



## **Kepemimpinan Kiai Di Pesantren Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

### **Kiai Leadership in Islamic Boarding Schools in Improving Education Quality**

#### **Wildan Saugi**

UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda, Indonesia  
Jl. HM. Rifaddin Kampus II IAIN Samarinda  
*wildan.saugi87@gmail.com*

#### **Suratman**

UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda, Indonesia  
Jl. HM. Rifaddin Kampus II IAIN Samarinda  
*suratman.pambudi@gmail.com*

#### **Kurniati Fauziah**

UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda, Indonesia  
Jl. HM. Rifaddin Kampus II IAIN Samarinda  
*kurniatifauziahh@gmail.com*

<b>Info Artikel</b>	<b>Abstract</b>
<b>Diterima</b> 5 April 2022	Artikel ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan di pesantren. Sebuah hasil penelitian kualitatif deskriptif yang berlokasi di pesantren Al-Kholil Berau. Sumber data primer adalah kiai, wakil pimpinan pesantren, ustaz, dan santri, sedangkan sumber data sekunder adalah dokumen-dokumen pendukung yang diperlukan dalam penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model Miles Huberman dan Saldana yang meliputi empat tahap yakni pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai Suhari Mustaji merupakan gaya kepemimpinan demokratis-spiritual (karismatik). Hal itu ditandai dengan perannya dalam pengelolaan pendidikan di pesantren Al-Kholil sebagai pengasuh, motivator, pendidik, manajer, pengambil keputusan, pemimpin, dan teladan. Adapun upaya kiai dalam peningkatan mutu pendidikan adalah dengan merumuskan visi, misi, tujuan pesantren, merancang program peningkatan mutu pendidikan, mendatangkan guru dari lulusan pesantren Jawa, melakukan studi banding terkait dengan manajemen dan perbaikan mutu pendidikan pesantren, dan menjadikan kemajuan teknologi untuk mengembangkan pesantren. Faktor pendukung peningkatan mutu pendidikan pesantren terletak pada semangat kiai, para ustaz, dan dewan pengurus yang fokus pada pembentukan karakter santri berlandaskan pada akal, hati, dan jasmani. Sedangkan faktor penghambatnya adalah terletak pada <i>himmah</i> (semangat) santri yang masih lemah dalam menuntut ilmu agama. Kepemimpinan kiai di pesantren Al-Kholil Berau mampu mengintegrasikan
<b>Revisi I</b> 27 April 2022	
<b>Revisi II</b> 14 Mei 2022	
<b>Disetujui</b> 30 Mei 2022	

antara pendidikan klasik dan modern (*unlinier*) dengan tetap mempertahankan keaslian tradisi pesantren di samping perkembangan teknologi saat ini.

**Kata Kunci:** kepemimpinan kiai, mutu pendidikan, pendidikan klasik dan modern, tradisi pesantren

This study aimed to determine the leadership of the Kiai in improving the quality of education in Al-Kholil Islamic Boarding School of Berau. This research was descriptive qualitative research located in Al-Kholil Islamic boarding school of Berau. Primary data sources were Kiai, deputy head of the boarding school, ustadz (teachers), and santri (students), while secondary data sources were supporting documents needed in research. Data collection techniques used observation, interviews, and documentation. The data analysis technique used the Miles Huberman and Saldana model which includes four stages, namely data collection, data condensation, data presentation, and drawing conclusions. The results of this study indicate that the leadership of Kiai Suhari Mustaji is a spiritual-democratic (charismatic) leadership style with his role in improving the quality of education at the Al-Kholil Islamic boarding school as a caregiver, motivator, educator, manager, decision maker, leader, and role model. The Kiai's efforts in improving the quality of education are by formulating the vision and mission of the boarding school, designing programs to improve the quality of education, recruiting teachers from Javanese boarding school graduates, conducting comparative studies related to the management and quality improvement of boarding school education, and make technological advances to develop boarding school. The supporting factors for improving the quality of boarding education lies in the spirit of the Kiai, teachers, and the board of directors who are focusing on building the character of students based on mental, spiritual and physical aspects. While the inhibiting factor lies in the himmah (motivation) of students that are still low in learning religion. Kiai leadership at Al-Kholil Islamic boarding school is able to integrate classical and modern (unlinear) education while maintaining the authenticity of the boarding tradition in addition to current technological developments.

**Keywords:** kiai leadership, quality of education, classical and modern education, boarding school tradition

## **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan merupakan sebuah proses memengaruhi aktivitas maupun perilaku seseorang atau kelompok dalam rangka pencapaian tujuan pada kondisi tertentu. Upaya pencapaian tujuan yang dimaksud adalah dengan melalui orang-orang. Dengan demikian, seorang pemimpin harus memperhatikan hubungan antara tugas dan manusia (Dharma, 2005). Kepemimpinan menjadi topik yang masih menarik untuk dikaji dalam penelitian, terutama yang berkaitan

dengan lembaga pendidikan yang mana kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan maupun kegagalan lembaga dalam mencapai tujuannya (Sukamto, 1999).

Pemimpin pesantren di Indonesia disebut kiai. Biasanya kiai merupakan pemilik, pengelola, dan pengajar di pesantren yang dipimpinnya. Kepemimpinan kiai dianggap menjadi hal yang sentral sebagai pengendali dan penentu segalanya di pesantren (Faris, 2015).

Walaupun demikian, tentunya kiai memiliki strategi dalam mengembangkan pesantren sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya (Firman, 2010). Kapasitas tersebut berdasarkan keunikan dan kekhasan pesantren sesuai dengan latar belakang yang berbeda-beda. Keunikan dan kekhasan kiai dapat dilihat dari karakter karismanya yang mampu memberikan pengaruh positif dalam perkembangan pesantren (Umam, 2020). Oleh karena itu, jelas bahwa kepemimpinan di pesantren melekat pada kepemimpinan kiai (Mul Khan, 1992).

Keberadaan seorang kiai sebagai pemimpin pesantren memiliki kontribusi serta peran yang sangat penting dalam kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Kiai sebagai seorang pemimpin memiliki peran-peran utama yang dijalankan, dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas, sehingga memiliki daya tarik bagi masyarakat (Masrur, 2018). Berdasarkan hal tersebut, maka maju mundurnya pesantren salah satunya adalah dipengaruhi oleh kepemimpinan kiai.

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang menjadi ciri khas bangsa Indonesia. Semenjak Indonesia mencapai kemerdekaannya, pesantren telah ramai diperbincangkan para pakar serta peneliti di banyak disiplin ilmu. Secara sosiologis, keberadaan pesantren telah memberikan kontribusi yang sangat positif dan mempunyai pengaruh yang sangat besar bagi keberlangsungan

pendidikan di Indonesia. Dampaknya adalah berbagai elemen di pesantren, seperti visi, misi, tujuan, kurikulum, sasaran, metode serta pendekatan dalam aktivitas belajar mengajar, manajemen, sarana prasarana, tata lingkungan, kebersihan, ketertiban, dan keindahan menjadi bahan kajian para peneliti dan pemerhati (Syafi'i, 2019).

