dalam surah Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭ ۖ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui"

Berdasarkan ayat di atas kepemimpinan yang efektif dalam konteks pendidikan Islam tidak hanya berhenti pada struktural melainkan harus mencakup dimensi spiritual, moral, sosial, dan intelektual.

b. Kyai

Zamakhsyari Dhofier menyebut di antara rukun pesantren yang amat sangat penting adalah Kyai sebagai seorang yang menentukan arah tujuan pesantren. Kyai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan di lingkungan pesantren. Kyai tidak hanya dihormati karena posisinya sebagai pemimpin di pesantren (Zunaih, 2017) tetapi juga karena kemampuannya untuk membangun hubungan, menciptakan perubahan serta kemampuannya memberi pengaruh positif kepada orang-orang yang dipimpinnya (Umam, 2020).

Menurut Haidar (2001:14) kyai merupakan tokoh sentral pesantren yang menentukan maju mundurnya pesantren berdasarkan wibawa dan kharismanya. Menurut asal-usulnya, kata *kia* dalam Bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yaitu; pertama sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat. Kedua, gelar kehormatan bagi orang tua umumnya, ketiga gelar kehormatan yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama yang memiliki pesantren dan mengajar kitab-kitab klasik kepada santrinya.

Menurut mastuhu kyai adalah tokoh kunci yang menentukan corak kehidupan pesantren. Bagi masyarakat pesantren (santri) Kyai merupakan ulama penerus para Nabi yang bertugas menyampaikan risalah Tuhan, sehingga sedapat mungkin perintahnya dilaksanakan. Kyai pada umumnya adalah seorang yang mumpuni dalam keilmuan agama dan karisma melebihi orang pada umumnya.

Dari apa yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa Kyai tidak saja panutan para santri, ia adalah seorang pimpinan pondok pesantren yang menentukan arah berkembang dan berlangsungnya pondok pesantren.

c. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Kyai pesantren

Max Weber, seorang sosiolog Jerman yang berpengaruh, mengemukakan teori kepemimpinan yang dikenal sebagai teori otoritas. Menurutnya legitimasi kepemimpinan dapat diklasifikasikan kepada 3 jenis tipe otoritas

- 1).Orotitas Tradisional. Otoritas ini didasarkan pada kebiasaan, adat istiadat, atau tradisi yang telah berlangsung lama. Pemimpin diakui karena berasal dari garis keturunan atau karena posisi tersebut telah diwariskan secara turun-temurun seperti raja
- 2) Otoritas Legal-Rasional (Legal-Rational Authority). Otoritas ini bersumber dari sistem hukum dan peraturan yang telah disepakati bersama. Pemimpin dipilih melalui proses legal (seperti pemilu) dan menjalankan kekuasaan berdasarkan hukum. Seperti presiden dan pejabat.
- 3).Otoritas Karismatik (Charismatic Authority). Otoritas ini muncul karena adanya daya tarik pribadi atau karisma dari seorang pemimpin yang dianggap luar biasa. Kepemimpinannya diakui karena pengikut percaya pada visi, kemampuan, atau misi khusus yang dibawanya.

Harold W. Boles dan James A. Davenport (1983) menggunakan sebutan gaya pemimpin bukan model kepemimpinan. Argumentasi mereka mengatakan pemimpinlah yang sesungguhnya menunjukkan

gaya, bukan pada aspek proses kepemimpinan. dalam istilah lain Hariyanto (2023, 25) menyebutnya sebagai perilaku kepemimpinan atau *leadership behavior*. Dimana para pemimpin menggunakan perilaku yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya. (Wirawan, 2014).

Gaya kepemimpinan sesungguhnya merupakan perilaku pemimpin sebagai suatu upaya untuk mempengaruhi orang lain sesuai yang ia inginkan. Gaya ini memiliki peranan sebagai kekuatan yang memberikan dorongan, motivasi, dan mengkoordinasikan sumber daya dalam upaya pencapaian tujuan yang telah menjadi ketetapan. (Hariyanto, 2023: 27)

Dalam konteks kepemimpinan pesantren, gaya kepemimpinan yang digunakan kyai di pesantren tentu memiliki perbedaan di antara yang lainnya, hal ini menjadi suatu data dalam suatu kepemimpinan kyai dipengaruhi oleh sosial kebudayaan dimana ia menempa diri.

Di antara gaya-gaya kepemimpinan kyai adalah sebagai berikut;

- 1) Gaya Kepemimpinan tradisional kepemimpinan tradisional merupakan kepemimpinan yang bersifat turun temurun berupa otoritas pada diri seseorang serta mendapatkan kepercayaan penuh dari masyarakatnya. Pola hubungan pemimpin dan pengikutnya

didasarkan pada legitimasi seorang sebab kesucian-kesucian tertentu.