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 pasal 1 disebutkan bahwa pendidikan pesantren adalah pendidikan yang diselenggarakan oleh pesantren dan berada di lingkungan pesantren dengan mengembangkan kurikulum sesuai dengan kekhasan pesantren dengan berbasis kitab kuning atau dirasah islamiah dengan pola pendidikan mualimin (JDIH BPK RI, 2019). Selanjutnya, pada pasal 4 UU Nomor 18 Tahun 2019, bahwa ruang lingkup fungsi pesantren meliputi tiga hal yakni pendidikan, dakwah dan pemberdayaan masyarakat. Berkaitan dengan UU Nomor 18 Tahun 2019 bagian pendidikan, tidak terlepas dari bagaimana mutu atau kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh pesantren. Mutu pendidikan pesantren ialah ukuran mengenai apa yang dibutuhkan serta diharapkan dapat tercapai. Pesantren yang bermutu adalah pesantren yang memiliki standar yang jelas serta telah disepakati bersama dengan memanfaatkan teknologi yang tidak meninggalkan ciri khas pesantren itu sendiri (Aziz & Taja, 2016; Rojak et al., 2021).

Pesantren Al-Kholil merupakan pesantren khalaf yakni pesantren modern yang berdiri pada tahun 2007 yang menyelenggarakan pendidikan formal Madrasah Tsanawiyah pada tahun 2012 dan Madrasah Aliyah pada tahun 2015. Dalam proses pendidikannya, para santri diwajibkan mengikuti seluruh program yang ada di pesantren. Mengikuti *ta'lim* kitab kuning, dengan sistem *bandongan* (bersama-sama) maupun sorongan (individual), kemudian diharuskan pula santri mengikuti madrasah diniyah dan *muhadloroh*. Selain itu, santri juga harus mengikuti kajian *ushul Fiqhi*, *tafsir jalalain*, *matan zubad* dengan *syarah wahibus somad*, dan kajian malam.

Berdasarkan wawancara kepada kiai Suhari Mustaji yang menyatakan bahwa pesantren Al-Kholil memiliki jenjang pendidikan formal MTs dan MA, sarana dan prasarana cukup memadai dengan gedung milik sendiri yang berbeda dari lokasi pondok pesantren, dan jumlah ustaz dan ustazah sesuai dengan ketentuan pesantren. Selain itu, pesantren Al-Kholil memiliki program-program unggulan, *boarding school*, dan pembiasaan-pembiasaan pembangunan karakter. Berdasarkan temuan awal penelitian ini, maka peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Kiai merupakan panggilan yang diberikan bagi alim ulama (cerdas dan pintar dalam Islam). Dalam arti lain, kiai adalah sentra primer pada lembaga pendidikan Islam yang dijalankan dengan sistem asrama (pondok) dengan masjid sebagai pusat lembaganya. Saiful Akhyar Lubis berkata bahwa “kiai ialah figur sentral dalam suatu pondok pesantren, sehingga maju mundurnya pesantren ditentukan sang wibawa dan kharisma kiai” (Lubis, 2007).

Daulay mengatakan bahwa kiai merupakan seseorang yang ahli dalam agama serta fasih membaca Alqur'an. Selain itu kiai memiliki kemampuan untuk membaca pikiran bawahan dan rekan kerjanya dengan cermat. Seorang kiai memiliki sifat jujur, berani dalam bersikap dalam menerapkan prinsip-prinsip jihad (Rivai, 2013). Dikemukakan pula oleh Mastuhu bahwa kiai ialah figur utama yang sangat berpengaruh serta menentukan gaya kehidupan pesantrennya, seluruh masyarakat pesantren tunduk kepada kiai, serta akan berusaha keras agar melaksanakan perintahnya dan menjauhi segala apa yang menjadi larangannya pada pesantren (Affandi, 2017). Kepemimpinan menurut James H. Donnelly, JR and Robert Konopaske berpendapat yakni “*Leadership as attempt to use influence to motivate individuals to accomplish some goals*”. Kepemimpinan sebagai upaya menggunakan pengaruh dalam

memotivasi individu untuk mencapai tujuan (Gibson, & Ivancevich, 2006).

Kepemimpinan kiai di pesantren diartikan menjadi seni memanfaatkan segala sumber daya berupa (dana, fasilitas, serta tenaga) pesantren dalam mencapai tujuan pesantren. Di antara wujud yang sangat terlihat pada “seni” pemanfaatan kekuasaan ini merupakan bagaimana mengerakkan dan mengarahkan unsur-unsur pelaku pesantren untuk bertindak sesuai dengan keinginan para pemimpin pesantren dalam rangka mencapai dan mewujudkan tujuan pesantren. Pemimpin yang dimaksud bukanlah warga pesantren, melainkan kiai sebagai pengasuh yang menjadi tokoh kunci atau pemimpin pesantren (Zainal, 2013). Kepemimpinan pondok pesantren tidak lepas dari seorang kiai sebagai pemangku kekuasaan tertinggi tentunya memiliki peran yang sangat signifikan, yakni sebagai pengasuh, pendidik, penggerak, teladan, dan sosok kekuatan moral (Azizah, 2021).

Mutu pendidikan pesantren adalah target yang harus dicapai untuk menarik minat orang tua yang akan menyekolahkan anaknya di pesantren. Pesantren yang berkualitas adalah pesantren yang memiliki standar yang jelas sesuai kesepakatan masyarakat pesantren. Dengan demikian, pendidikan di pesantren dianggap bermutu apabila orientasi mutu pendidikan yang terdiri dari input, proses, dan output dapat terpenuhi dengan baik (Syarif, 2017).

Kondisi sekarang ini, kecenderungan dari keluarga muslim adalah ingin menyekolahkan anaknya ke pesantren. baik dikarenakan alasan religius maupun lingkungan sosial dan budaya. Hal ini dapat dimaknai bahwa lembaga-lembaga pendidikan pesantren di tengah masyarakat sedang mengalami masa “kebangkitan” atau menemukan “popularitas” baru. Indikasi ini menjadi harapan orang tua muslim untuk mendapatkan pendidikan Islam yang baik, kompetitif, dan bermutu bagi anak-anaknya (Sulthon, 2006).