(George P. Hansen)

- 2) Gaya kepemimpinan religio-paternalistik merupakan gaya hubungan kepemimpinan kyai dan bawahannya yang dilandaskan pada nilai keagamaan serta didasarkan pada tipe kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. (Mardiah; 15)
- 3) Gaya kepemimpinan Transformatif merupakan kepemimpinan untuk melakukan transformasi dan revitalisasi organisasi, oleh karenanya pengembangan ke arah yang lebih baik tentu menjadi perhatian seorang Kyai. Pemimpin transformatif lebih mementingkan kepada upaya inovatif, figur pemimpin yang visioner, memiliki keilmuan yang baik semisal dalam membaca kitab kuning, menulis dan sebagainya. Kepemimpinan ini sesungguhnya juga beriringan dengan keteladanan budi yang baik, profil diri yang mencerminkan kesederhanaan yang menjadi contoh santrinya.
- 4) Gaya Kepemimpinan Kharismatik dimana kyai sebagai sosok yang memiliki karisma tentu tidak hanya digolongkan pada tokoh pada pimpinan agama, namun di samping itu sebagai tokoh sentral pesantren yang menjadi simbol pemilik otoritas tertinggi dalam bidang keagamaan berlisensi secara kompetensi. Gaya kepemimpinan karismatik menjadi nilai kehormatan dan kewibawaan. Kewibawaan

ini biasanya dihasilkan oleh kedalaman ilmu pemahamannya yang holistic tentang agama.

- 5) Gaya kepemimpinan autentik. Gaya kepemimpinan ini lebih menitikberatkan pada pentingnya membangun pengakuan dengan cara membangun relasi yang jujur dengan pengikut serta menghargai berbagai pandangan yang dibangun berdasar pada etika. Kepemimpinan ini juga merupakan pendekatan untuk membangun kepercayaan melalui kekuatan moralitas yang ada pada diri pemimpin.
- 6) Gaya kepemimpinan kultural. Gaya kepemimpinan ini memiliki kepercayaan terhadap nilai-nilai tradisi yang sudah ada sebelumnya. Ketika di dalamnya muncul nilai-nilai yang kurang menarik, maka ia memodifikasi tanpa harus merubah identitas yang sudah ada dan akhirnya tradisi yang lama tetap eksis sebagai jati diri.
- 7) Gaya kepemimpinan demokratis. Dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya pola pendekatan yang menyeluruh serta mengkolaborasi kepentingan satu dengan yang lain. Kepemimpinan ini memiliki fokus pada adanya rasa kebersamaan yang tinggi antara pemimpin dan bawahannya.

8) Gaya kepemimpinan Melayani. Kepemimpinan ini menganggap mitra dan masyarakat sebagai prioritas yang harus diutamakan pelayanannya. Karena sesungguhnya pemimpin yang hebat adalah pemimpin yang mampu melayani orang lain sebagaimana diungkap Greenleaf. Pemimpin yang baik memiliki motivasi yang tinggi sebagai bentuk mendedikasikan dirinya dalam memberikan pertolongan pada orang lain.

Adapun tipe kepemimpinan Kyai pesantren dapat dibedakan menjadi dua yakni kepemimpinan individual dan kolektif. Kepemimpinan individual memasukkan kyai sebagai pemimpin lembaga pendidikan Islam yang juga bertugas Menyusun kurikulum. Membuat peraturan dan tata tertib, merancang sistem evakuasi sekaligus melakukan proses belajar-mengajar yang berkaitan dengan ilmu agama di lembaga yang diasuhnya sekaligus menjadi Pembina, pendidik dan pemimpin masyarakat (Affandi, 2012) Sedangkan pola kepemimpinan kolektif lahir dari pergeseran pola kepemimpinan individu. Dimana tidak hanya kyai yang berperan dalam memenej pesantren tetapi juga ada partisipasi ustad dan santri (rahma, 2021).

b. Pondok Pesantren

Pada era 60an pusat pendidikan tradisional di Indonesia lebih dikenal dengan sebutan pondok yang diyakini dari Bahasa Arab

yakni funduq yang berarti tempat pesanggrahan atau penginapan bagi para musafir. Sedangkan pesantren sendiri diduga dari kata dasar santri merupakan Bahasa shastri yang berarti orang suci. Ada pula yang mengartikan melek huruf. Pendapat lain menyebutkan berasal dari Bahasa jawa cantrik yang berarti orang yang mengikuti gurunya kemanapun pergi. Dengan mendapat imbuhan pe dan akhiran an pesantren dapat diartikan sebagai tempat tinggal para santri. yakni orang suci sebab mempelajari ilmu sehingga melek huruf. Dengan demikian dapat dipahami rukun terpenting dalam pesantren adalah pondok, santri, kyai, dan kitab.

Menurut Dofier, pesantren merupakan lembaga pendidikan yang integral dalam struktur masyarakat Indonesia. Pesantren mengajarkan bukan hanya tentang agama (ilmu agama), tetapi juga memiliki peran dalam membentuk karakter dan kehidupan sosial. Pesantren sebagai tempat untuk menanamkan nilai-nilai keislaman, mengajarkan ajaran Al-Qur'an, Hadis, dan disiplin ilmu agama lainnya. Di sisi lain, pesantren juga memperkenalkan cara hidup sederhana dan mendalam dalam menjalani ajaran Islam. Dalam pandangan Dofier, pesantren berperan penting dalam mempertahankan tradisi keislaman di Indonesia. Di tengah arus perubahan modern, pesantren tetap menjadi benteng yang menjaga nilai-nilai Islam tradisional, dan menanggapi

perkembangan zaman dengan cara yang khas, yang berbeda dengan sekolah-sekolah umum (Dofier, 1982)

Sementara itu, Nurcholish Majid, seorang ahli pendidikan Islam, mengemukakan pandangan yang lebih tegas mengenai peran pesantren dalam perkembangan intelektual dan sosial masyarakat. Menurut Majid, pesantren adalah lembaga yang mencetak ulama, intelektual, dan kader-kader pemimpin umat. Pesantren tidak hanya mengajarkan ajaran agama, tetapi juga memiliki misi untuk membentuk para pelajar yang paham mengenai konteks sosial-politik dunia Islam. Majid menekankan bahwa pesantren memiliki peran yang besar dalam membentuk pemikiran kritis di kalangan para santri. Di pesantren, para santri diajarkan untuk berpikir kritis, menganalisis teks-teks agama, serta mengaplikasikan ajaran agama dalam kehidupan sosial dan politik. Oleh karena itu, Majid melihat pesantren bukan hanya sebagai lembaga yang statis, tetapi sebagai institusi yang dapat beradaptasi dengan perkembangan zaman, menggabungkan antara tradisi dan modernitas (Majid, 2002).

Zamakhsyari Dhofier memandang pesantren sebagai lembaga yang berperan dalam mempertahankan tradisi Islam dalam masyarakat, serta mencetak warga yang memiliki pengetahuan agama yang mendalam dan siap terlibat dalam masyarakat. Sementara itu Nur Cholish Majid melihat pesantren sebagai lembaga yang lebih progresif, yang tidak

hanya mencetak ulama dan pemimpin agama, tetapi juga membentuk pemikiran kritis dalam menghadapi tantangan zaman, serta berkontribusi dalam bidang sosial dan politik. Keduanya setuju bahwa pesantren memiliki peran sentral dalam pendidikan Islam, namun mereka memberikan penekanan yang berbeda: Dofier lebih fokus pada aspek tradisional dan sosial, sedangkan Majid lebih pada aspek intelektual dan adaptasi terhadap perubahan zaman.

Pesantren telah menjadi Pendidikan tradisional di Indonesia yang sejarahnya telah mengakar berabad-abad bahkan sebelum Indonesia Merdeka. Sejarah merebutkan kemerdekaan Indonesia tidak lepas dari peran para santri dalam bela negara yang meyakini bahwa menjaga negara adalah sebagian dari iman. Menurut Zamakhsyari Dhoefier pesantren baru dapat disebut pesantren bila memenuhi lima syarat, yaitu: adanya Kyai, pondok, masjid, santri dan kitab kuning. Tujuan didirikannya pondok pesantren paling tidak melahirkan santri yang beriman dan bertakwa, mengenal agama Islam secara mendalam yang akan menjadi bekal di dunia hingga akhirat.

Secara historis Indonesia yang merdeka 1945 baru menyebut nomenklatur pesantren pada tahun 2003 (UU No.20 Tahun 2003) padahal banyak tokoh alumni pesantren yang berkontribusi sangat besar terhadap negara dan termasuk yang merumuskan

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Soebahar: 8. 2022). Namun demikian, meskipun nomenklatur pesantren hanya disebut sekali dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang *Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan*, pesantren memperoleh perhatian lebih serius.

Seiring berkembangnya kesadaran terhadap pesantren di Indonesia, hal ini juga memengaruhi perundang-undangan yang ada, pesantren kini memiliki kedudukan hukum yang kuat dan diakui sebagai bagian penting dari sistem pendidikan nasional. Pengaturan tentang pesantren secara khusus tercantum dalam beberapa regulasi penting.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, pesantren adalah lembaga yang menyelenggarakan pendidikan berdasarkan ajaran Islam, yang diasuh oleh kiai dan memiliki ciri khas seperti: adanya pondok atau asrama, masjid, santri yang menetap, kajian kitab kuning dan memiliki kemandirian dalam pengelolaan. UU ini secara eksplisit memberikan legal standing kepada pesantren sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional. Poin penting dalam UU ini meliputi fungsi pesantren dengan fungsi pendidikan, dakwah dan pemberdayaan masyarakat. Kemudian jenis Pendidikan pesantren, serta kedudukan dan kesetaraan pesantren dengan lembaga pendidikan umum di hadapan negara.