Mutu pendidikan pesantren dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini, antara lain: tujuan pendidikan, visi dan misi pesantren, kurikulum, pendidik, peserta didik, dan sarana prasarana (Fiadha et al., 2020). Lebih lanjut, Jerome S. Arcaro menjelaskan tentang lima karakteristik pendidikan bermutu diantaranya adalah (1) visi mutu difokuskan pada pemenuhan kebutuhan *costumer*, baik *costumer* internal (orang tua, santri, ustadz, dan pengurus pesantren yang berada dalam sistem pendidikan) maupun *costumer* eksternal (pihak yang memanfaatkan *output* proses pendidikan); (2) mendorong peran aktif semua pihak yang terlibat dalam program lembaga pendidikan; (3) mengembangkan sistem pengembangan lembaga pendidikan; (4) menunjang sistem yang diperlukan oleh tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa yang berkomitmen pada mutu; dan (5) perbaikan berkelanjutan sebagai upaya memperbaiki produk

pendidikan ke arah yang lebih baik (Arcaro, 2005).

Kajian terdahulu tentang pesantren ada yang berfokus pada aspek pembelajaran kitab kuning (Arsyad, 2011; Bruinessen, 2015; Muqoyyidin, 1970; Muslim, 2018; Muh. Subair, 2019b; Muh Subair, 2019a; Thoriqussu'ud, 2012), ada yang mengkaji aspek sejarah dan ketokohnya ulama dari suatu pesantren (Hafid, 2019; Rasyidin, 2014), ada yang berfokus pada aspek tradisi kiai dalam melakukan pengajaran (Dhofier, 2011; Muhammad Subair, 2018; Zamakhsari Dhofir, 1984), dan ada yang berfokus pada aspek perekonomian atau wirausaha yang dilakukan oleh pesantren (Faozan, 2006), serta ada yang fokus pada aspek kaderisasi yang dilakukan oleh pesantren dalam upaya melahirkan ulama-ulama (Idham, 2017; Mustafa, 2018).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang relevan adalah terletak pada keunikan objek kajian yakni pesantren Al-Kholil Berau. Pesantren ini berkembang cukup pesat, mulai dari berdirinya di tahun 2007 hingga melakukan pengembangan dengan mendirikan Madrasah Tsanawiyah di tahun 2012 dan Madrasah Aliyah (MA) di tahun 2015. Adapun sarana prasarana yang digunakan untuk pembelajaran di madrasah merupakan sarana prasarana milik sendiri. Selain itu, daya tarik lain yang menjadi keunikan dari penelitian ini adalah program unggulan dari pesantren yang beragam sehingga

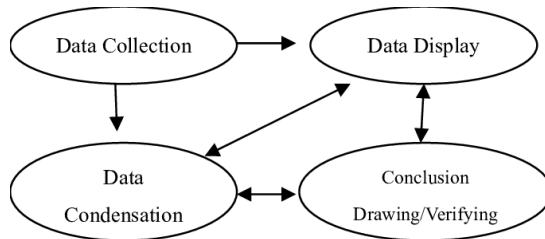
menjadi minat orang tua dan calon santri.

## **METODE**

Penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Lokasi penelitian adalah Pesantren Al-Kholil Berau. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari - Februari 2022. Subjek penelitian adalah kiai Pesantren Al-Kholil (Kiai Suhari Mustaji), wakil pimpinan pesantren, para ustaz, dan santri. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan dengan cara mengamati lingkungan pesantren Al-Kholil yang meliputi ruang kelas, sarana dan prasarana penunjang proses pembelajaran santri, dan kegiatan pembelajaran santri di pesantren, dan mengamati kegiatan kiai dalam memantau aktivitas pembelajaran santri. Wawancara dilakukan kepada kiai untuk mengetahui peran kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan di pesantren. Dokumentasi dilakukan oleh peneliti ialah untuk mendapatkan data-data berkaitan dengan data pesantren yang berisi profil serta visi misi pesantren Al-Kholil, jumlah santri 3 tahun terakhir pada tahun 2018-2021, data ketenagaan guru, struktur organisasi, sarana dan prasarana, tata tertib pesantren, rencana kerja kiai, rencana strategis pesantren, dan kurikulum pesantren.

Teknik analisis data yang dipergunakan model oleh Miles, Huberman dan Johnny Saldana tahun

2014, yang ada empat langkah dalam analisis data seperti tampak di gambar pada bawah ini: (Miles et al., 2014)



Gambar 1. Teknik analisis data Miles Huberman dan Saldana

Berdasarkan gambar di atas, proses analisis data oleh Miles Huberman serta Saldana terbagi menjadi empat tahapan. Tahap pertama adalah proses pengumpulan data, di mana peneliti mengumpulkan data yang diperoleh pada saat penelitian berlangsung. Tahap kedua adalah kondensasi data, pada tahap ini data yang telah diperoleh peneliti akan merujuk pada proses pemilihan menyederhanakan, mengabstrakkan serta mentransformasikan data dari catatan lapangan dan transkrip. Tahap ketiga penyajian data, pada tahap ini peneliti akan menyajikan data secara tersusun sehingga memungkinkan adanya penarikan kesimpulan maupun pengambilan tindakan oleh peneliti. Tahap yang keempat adalah penarikan kesimpulan, di mana peneliti dapat melakukan penarikan kesimpulan setelah melakukan tahap-tahap analisis data sebelumnya, dan menyesuaikan dengan bukti yang ditemukan di lapangan.

## PEMBAHASAN

### 1. Peran Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pesantren Al-Kholil

Hasil wawancara terkait dengan pribadi kiai di pesantren Al-Kholil bahwa kiai selain sebagai seorang pemimpin tentunya harus pintar, alim, mudah sosialisasi, mendidik serta mampu meyakinkan masyarakat. Kiai juga telah mengajar kurang lebih selama 40 tahun, kiai mengajarkan santri, memberikan naungan bagi santri yang berlatar belakang kurang mampu agar dapat menimba ilmu agama. Pesantren tidak akan mengalami perkembangan hingga saat ini tanpa usaha dan kerja keras kiai bersama para ustadz yang membantunya (Fathullah, personal communication, 29 January 2022).

Sebagaimana dijelaskan dalam teori berkaitan dengan kiai, Daulay mengatakan bahwa kiai merupakan seseorang yang ahli dalam agama serta fasih membaca Alqur'an. Selain itu kiai memiliki kemampuan untuk membaca pikiran bawahan dan rekan kerjanya dengan cermat. Seorang kiai memiliki sifat jujur, berani dalam bersikap serta dalam menerapkan prinsip-prinsip jihad (Rivai, 2013).

Kepemimpinan kiai Suhari Mustaji merupakan kepemimpinan yang sangat mementingkan musyawarah mufakat dalam penetapan keputusan serta program-program yang berasal dari pemikirannya. Namun, dalam beberapa keadaan kiai mengambil keputusan hanya dilakukan sepihak, tanpa melakukan musyawarah, misalnya dalam hal renovasi

pesantren. Kepemimpinan menurut Miftah Toha ialah suatu aktivitas yang bertujuan untuk mempengaruhi perilaku manusia, baik individu maupun anggota (Khoirussalim, 2021). Kiai sebagai pemimpin sering memberikan arahan serta bimbingan pada dewan pengurus mengenai kinerja serta tujuan yang harus dicapai. Kiai juga memberikan beban mengajar bagi para ustaz sesuai dengan kemampuan mereka.