Meskipun UU Sisdiknas (UU No. 20 Tahun 2003) tidak secara spesifik menyebutkan "pesantren", namun pasal-pasal nya membuka ruang untuk pendidikan berbasis keagamaan seperti pesantren, sebagai bagian dari jalur pendidikan nonformal dan informal serta satuan pendidikan keagamaan

Dewasa ini pondok pesantren tidak saja terpaku pada kitab kuning sebagai kurikulumnya, pihak pesantren menyadari bahwa jika tidak mengikuti perkembangan zaman, dengan sendirinya pesantren bisa-bisa gulung tikar. Dengan berpegang pada kaidah *"al muhafazhah lil qodim sholih wal akhdu bil jadidil aslah"* menjaga tradisi lama yang baik dan mengambil tradisi baru yang lebih baik, saat ini banyak pesantren, tidak hanya mendirikan sekolah non formal tetapi juga memfasilitasi sekolah formal. Transformasi pengetahuan yang diberikan tidak hanya pengetahuan agama tetapi juga pengetahuan umum. Tidak berhentii di situ lembaga Pendidikan di bawah naungan pondok pesantren beberapa tidak hanya berhenti di jenjang Tsanawiyah atau Aliyah melainkan sampai pada perguruan tinggi atau Ma'had Aly

d. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Secara bahasa lembaga berarti badan, organisasi, atau wadah yang memiliki tujuan tertentu dan menjalankan fungsi-fungsi tertentu

dalam masyarakat. Lembaga juga bisa merujuk pada aturan, norma dan nilai-nilai yang mengatur perilaku dalam suatu kelompok organisasi. Dari definisi ini dapat kita pahami bahwa lembaga bisa bersifat fisik dan non fisik.

Dalam bahasa Inggris lembaga disebut *institute* (dalam pengertian fisik) yaitu saran atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Sedang Lembaga dalam pengertian nonfisik disebut *institution*. yaitu suatu sistem norma untuk memenuhi kebutuhan. Lembaga dalam pengertian fisik disebut juga dengan bangunan, dan lembaga dalam pengertian nonfisik disebut pranata.

Amir daiem mendefinisikan lembaga pendidikan dengan orang atau badan yang memiliki tanggung jawab terhadap Pendidikan. Definisi lain menyebutkan lembaga Pendidikan adalah suatu organisasi yang tersusun relatif tetap atas pola-pola tingkah laku, peranan-peranan relasi ang terarah dalam mengikat individu yang mempunyai otoritas formal dan sanksi hukum, guna tercapainya kebutuhan-kebutuhan sosial dasar.

Muhaimin menyebutkan Lembaga Islam adalah suatu bentuk organisasi yang mempunyai pola-pola tertentu dalam memerankan fungsinya, serta mempunyai struktur tersendiri yang dapat mengikat individu yang berada dalam naungan nya, sehingga Lembaga ini

mempunyai kekuatan hukum tersendiri. Menurut Muhaimin (2010), Lembaga Pendidikan Islam dapat dikategorikan sebagai industry mulia (*noble industry*) yang mengemban misi ganda yakni profit dan sosial sebagaimana noble industry lain seperti rumah sakit, Yayasan sosial, lembaga riset dan kajian, dan Lembaga swadaya masyarakat, yang dalam pengelolaannya tidak saja membutuhkan profesionalitas yang tinggi tetapi juga membutuhkan niat suci dan mental berlimpah. (Khaudly 2017:53)

Secara sederhana Lembaga Pendidikan Islam dapat didefinisikan sebagai suatu wadah atau tempat berlangsungnya proses Pendidikan Islam yang menyelenggarakan Pendidikan berdasarkan nilai-nilai agama Islam yang terdapat dalam alquran dan hadis. Menurut Muhaimin Tujuan Lembaga Pendidikan Islam adalah untuk meningkatkan keimanan, pemahaman serta pengalaman peserta didik tentang agama Islam sehingga menjadi muslim yang beriman dan bertaqwa serta berakhlak mulia.

Azra (1999:8) menyebutkan tujuan dari Pendidikan Islam tidak terlepas dari tujuan hidup manusia dalam Islam yakni menciptakan pribadi hamba yang taqwa yang mengantar pada kebahagiaan didunia dan akhirat. lembaga Pendidikan Islam mempunyai tujuan untuk mengembangkan semua potensi yang dimiliki manusia melalui tahap

kognisi anki pengetahuan dan pemahaman siswa terhadap ajaran Islam, untuk selanjutnya menuju tahapan afeksi yakni proses internalisasi ajaran dan nilai agama ke dalam diri siswa untuk menghayati dan meyakini. Melalui tahapan reaksi tersebut diharapkan terjadi tahap psikomotorik yang memotivasi siswa untuk mengamalkan dan menaati ajaran Islam sehingga melahirkan manusia yang beriman dan berakhlak mulia. (Mulli, 2010).

Dengan demikian melalui Pendidikan ajaran Islam tidak hanya menjadi fosil melainkan benar-benar hadir dalam kehidupan nyata. Disamping itu menurut Soebahar (2010: 3) pengembangan Lembaga Pendidikan Islam sangatlah mulia dan strategis karena memiliki visi melanjutkan perjuangan Rasulullah saw, sahabat, tabi'in, tabi'ut tabi'in, wali songo dan kyai-kyai pesantren agar masa depan Pendidikan Islam mampu memainkan peran strategis dan diperhitungkan.

Khaudl (2017: 55) Sebutan inti dari Pendidikan Islam ada dua; yakni pertama, Pendidikan Islam merupakan aktivitas Pendidikan yang diselenggarakan atau didirikan dengan tujuan dan niat untuk memanifestasi ajaran dan nilai-nilai Islam. Kedua, Pendidikan Islam adalah sistem Pendidikan yang dikembangkan yang disemangati oleh ajaran dan nilai-nilai Islam. Dari kedua pengertian tersebut, pengertian

pertama lebih menekankan pada aspek kelembagaan dan program Pendidikan Islam, sedang pengertian kedua, lebih menekankan pada spirit Islam yang melekat pada setiap aktivitas Pendidikan. Pendidikan Islam secara kelembagaan tergolong dalam Pendidikan keagamaan.

Menurut Sagala (2009), pengembangan lembaga pendidikan merupakan proses pembaruan yang dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi lembaga dalam mencapai tujuannya. Sejalan dengan Mulyasa (2007) yang mendefinisikan pengembangan lembaga pendidikan sebagai upaya yang dilakukan secara terencana dan terus-menerus untuk meningkatkan kualitas kelembagaan melalui penguatan manajemen, kurikulum, sumber daya, serta sistem evaluasi. Sebagaimana juga dikatakan oleh Uno dan Mohamad (2010).

Dari beberapa definisi di atas dapat kita simpulkan bahwa pengembangan lembaga pendidikan adalah sebuah upaya yang dilakukan secara kontinue dan sistematis meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam rangka meningkatkan kualitas suatu lembaga pendidikan.

Dalam pandangan Islam, manajemen sangatlah penting, termasuk juga dalam manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan

penilaian. Pentingnya perencanaan telah Allah Ta'ala singgung dalam Alquran surat Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ
بِمَا
تَعْمَلُونَ

Artinya: *"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan."* (QS. Al-Hasyr:18)

Ayat ini menjelaskan pentingnya merencanakan atau mempersiapkan apa yang akan dilakukan kedepan, sebab perencanaan sangat menentukan arah dan tujuan karena seluruh yang dilakukan senantiasa dipantau oleh Allah Ta'ala seperti yang disebutkan dalam ayat di atas.

Nabi Saw, menekankan betapa pentingnya niat. Sebab semua pekerjaan bergantung niatnya, bergantung perencanaannya.

إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَّا نَوَىٰ

“Sesungguhnya amal itu tergantung pada niatnya, sedangkan setiap orang akan mendapatkan sesuai dengan yang diniatkannya” (H.R. Al-Bukhori).

Hadis kemudian dikembangkan oleh para ulama’ menjadi kaidah fikih yang menyebutkan *“al-umur bi maqashidiha”* setiap pekerjaan bergantung pada tujuannya (Ibrahim Harori: 71), yang tentu dimulai sejak perencanaannya.

Tak kalah pentingnya dari perencanaan, Islam juga mengatur pentingnya pengorganisasian. Hal ini sebagaimana tercermin dalam hadis Nabi Saw yang peneliti singgung dalam konteks penelitian di atas.

إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ

“Apabila tiga orang dalam perjalanan, maka hendaklah mereka memilih salah seorang dari mereka sebagai pemimpin” (HR. Abu Daud).

Hadis tersebut secara implisit menunjukkan pentingnya pengorganisasian dalam kelompok sekecil apapun untuk memastikan kelancaran, keamanan dan ketertiban dalam pelaksanaannya.

Merupakan yang terpenting setelah perencanaan, pengorganisasi dan pelaksanaan berjalan, yang harus dilakukan adalah evaluasi. Nabi Saw senantiasa mengingatkan;

حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسَبُوا

Artinya *“Hitunglah (evaluasilah) diri kalian, sebelum dihisab”*
(HR.Tirmidzi)

Hadis ini diriwayatkan oleh Imam Tirmidzi dan menjadi dasar penting dalam konsep evaluasi diri dalam Islam.

Jika manajemen telah dilaksanakan dalam lembaga pendidikan, maka sangat memungkinkan lembaga tersebut akan lebih terstruktur, terorganisir dan efisien dalam mencapai tujuan. Pelaksanaan manajemen yang baik akan meningkatkan kualitas sumber daya, efektifitas operasional dan pencapaian tujuan lembaga secara keseluruhan, utamanya dalam pengembangan lembaganya.

e. Profil Singkat Kyai Salwa Arifin

Kyai Salwa Arifin Lahir pada 4 Npvenber 1955 dari pasangan Kiai Togo Ambarsari dan Nyai Yahyana Binti Ahmad. Merupakan pengasuh kedua di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso. mengenyam pendidikan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum dari tingkat Madrasah Ibtida'iyah, lulus pada tahun 1971 kemudian melanjutkan ke jenjang menengah. Pada tahun 1980 hingga 1982 melanjutkan ke perguruan tinggi di almamater yang sama dan meraih gelar sarjana muda. Tak berhenti di situ, ia terus

melanjutkan pendidikan hingga jenjang strata satu pada tahun-1989 hingga 1991.