Kepemimpinan kiai Suhari Mustaji menggambarkan gaya kepemimpinan demokratis spiritual (kharismatik) yakni gaya kepemimpinan yang diwarnai oleh usaha dalam mewujudkan hubungan manusia yang efektif yang berlandaskan keagamaan (Mustaan, 2020; Rosita, 2018). Kiai sangat mengutamakan musyawarah mufakat dalam pengambilan keputusan, kiai mampu membangkitkan semangat para ustaz dan santri, dengan keteladanan yang ada pada dirinya dan bekal ilmu agama serta kecerdasan yang dimilikinya. Kiai senantiasa mendoakan para santrinya sebelum ia memberikan nasihat. Dalam berinteraksi dengan santri maupun para ustaz, kiai menggunakan bahasa yang halus sebagai wujud dari rasa menghargai dan tercermin sikap teladan bagi bawahan dan santrinya. Kiai sangat mementingkan pembentukan karakter santri yang berlandaskan pada tiga aspek, akal, hati dan jasmani.

Kiai juga memfokuskan pendidikan pesantren sebagaimana tujuan Islam, seperti halnya ketika Nabi Muhammad SAW mengajarkan kepada para sahabatnya tentang Islam, maka kiai juga senantiasa

mengajarkan tentang ajaran Islam kepada santri-santrinya, dan apa yang ingin di capai oleh Nabi, hal itu juga yang ingin di capai oleh kiai. Kiai memiliki rasa kasih sayang dan peduli, tercermin dari sikapnya yang sangat memperhatikan anak-anak yang memiliki latar belakang keluarga yang kurang mampu, sehingga diberikan naungan di pesantren untuk menimba ilmu agama Islam. Dalam setiap kajian yang diisi oleh beliau, kiai senantiasa memberikan nasihat-nasihat kepada santrinya, sehingga santri tergerak hatinya untuk bersemangat dalam menuntut ilmu agama.

Berikut ini peran kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan di pesantren Al-Kholil Berau:

**a. Kiai sebagai pengasuh**

Kiai sebagai pengasuh senantiasa memberikan bimbingan, arahan dan pengawasan kepada santrinya. Pengawasan yang dilakukan kiai yakni pada saat proses belajar mengajar di pesantren berlangsung, namun di beberapa keadaan ketika kiai berhalangan, kiai telah memiliki *musaid* (staf-staf) untuk membantu mengawasi proses pembelajaran santri baik di kalangan ustaz dan santri. Kiai sangat memperhatikan santrinya, bahkan sampai makanan yang dikonsumsi santrinya. Hal ini sesuai dengan suatu kajian yang menyatakan bahwa di lingkungan pesantren, kiai adalah pengganti dari orang tua. Kiai mampu merawat, menjaga, mengasuh, dan mendidik santrinya agar memiliki akhlak (karakter) yang baik (Kurniati et al., 2019).



Kondisi demikian menjadikan kiai selalu berpikir bahwa segala hal yang dilakukannya akan menjadi panutan bagi warga pesantren (Sulthon, 2006).

Kiai sebagai pengasuh pesantren Al-Kholil memiliki pengaruh besar dalam peningkatan mutu pendidikan di pesantren yang dipimpinnya. Kiai Suhari Mustaji merupakan ruh dari pesantren. Tujuan sebuah pesantren berbeda dengan tujuan pendidikan formal. Tujuan pesantren sama persis dengan tujuan Islam, kiai berupaya mengembangkan seluruh potensi santri agar santri memiliki wawasan yang luas. Kiai sangat memperhatikan perkembangan santri, dalam hal peningkatan hati, akal dan jasmani (S. Mustaji, personal communication, 28 January 2022).

#### **b. Kiai sebagai motivator**

Berdirinya pesantren bersumber pada kemampuan kiai dalam menyelenggarakan dan melaksanakan pendidikan di pesantren. Dalam hal ini, kiai adalah penguasa pondok pesantren (ponpes) baik secara fisik maupun non-fisik yang bertanggung jawab atas kemajuan pesantrennya (Azizah, 2021). Sebagaimana dijelaskan dalam teori Saiful Akhyar Lubis mengemukakan bahwa kiai ialah figur sentral dalam suatu pesantren, sehingga maju mundurnya pesantren ditentukan sang wibawa dan kharisma kiai (Lubis, 2007).

Peran kiai sebagai motivator dalam meningkatkan mutu

pendidikan digambarkan dalam bentuk program-program yang dilaksanakan jika tidak dengan dorongan berupa motivasi, pengawasan dan pengontrolan kiai maka tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu, diperlukan peranan seorang pemimpin dalam menggerakkan seluruh komponen pesantren agar bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Pesantren Al-Kholil memiliki pemimpin yang selalu mengawasi kemajuan pendidikan di pesantren. Pesantren memiliki 2 pimpinan utama, yaitu Kiai Suhari Mustaji sebagai pengasuh pesantren Al-Kholil, dan yang kedua Ustaz Ibnu Ubaidillah sebagai ketua pesantren Al-Kholil. Ketika kiai tidak ada di pesantren maka ustaz Ibnu Ubaidillah yang menggantikan peran beliau. Dengan dorongan pimpinan dan ketua, maka seluruh proses kegiatan pembelajaran akan berjalan dengan baik. Ustaz Ibnu Ubaidillah merupakan ketua sekaligus guru yang sangat cerdas, beliau sangat disenangi oleh santri, karena cara penyampaian serta ilmu yang dimilikinya, ustaz juga telah menulis kitab yang kini dipelajari oleh santri-santrinya (Asma, personal communication, 30 January 2022).

#### **c. Kiai sebagai Pendidik**

Kiai dikenal sebagai pendidik di pesantren sebab kiai lah yang selalu memberikan bimbingan, arahan serta pendidikan pada santrinya (Azizah, 2021). Seorang kiai

dalam perannya sebagai pendidik, tentunya seorang kiai menjadi panutan utama di pesantren. Begitu juga di pesantren Al-Kholil Berau. Perannya sebagai pendidik yang menitikberatkan usahanya pada peningkatan mutu pendidikan pesantren, mengembangkan seluruh pendidik yang memiliki keutamaan dalam hal penyampaian nasihat dan pelajaran bagi santri sehingga santri akan luluh hatinya jika senantiasa diberikan nasihat oleh kiai. Kiai pada waktu tertentu memberikan nasihat bagi santrinya, seperti pada saat taklim maupun setelah salat dan zikir bersama.