Kiprahnya di pesantren dan masyarakat sudah tidak diragukan. Ia merupakan politikus yang menjabat sebagai wakil Bupati Bondowoso pada periode 2003-2008, 2013-2018 dan menjadi Bupati Bondowoso pada periode 2018-2023. Kesibukannya dalam dunia politik dan pemerintahan tidak membuat perhatiannya pada pesantren yang diasuhnya berkurang. Hal tersebut juga tidak membuat atensi masyarakat untuk memondokkan anaknya ke pesantren menurun justru semakin tahun semakin membludak, jumlah santri mukim yang pada tahun 2010 sekitar 200 santri pada tahun 2020 berkembang menjadi sekitar 700 santri.

Di bawah kepemimpinan beliau, pengembangan lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum berjalan pesat. Dalam satu dekade terakhir, pondok ini sudah menyediakan pendidikan informal, non formal hingga formal yang dapat kita lihat dari ketersediaan lembaga pendidikan dari jenjang sifar hingga Ma'had Aly untuk pendidikan diniyah non formalnya, dan dari jejang kanak-kanak hingga perguruan tinggi untuk pendidikan formalnya.

H. Metodologi Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan Pendekatan Kualitatif karena lebih menekankan pada menemukan makna melalui kata -kata dan fakta, hal ini sesuai dengan pendapat Moleong bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang akan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari objek yang diamati selama penelitian berlangsung

Sedangkan jenis penelitian ini menggunakan studi kasus karena penelitian ini didasarkan pada kasus kepemimpinan yang terjadi di Pesantren Manbaul Ulum. Sebagaimana pendapat Sutopo Bahwa penelitian studi kasus adalah penelitian yang dilakukan secara intensif dan mendalam terhadap suatu gejala atau peristiwa tertentu, dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang gejala atau peristiwa tersebut.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum yang beralamat di Dusun Tangsil Wetan, Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur, yang diasuh oleh KH. Salwa Arifin. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada beberapa pertimbangan: pertama, pesantren ini memiliki keunikan kepemimpinan

dimana pengasuhnya juga aktif sebagai politisi dan pejabat publik namun tetap mampu mengembangkan lembaga pendidikan Islam secara pesat; kedua, tersedianya akses dan data yang memadai bagi peneliti untuk melakukan penggalian informasi secara mendalam; ketiga, belum ditemukan penelitian serupa yang secara khusus mengkaji kepemimpinan KH. Salwa Arifin dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Manbaul Ulum.

3. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri bertindak sebagai instrumen utama (human instrument), karena peneliti berperan sekaligus sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, penganalisis, penafsir data, hingga pelapor hasil penelitian. Sebagai instrumen kunci, peneliti terjun langsung ke lokasi penelitian untuk mengamati, mewawancarai, dan mendokumentasikan berbagai fenomena yang berkaitan dengan kepemimpinan KH. Salwa Arifin dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Manbaul Ulum. Untuk menunjang pengumpulan data, peneliti dilengkapi dengan instrumen bantu berupa pedoman observasi, pedoman wawancara, alat perekam suara, kamera, dan buku catatan lapangan (field note) agar data yang diperoleh lebih akurat dan sistematis.

4. Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari sumber pertama melalui observasi dan wawancara dengan informan, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen pendukung seperti arsip pesantren, foto kegiatan, dan media sosial. Adapun sumber data dalam penelitian ini meliputi tiga jenis, yaitu: pertama, person atau informan yang terdiri dari satu orang pengasuh, tiga orang pengurus, dua orang santri, dua orang guru/pendidik, dan dua orang alumni Pondok Pesantren Manbaul Ulum; kedua, place atau tempat, yaitu lingkungan dan aktivitas di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso; ketiga, paper atau dokumen, berupa buku rapat, foto kegiatan, catatan alumni, dan akun media sosial resmi pesantren yang relevan dengan fokus penelitian.

5. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Observasi pada hakikatnya merupakan kegiatan menggunakan pancaindra, bisa penglihatan, penciuman pendengaran, untuk memperoleh informasi yang diperlukan untuk menjawab hasil penelitian. Hasil observasi berupa aktivitas, kejadian, peristiwa,

objek, kondisi atau suasana tertentu, dan perasaan emosi seseorang. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran riil suatu peristiwa atau kejadian untuk menjawab pertanyaan penelitian (Suheri: 46, 2017).

Menurut Bungin dikutip suheri menggambarkan beberapa bentuk observasinya itu sebagai berikut :

- 1) Observasi partisipasi (*participant observation*) atau metode pengumpulan data yang di gunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan penginderaan dimana peneliti terlibat dalam keseharian informan.
- 2) Observasi tidak terstruktur adalah pengamatan yang dilakukan tanpa menggunakan pedoman observasi, sehingga peneliti mengembangkan pengamatannya berdasarkan perkembangan yang terjadi di lapangan.
- 3) Observasi kelempoa dalah pengamatan yang dilakukan oleh sekelompok tim peneliti sebuah isu yang diangkat menjadi objek penelitian.

Adapun data-data yang ingin di peroleh melalui observasi adalah :

- 1) Profil Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

2) Strategi dan tipe kepemimpinan Kiai Salwa Arifin dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di PP Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso

b. Wawancara Mendalam

Wawancara adalah proses komunikasi atau interaksi untuk mengumpulkan informasi dengan Tanya jawab antar peneliti dengan informan atau subjek penelitian. Dengan kemajuan teknologi informasi seperti saat ini, wawancara bisa dilakukan tanpa tatap muka yakni melalui media telekomunikasi. Pada haqiqatnya wawancara merupakan kegiatan untuk memperoleh informasi secara mendalam tentang sebuah isu atau tema yang diangkat dalam penelitian. Atau, merupakan proses pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang telah diperoleh lewat Teknik yang lain sebelumnya.

Terdapat dua jenis wawancara menurut Suheri adalah sebagai berikut :

- 1) Wawancara mendalam (*in-deph interview*), dalam hal ini peneliti menggali informasi secara mendalam dengan cara terlibat langsung dengan kehidupan informan dan bertanya jawab secara

bebas tanpa pedoman pertanyaan yang disiapkan sebelumnya sehingga suasana hidup, dan dilakukan berkali-kali

- 2) Wawancara terarah (*guided interview*), teknik ini dilakukan oleh peneliti dengan cara menanyakan pada informan hal-hal yang telah disiapkan sebelumnya, berbeda dengan wawancara terarah ini memiliki kelemahan yakni suasana tidak hidup karena peneliti terikat dengan pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya. Sering kali terjadi pewawancara atau peneliti lebih memperhatikan daftar pertanyaan yang diajukan dari pada bertatap muka dengan informan, sehingga suasana terasa kaku.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis wawancara mendalam (*in-deph interview*), karena dalam penelitian ini peneliti menggali informasi secara mendalam dengan terlibat langsung dengan kehidupan informan dan bertanya secara bebas tanpa pedoman pertanyaan yang disiapkan sebelumnya agar peneliti bisa lebih masuk pada kehidupan informan, sehingga data yang diperoleh lebih dalam.

Berikut ini adalah data-data yang akan diperoleh melalui teknik wawancara :

- 1) Bagaimana strategi kepemimpinan Kiai Salwa Arifin dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di PP Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso
- 2) Bagaimana tipe kepemimpinan Kiai Salwa Arifin dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di PP Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso

Terdapat tujuh orang informan yang dijadikan subjek penelitian yang meliputi; Satu orang pengasuh, tiga orang pengurus, dua orang santri, dua orang guru/pendidik dan dua orang alumni

c. Dokumentasi

Selain melalui wawancara dan observasi, informasi juga biasa diperoleh lewat fakta yang tersimpan dalam bentuk surat, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, cenderamata, jurnal kegiatan dan sebagainya. Data berupa dokumen seperti ini bisa dipakai untuk menggali informasi yang telah terjadi di masa silam. Peneliti perlu memiliki kepekaan teoritik untuk memaknai semua dokumen tersebut sehingga tidak sekedar barang yang tidak bermakna (Suheri: 46, 2017).

Adapun data-data yang akan diperoleh melalui teknik dokumentasi adalah :

- 1) Media Sosial

a) Facebook

b) Instagram

c) Tik-tok

d) Youtube

2) Dokumen Pesantren

a) Buku rapat PP Manbaul Ulum bersama pengasuh

b) Foto-foto kegiatan rapat bersama pengasuh

c) Catatan alumni terkait hasil rapat dan silaturahmi bersama pengasuh

6. Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan tipe Interaktif dari Miles dan Huberman. Dalam tipe ini tiga komponen analisis, yaitu reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan, dilakukan dengan bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data (*data collecting*) sebagai suatu siklus.

Reduksi Data (*data reduction*) merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, Menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data, kegiatan ini merupakan seleksi data yang diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dalam catatan tertulis di lapangan.

Penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*) kesimpulan yang akan diambil akan ditangani secara longgar dan tetap terbuka sehingga kesimpulan yang semula belum jelas, kemudian akan meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh. Kesimpulan ini juga diverifikasi selama penelitian berlangsung dengan maksud-maksud menguji kebenaran, kokoh dan kecocokannya yang merupakan validitasnya.

secara umum analisis data dalam penelitian ini akan dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: (1) mencatat semua temuan fenomena di lapangan baik melalui pengamatan, wawancara, dan dokumentasi, (2) menelaah Kembali catatan hasil pengamatan, wawancara dan dokumentasi, serta memisahkan data yang dianggap penting dan tidak penting, pekerjaan ini diulang kembali untuk memeriksa kemungkinan kesalahan klasifikasi, (3) mendeskripsikan data yang telah diklasifikasi dengan memperhatikan fokus dan tujuan penelitian, (4) membuat analisis akhir dalam bentuk laporan hasil penelitian.

7. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan Triangulasi Metode yaitu membanding antara data Wawancara, Observasi dan Dokumen yang tersedia.

I. Tahap-Tahap Penelitian

Tahap-tahap Penelitian dalam penelitian ini secara umum terdiri sebagai berikut

a. Tahap pra-lapangan

- 1) Menentukan masalah di lokasi penelitian
- 2) Menyusun rancangan
- 3) Menyusun surat izin meneliti
- 4) Menyiapkan perlengkapan penelitian

b. Tahap penelitian lapangan

- 1) Memahami latar belakang dan tujuan penelitian
- 2) Memasuki lokasi penelitian
- 3) Mencari sumber data yang telah dilakukan
- 4) Mengumpulkan data
- 5) Menganalisis data dengan menggunakan prosedur yang telah ditetapkan.

c. Tahap akhir penelitian lapangan

- 1) Penarikan kesimpulan
- 2) Menyusun data

3) Kritik dan saran

J. Jurnal Penelitian

Berikut merupakan tabel jurnal penelitian peneliti;

Tabel 2.1 Jurnal Penelitian

No	Kegiatan/minggu	Mei				Juni				Juli				Agustus				September				Oktober			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul																								
2	Penyusunan proposal																								
3	Persetujuan Proposal																								
4	Seminar Proposal																								
5	Persiapan penelitian																								
6	Pengumpulan data																								
7	Analisis data																								
8	Pembuatan laporan																								

Daftar Pustaka

- Affandi, Faqih M. (2012). *Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pendidikan Pesantren (Penelitian di Pondok Pesantren As-syi'ar Leles)*. *Jurnal Pendidikan Universitas Garut*, Vol. 06, No. 01.
- Al-Mughni, M. (2019). *Kepemimpinan dalam Perspektif Islam: Analisis terhadap Kepemimpinan Kiai di Pesantren*. *Jurnal Ilmu Politik dan Pemerintahan*, 17(4), 96-115.
- Anwar, Kasful. (2010). *Kepemimpinan Kyai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi*. *Kontekstualita*, Vol. 25, No. 02.
- Burhanudin, M. (2012). *Pesantren dalam Perspektif Sosial-Politik Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Daryono, Haris. (2018). Yogyakarta: Elmatara. *Dari Majapahit Menuju Pondok Pesantren*.
- Dhofier, Zamakhsyari. (2011). *Tradisi Pesantren. Studi Pandangan Hidup Kiyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Eriyanto. (2017). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pesantren*. Malang: Intelegensia Media.
- Hariyanto. (2023). *Pesantren; Kiai, Kepemimpinan dan Tradisi*. Malang: PT Literasi Nusantara.
- Hasan, S. (2018). *Kiai dan Dinamika Kepemimpinan Pesantren di Indonesia*. *Jurnal Pendidikan Islam*, 9(2), 131-148.
- Latif, L. (2020). *Pesantren dan Kepemimpinan Kiai dalam Menjaga Tradisi Pendidikan Islam*. *Jurnal Pengembangan Pendidikan*, 15(3), 210-223.
- Madjid, Nurcholish. (1997). *Bilik-bilik Pesantren*. Jakarta: Paramadina.
- Mas'ud, Abdurrahman. (2010). *Intelektual Pesantren*. Yogyakarta: IRCISoD.
- Mastuhu. (2007). *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Lentera Hati.
- Nata, Abuddin. (2003). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media.
- Noor, Mahfuddin. (2006). *Potret Dunia Pesantren*. *Humaniora: IKAPI*.
- Nugroho, A. (2014). *Kepemimpinan dan Peran Kiai dalam Tradisi Pesantren: Sebuah Kajian Historis*. Surabaya: Pustaka Al-Kautsar.
- Qomar, Mujamil. (1996). *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: ERLANGGA.

- Qomaruddin, A. (2016). *Pesantren dan Kiai: Kepemimpinan dalam Transformasi Zaman*. Bandung: Penerbit Mizan.
- Suryani, D. (2017). *Kepemimpinan Berbasis Karakter: Studi Kasus pada Kiai Pesantren di Jawa Timur*. Malang: UMM Press.
- Syamsuddin, F. (2011). *Kepemimpinan Kiai dalam Perspektif Teologi dan Sosial*. *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 2(1), 22-36.
- Umam, Wafiqul. (2020). *Kepemimpinan Kyai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren*. *Attractive: Innovative Education Journal*, Vol. 2, No. 3.
- Umar, Nasaruddin. (2017). *Rethinking Pesantren* Jakarta: Elexmedia Kaputindo.