Tujuan pesantren sama dengan tujuan Islam, yakni menyebarluaskan ajaran Islam secara *kaffah* (menyeluruh), sehingga pesantren menginginkan untuk melahirkan dai-dai yang memiliki ilmu agama serta memiliki karakter yang baik. Kiai memberikan transfer ilmu pada saat mengisi kajian taklim, dengan kata-kata nasihat yang menyentuh bagi santri, meyakinkan mereka bahwa apa yang dilakukan santri dalam menuntut ilmu merupakan perbuatan yang mulia (S. Mustaji, personal communication, 28 January 2022). Hal ini dijelaskan oleh Ali Usama bahwa sebagai pewaris nabi (*warsatul anbiya*), kiai menjadi penyambung ilmu dari ulama-ulama terdahulu kepada santri didiknya. Sebagaimana ketika menimba ilmu di pesantren, kiai biasanya menggunakan kitab-kitab klasik

sebagai sumber ilmu pengetahuan (Usman, 2012). Nurcholish Madjid juga menjelaskan bahwasanya kiai mentransfer ilmu keagamaan dalam pengajian-pengajian yang biasanya dilaksanakan setelah sholat berjamaah dengan proses pengajaran yang berbeda dengan sekolah (Usman, 2012).

#### **d. Kiai sebagai manajer**

Seorang kiai menjadi pengelola di sebuah ponpes memainkan peran integral dalam mencapai tujuan pesantren. Kiai mempunyai tugas merencanakan, mengorganisir, mengawasi dan mengevaluasi semua kegiatan pendidikan (Syafi'i, 2019). Peran kiai sebagai pengelola menurut E Mulyasa adalah proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian usaha anggota organisasi buat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Seorang manajer wajib mampu memanfaatkan sumber daya pesantren pada rangka mewujudkan visi misi serta meraih tujuannya (Mulyasa, 2011).

Sebagai manajer atau pengelola, tentunya kiai di sini bertugas merencanakan seluruh program pesantren sesuai dengan visi misi pesantren. Pesantren Al-Kholil memiliki visi dan misi yang ingin di capai. *Pertama*, pesantren mencetak santri yang bertakwa kepada Allah Swt. dan berakhlak karimah. *Kedua*, menumbuhkembangkan seluruh potensi santri secara berkesinambungan dan seimbang

antara jasmani, rohani dan akal budi. *Ketiga*, Mengajarkan Islam yang sempurna dan paripurna. *Keempat*, menjadi dai-dai yang penuh dedikasi dengan semangat *Ta'awun bil Birri wa Taqwa* dan sabar dalam menyampaikan kebenaran. Pesantren juga memiliki program unggulan yakni program tahfiz 30 juz full untuk pesantren, dan terdapat enam program madrasah sanawiah dan madrasah aliyah.

Kiai telah membebankan para dewan pengurus serta para ustaz sesuai dengan kemampuannya, selain itu kiai senantiasa melakukan perbaikan terhadap fasilitas pesantren atau madrasah yang mengalami kerusakan, sehingga tidak menjadi kendala dalam proses pembelajaran. Dalam pelaksanaan proses pembelajaran, kiai senantiasa menyempatkan untuk memantau kegiatan belajar mengajar santri, dan kiai pula dibantu oleh para *musaid* dalam membantu pengawasan santri.

**e. Kiai sebagai pengambil keputusan**

Peran ini merupakan peran yang sangat penting, karena keputusan yang diambil tanpa memperhatikan segala sesuatunya maka akan berimbas terhadap lembaga pendidikan. Dalam hal ini kiai pesantren Al-Kholil menggunakan dua sistem dalam proses pengambilan keputusan yaitu dengan otoriter dan musyawarah. Pengambilan keputusan secara otoriter dilakukan kiai seperti pada hal mengadakan renovasi terhadap

kerusakan atau kurangnya fasilitas santri, sehingga hal tersebut secara cepat teratasi. Untuk keputusan yang dirumuskan secara musyawarah seperti halnya kebijakan serta program-program pesantren yang diinginkan oleh kiai, maka perlu untuk dimusyawarahkan bersama dengan dewan pengurus dan para ustaz. Sebuah penelitian menyatakan bahwa seorang kiai senantiasa menggunakan kepemimpinan demokratis, namun dalam kondisi tertentu menjalankan kepemimpinan otoriter (Ifendi, 2020).

**f. Kiai sebagai pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi**

Tujuan pesantren Al-Kholil adalah penguasaan pada aspek agama, yakni dengan dirancangnya seluruh program pesantren yang harus diikuti oleh santri, sehingga santri dapat menjadi dai-dai yang menyebarkan Islam secara kafah (Massoweang, 2020). Kedua, menyediakan aspek pendidikan madrasah, di mana pesantren telah mengembangkan pada pendidikan madrasah tsanawiah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA), dan aspek peningkatan mutu pendidikan melalui program unggulan pesantren dan madrasah dan pembentukan karakter santri yang terdiri dari aspek akal, hati dan jasmani.

**g. Kiai sebagai teladan**

Seorang kiai sebagai teladan dalam meningkatkan mutu sangat berkaitan dengan proses transfer ilmu. Kiai menjadi contoh bagi

santri dan warga pesantren, baik dari perkataan dan perbuatan beliau sehari-harinya (Effendy, 2019). Selama proses observasi terhadap santri, peneliti tidak pernah melihat kiai berpakaian tidak sopan, kiai selalu menggunakan pakaian rapi dan bersarung. Hal ini menjadi salah satu sesuatu yang perlu di contoh bagi santri (Observasi, 2022). Kiai sangat memperhatikan anak-anak yang berlatar belakang dari keluarga yang kurang mampu, sehingga dari awal berdirinya pesantren kiai sangat memperhatikan akan hal ini, sehingga dikatakan oleh para ustaz bahwa beliau merupakan pemimpin yang bijaksana dan ahli sosial (Fathullah, personal communication, 29 January 2022). Senada dengan penelitian Masrur yang menyatakan kepemimpinan kiai dengan semangat teladan, di mana tokoh Kiai dilihat oleh masyarakat sebagai orang yang ahli dalam bidang agama, dipandang mampu memberikan solusi di bidang sosial dan keagamaan (Masrur, 2018).

## **2. Upaya Kiai dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pesantren Al-Kholil**

Pesantren Al-Kholil menyelenggarakan pendidikan pesantren yang berlandaskan pada tiga aspek yakni akal, hati dan jasmani. Senada dengan diungkapkan oleh Ahmad Tafsir bahwa pendidikan Islam bagi seseorang sehingga menjadikannya muslim sebaik-baiknya yang terlaksana baik di lingkungan

keluarga, masyarakat maupun sekolah, pembinaan yang dilaksanakan meliputi aspek jasmani, akal dan hati peserta didik (Tafsir, 2013). Pesantren Al-Kholil juga menyelenggarakan pendidikan formal, yakni pendidikan madrasah tsanawiyah (MTs) dan madrasah aliyah (MA), untuk memfasilitasi santri agar dapat memperoleh ilmu pengetahuan umum dilingkungan pesantren. Terdapat 3 tujuan yang akan dicapai melalui pendidikan sekolah, yakni terbentuknya moralitas, kewarganegaraan serta ilmu pengetahuan.

Seperti hasil wawancara yang peneliti dapatkan bersama kiai, bahwa kiai dan para ustaz memiliki upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di pesantren Al-Kholil, berikut ini upaya yang dilakukan kiai:

- a. Mengimplementasikan filosofi pesantren. Di mana kiai memfokuskan terhadap tujuan pesantren. Seorang kiai benar-benar mengurus pesantren bahkan dari akar-akarnya. Sehingga terciptanya visi, misi dan moto pesantren. Berangkat dari visi misi yang telah dirumuskan, maka disusunlah semua program-program pesantren Al-Kholil.
- b. Melakukan *study banding* di pesantren Jawa. Di mana kiai merasa pesantren Jawa lebih maju dari pesantren yang ada di Berau. Sehingga dapat menjadi bahan perbandingan dan perbaikan bagi pesantren seperti dalam peningkatan mutu, manajemen dan lain-lain. Sebagaimana penelitian Noor yang menyatakan bahwa peningkatan kualitas pesantren atau lembaga

pendidikan salah satunya dengan melakukan studi banding (Noor, 2019).

- c. Mendatangkan guru-guru dari lulusan pesantren yang memiliki pengetahuan agama dan keahlian dalam membaca kitab kuning. Hal ini untuk meningkatkan kemampuan membaca kitab kuning santri dan mengurangi ketergantungan kepada kiai karena terlalu mengandalkan kiai untuk membacakan dan menjelaskan kitab kuning (Muslim, 2018).
- d. Merancang program-program peningkatan mutu pendidikan di pesantren dan madrasah. Berikut ini program-program pesantren dan madrasah yang di rancang oleh lembaga baik program pesantren maupun madrasah:
  - 1) Program madrasah tsanawiyah (MTs) dan madrasah aliyah (MA)
    - a) Akselerasi baca kitab kuning. Program ini dilakukan dengan metode menggunakan metode khusus, yang insya Allah dalam jangka waktu maksimal satu tahun peserta didik mampu membaca kitab kuning.
    - b) Ma'hadiyah dan *boarding school*. Keunggulan dalam program ini yakni konsep pendidikan dua puluh jam yang diterapkan, telah terbukti berhasil membentuk karakter peserta didik menjadi pribadi yang lebih baik, tangguh, religius, visioner serta berakhlakul karimah.
    - c) 3 TM (Tiga Tahun Hafal Qur'an 30 Juz). Dalam program ini diterapkan oleh madrasah mulai dari jenjang pendidikan MTs dan MA Al-Kholil. Di mana sistem hafalan Al-Qur'an yakni bagi kelas VII peserta didik menghafal dari juz 1-10, kelas VIII peserta didik 11-20, dan kelas IX 21-30 juz.
    - d) Bilingual (lingkungan berbahasa Arab dan Inggris). Dengan lingkungan bilingual yang telah dikondisikan di lingkungan madrasah, maka peserta didik akan terbiasa menjadi pribadi yang berwawasan luas.
    - e) Biah Islamiah (konsep sekolah Islami). Dalam hal ini lingkungan pendidikan yang "kurang" Islami, misalnya bercampur baur antara laki-laki dan perempuan akan mencederai keberkahan ilmu. Ilmu yang tidak berkah menjadi penyebab ulama kerusakan dan dekadensi moral generasi muda.
    - f) Kajian umum *tafsir jalalain* dan *fiqh madzhab syafi'i*. Kajian kitab yang diikuti oleh seluruh santri yang bertempat di masjid sekolah.
    - g) Beasiswa berprestasi dalam hal ini terdapat beasiswa menarik yang disediakan bagi peserta didik yang berprestasi.
    - h) Biaya pendidikan terjangkau dalam hal ini

- salah satu cita-cita pesantren Al-Kholil adalah menyediakan pendidikan yang berkualitas namun tetap terjangkau bagi seluruh lapisan masyarakat.
- 2) Program pesantren Al-Kholil diantaranya adalah TPA, HTQ (Halaqah Tilawatil Qur'an), HTK (Halaqah Tilawatil Kutub), Tahfidz al-Qur'an, Madrasah diniyah, Kajian umum, Kaderisasi dai, Khidmat dan pengabdian, Hafalan kitab-kitab nadzom, dan Markas khusus bahasa arab.
  - e. Memberikan tugas sesuai dengan kompetensi para ustaz. Para ustaz dipilih oleh kiai sesuai dengan kompetensinya artinya menguasai materi yang akan dipelajari.
  - f. Memberikan tugas kepada para ustaz untuk mengikuti pelatihan agar guru meningkatkan keilmuannya, menggunakan metode pembelajaran dibantu dengan media-media yang baru.
  - g. Bermusyawarah dengan dewan pengurus dalam rangka memperbaharui isu pendidikan.
  - h. Menggunakan kemajuan teknologi dalam sosialisasi atau penerimaan santri maupun siswa di pesantren, MTs, dan MA melalui media sosial

Berdasarkan upaya-upaya yang dilakukan oleh kiai, ustaz dan wakil pimpinan, maka peneliti menyimpulkan bahwa dalam peningkatan mutu pendidikan di pesantren Al-Kholil dilakukan dengan merumuskan visi misi dan tujuan pesantren, kemudian melakukan studi banding terkait

dengan manajemen dan peningkatan mutu, merancang program peningkatan mutu pendidikan, selanjutnya dengan mendatangkan guru dari lulusan pesantren Jawa. Upaya yang dilakukan oleh ustaz adalah dengan terus belajar dan mengikuti pelatihan serta menggunakan metode pembelajaran yang lebih kreatif. Upaya wakil dan dewan pengurus adalah memberikan pemahaman kiai terkait isu pendidikan pada saat ini dan melakukan promosi pesantren pada media-media sosial yang ada saat ini. Selanjutnya hal yang paling penting adalah pesantren Al-Kholil Berau selalu menjadikan kemajuan teknologi untuk mengembangkan pesantren.

Harapan kiai sebagai pengasuh pondok pesantren Al-Kholil dalam meningkatkan mutu pendidikan untuk ke depannya adalah dengan lebih meningkatkan sinergitas, menjalin kerja sama yang baik antara pihak pesantren serta wali santri, dan memperhatikan pendidikan anak didik, baik dari pesantren maupun dari rumah. Seperti halnya orang tua memberikan makanan yang halal, agar apa yang mengalir pada diri anak tersebut adalah kebaikan.

Meningkatkan motivasi dari santri, karena kiai juga menduga bahwa memang motivasi tidak dibangun dari awal. Sehingga santri kurang ada kesiapan, di samping program pesantren sudah bagus, dan sudah mapan. Kiai juga sudah mulai membedakan pembelajaran untuk santri putra serta santri putri dengan metode yang berbeda pula.

Sejauh ini peningkatan mutu pendidikan di pesantren Al-Kholil yang dilakukan oleh kiai dan para

ustaz, di mana santri telah berpartisipasi dan mampu mengikuti lomba-lomba keagamaan yang diselenggarakan di kabupaten Berau. Di antara lomba-lomba yang diikuti oleh santri yakni, lomba baca kitab kuning, lomba kaligrafi dan lomba rebana. Untuk madrasah sendiri lomba yang diikuti oleh peserta didik yakni, lomba baris berbaris yang mendapatkan predikat harapan satu, dan lainnya seperti juara 1 lomba pidato bahasa Arab.

### **3. Faktor Penghambat dan Faktor Pendukung Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pesantren Al-Kholil**

Faktor penghambat yang dihadapi saat ini pada peningkatan mutu pendidikan di pesantren Al-Kholil ialah pada *himmah* (motivasi/semangat) belajar santri. Disampaikan wakil pimpinan, santri pada pondok pesantren Al-Kholil sebenarnya cerdas serta lincah. Tapi masalahnya pada motivasi atau semangat, mereka tidak mau belajar jika tidak di suruh. Untuk kegiatan dan program pesantren yang padat, maka santri harus mengikuti semua kegiatan. Suka atau tidak suka, kalau sudah tinggal berarti harus mengikuti semua kegiatan di pesantren. Faktor pendukung yang dirasakan adalah pada peran kiai, wakil pimpinan, ustaz, serta pengurus, yang berintegritas dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu di pesantren Al-Kholil, selain itu pesantren Al-Kholil telah mampu memberikan kepercayaan kepada masyarakat bahwa mereka merasakan perubahan yang ada pada anak-anaknya.

### **PENUTUP**

Kepemimpinan kiai adalah kepemimpinan yang diwarnai oleh usaha dalam mewujudkan hubungan manusia yang efektif yang berlandaskan keagamaan. Kiai sangat mengutamakan musyawarah mufakat dalam pengambilan keputusan, kiai mampu membangkitkan semangat para ustaz dan santri, dengan keteladanan dan bekal ilmu agama serta kecerdasan yang dimilikinya. Kiai senantiasa mendoakan para santrinya sebelum ia memberikan nasihat, tidak jarang kiai menangis ketika berdoa setelah salat berjamaah. Peran kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan di pesantren Al-Kholil adalah sebagai pengasuh, motivator, pendidik, manajer, dalam pengambilan keputusan, dalam menentukan tujuan organisasi dan teladan. Kiai berupaya meningkatkan mutu pendidikan di pesantren Al-Kholil adalah dengan merumuskan visi, misi, tujuan pesantren, merancang program peningkatan mutu pendidikan, mendatangkan guru dari lulusan pesantren dari Jawa, melakukan studi banding terkait dengan manajemen dan perbaikan mutu pendidikan pesantren, dan menjadikan kemajuan teknologi untuk mengembangkan pesantren. Hal yang mendukung peningkatan mutu pendidikan pesantren terletak pada semangat kiai, para ustaz, dan dewan pengurus yang fokus pada pembentukan karakter santri yang berlandaskan pada akal, hati dan jasmani. Sedangkan yang menjadi penghambat adalah terletak pada *himmah* (semangat) santri yang

masih lemah dalam menuntut ilmu agama. Kepemimpinan kiai di pesantren Al-Kholil Berau mampu mengintegrasikan antara pendidikan klasik dan modern (*unlinier*) dengan tetap mempertahankan keaslian tradisi pesantren di samping perkembangan teknologi saat ini.

### Ucapan Terima Kasih

Kami mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua informan yang telah membantu terselesaikannya penelitian ini. Terimakasih pula kepada pembimbingan artikel yang dilakukan oleh Balai Litbang Agama Makassar, yang memberi kesempatan kepada penulis untuk belajar menulis melalui artikel ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, F. (2017). Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pendidikan Pesantren (Penelitian di Pondok Pesantren As-syi'ar Leles). *Jurnal Pendidikan UNIGA*, 6(1), 20–30.  
<https://doi.org/10.52434/jp.v6i1.46>
- Arcaro, J. S. (2005). *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Penerapan*, terj. Yosol Iriantara. Pustaka Pelajar.
- Asma. (2022, January 30). *Santri Pesantren Al-Kholil Berau* [Personal communication].
- Aziz, H., & Taja, N. (2016). Kepemimpinan Kyai dalam Menjaga Tradisi Pesantren (Studi Deskriptif di Pondok Pesantren Khalafi Al-Mu'awanah Kabupaten Bandung Barat). *Ta'dib : Jurnal Pendidikan Islam*, 5(1), 9–18.  
<https://doi.org/10.29313/tjpi.v5i1.2123>
- Azizah, I. N. A. (2021). Karakteristik Kepemimpinan Pesantren di Era 4.0. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 173–185.  
<https://doi.org/10.32478/leadership.v2i2.717>
- Arsyad, A. R. (2011). Implementasi Pengajian Kitab Kuning Pada Pondok Pesantren Salafiyah Parappe Kabupaten Polewali Mandar. In *Reinversi Kurikulum dan Pembelajaran Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan*. Jakarta: Orbit.
- Bruinessen, M. Van. (2015). *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat*. Yogyakarta: Gading Publishing.
- Dharma, A. (2005). *Manajemen Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Effendy, B. (2019). Pesantren dan Kebangsaan. *PUSAKA*, 7(2), 141–152.  
<https://doi.org/10.31969/pusaka.v7i2.259>
- Faozan, A. (2006). Pondok Pesantren dan Pemberdayaan Ekonomi. *Ibda': Jurnal Studi Islam Dan Budaya*, 4(1), 1–12.



- Faris, A. (2015). Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren. *'Anil Islam: Jurnal Kebudayaan Dan Ilmu Keislaman*, 8(1), 123–144.
- Fathullah. (2022, January 29). *Ustadz Pesantren Al-Kholil Berau* [Personal communication].
- Fiadha, A. A., Almaisaroh, S., L. W. S., & Qiflunah, F. (2020). Kepemimpinan Kharismatik Kyai dalam Pondok Pesantren Modern. *Al Yasini: Jurnal Keislaman, Sosial, hukum dan Pendidikan*, 5(1), 224–264.
- Firman, N. (2010). *Kepemimpinan Kyai di Pesantren*.
- Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2006). *Organization: Behavior, Structure, Processes*. Mc Graw Hill.
- Hafid, R. (2019). PERAN AG. KH. ABD. LATIF AMIN DALAM MENGEMBANGKAN PONDOK PESANTREN AL-JUNAIDYAH BIRU KABUPATEN BONE (1968-1998). *Walasuji: Jurnal Sejarah Dan Budaya*. <https://doi.org/10.36869/wjsb.v10i2.9>
- Idham. (2017). Pola Pengkaderan Ulama di Sulawesi Selatan (Studi Pada Program Ma'had Aly Pondok Pesantren As'adiyah Senkang Kabupaten Wajo. *Al Ulum Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat (LP2M) IAIN Sultan Amai Gorontalo*, 17(2).
- Ifendi, M. (2020). Pesantren dan Kepemimpinan Kiai Studi Kasus di Pondok Pesantren Mambaus Sholihin Gresik (1980-2020). *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(2), 77–94. <https://doi.org/10.55352/mudir.v2i2.99>
- JDIH BPK RI. (2019). *UU No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren*. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/122743/uu-no-18-tahun-2019>
- Khoirussalim, U. S. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. CV. Nata Karya.
- Kurniati, M., Surur, M., & Rasyidi, A. H. (2019). Peran Kepemimpinan Kyai Dalam Mendidik Dan Membentuk Karakter Santri Yang Siap Mengabdikan Kepada Masyarakat. *Al-Bayan: Jurnal Ilmu al-Qur'an Dan Hadist*, 2(2), 194–203. <https://doi.org/10.35132/albayan.v2i2.80>
- Lubis, S. A. (2007). *Konseling Islam Kyai dan Pesantren*. ELSAQ Press.
- Masrur, M. (2018). Figur Kyai dan Pendidikan Karakter di Pondok Pesantren. *Tarbawiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 1(01), 272–282. <https://doi.org/10.32332/tarbawiyah.v1i01.1022>
- Massoweang, A. K. (2020). Merajut Moderasi Beragama dari Tradisi Pesantren. *PUSAKA*, 8(2), 211–226. <https://doi.org/10.31969/pusaka.v8i2.421>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis (A Methods Sourcebook)*. Sage Publications.
- Muqoyyidin, A. W. (1970). *KITAB KUNING DAN TRADISI RISET PESANTREN DI NUSANTARA*.

- IBDA` : Jurnal Kajian Islam Dan Budaya*.  
<https://doi.org/10.24090/ibda.v12i2.441>
- Mustafa, M. S. (2018). Pengkaderan Ulama di Ma'had Aly Pondok Pesantren DDI Mangkoso Kabupaten Barru Provinsi Sulawesi Selatan. *PUSAKA*.  
<https://doi.org/10.31969/pusaka.v6i2.55>
- Mulkhan, A. M. (1992). *Runtuhnya Mitos Politik Santri*. Sipres.
- Mulyasa, E. (2011). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Remaja Rosadakarya.
- Muslim, A. (2018). Refleksi Pembelajaran Kitab Kuning Pada Pondok Pesantren di Balikpapan. *PUSAKA*, 6(1), 45–60.  
<https://doi.org/10.31969/pusaka.v6i1.37>
- Mustaan, A. G. (2020). Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren. *Muhasabatuna : Jurnal Akuntansi Syariah*, 2(2), 30–46.  
<https://doi.org/10.54471/muhasabatuna.v2i2.825>
- Mustaji, S. (2022, January 28). *Kiai Pesantren Al-Kholil Berau* [Personal communication].
- Noor, M. (2019). Gaya Kepemimpinan Kyai. *Jurnal Kependidikan*, 7(1), 141–156.  
<https://doi.org/10.24090/jk.v7i1.2958>
- Observasi. (2022). *Pondok Pesantren Al-Kholil Berau*.
- Rasyidin, N. A. (2014). *KH. Muh. Harisah Abduh Shafa (Studi Historis tentang Peranannya terhadap Perkembangan Pondok Pesantren An Nahdlah Makassar)*. *Skripsi Sarjana Humaniora Jurusan Sejarah dan Kebudayaan Islam pada*. UIN Alauddin Makassar.
- Rivai, V. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Raja Grafindo Persada.
- Rojak, M. A., Solihin, I., & Naufal, A. H. (2021). Fungsi dan Peran Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Sukamiskin dan Miftahul Falah Bandung. *MANAZHIM*, 3(1), 83–109.  
<https://doi.org/10.36088/manazhim.v3i1.1072>
- Rosita, N. (2018). Kepemimpinan Kharismatik Kiai di Pondok Pesantren Ali Maksum Krapyak Yogyakarta. *SANGKÉP: Jurnal Kajian Sosial Keagamaan*, 1(2), 166–183.  
<https://doi.org/10.20414/sangkep.v1i2.620>
- Subair, Muh. (2019b). Nili-Nilai Kebangsaan dalam Pembelajaran Kitab Kuning di Pesantren Pondok karya Pembangunan (PKP) Manado. *Jurnal Al-Qalam*, 25(1), 59–76.
- Subair, Muh. (2019a). IDEOLOGI KEBANGSAAN DALAM PEMBELAJARAN KITAB KUNING DI PESANTR-EN PKP MANADO. *Al-Qalam*.  
<https://doi.org/10.31969/alq.v25i1.696>
- Subair, Muhammad. (2018). AGH Huzaifah dalam Pusaran Tradisi

- Santri di Qismul Huffadz Pesantren Biru Bone. *Jurnal Pusaka, volume 6 N*.
- Sukamto. (1999). *Kepemimpinann Kiai dalam Pesantren*. LP3ES.
- Sulthon, K. (2006). *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*. Laksbang.
- Syafi'i, S. (2019). Peran Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang). *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 18–35. <https://doi.org/10.32478/leadership.v1i1.318>
- Syarif, Z. (2017). Manajemen Kepemimpinan Kiai dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren. *FIKROTUNA*, 6(2). <https://doi.org/10.32806/jf.v6i2.3112>
- Tafsir, A. (2013). *Ilmu Pendidikan Islam*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Thoriqussu 'ud, M. (2012). MODEL-MODEL PENGEMBANGAN KAJIAN KITAB KUNING DI PONDOK PESANTREN. *At-Tajdid : Jurnal Ilmu Tarbiyah*.
- Umam, W. (2020). Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren. *Attractive : Innovative Education Journal*, 2(3), 61. <https://doi.org/10.51278/aj.v2i3.60>
- Usman, A. (2012). *Kiai Mengaji Santri Acungkan Jari*. Pustaka Pesantren.
- Zainal, V. R. (2013). *Islam Manajemen*. BPEE.
- Zamakhsari Dhofir. (1984). *Tradisi Pesantren; Stadi Tentang Pandangan Hidup Kiyai*. Jakarta: LP3ES.