

**KEPEMIMPINAN PENGEMBANGAN LEMBAGA
PENDIDIKAN ISLAM
(Studi Kepemimpinan di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum
Blora)**

TESIS

Disusun untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Guna memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh :

ADITYA DWI NUR JAMIL

NIM: 2103038009

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
ISLAM
PASCASARJANA
UIN WALISONGO SEMARANG
2024**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Aditya Dwi Nur Jamil**
NIM : 2103038009
Judul : **PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN
LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM (STUDI
KEPEMIMPINAN DI PONDOK PESANTREN
KHOZINATUL ULUM BLORA)**
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

menyatakan bahwa tesis yang berjudul:

**PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN LEMBAGA PENDIDIKAN
ISLAM (STUDI KEPEMIMPINAN DI PONDOK PESANTREN
KHOZINATUL ULUM BLORA)**

secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 30 Desember 2024



Aditya Dwi Nur Jamil
NIM. 2103038009



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Jl. Prof Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp. (024)7601295 Semarang 50185
www.walisongo.ac.id. http://pasca.walisongo.ac.id. http://fik.walisongo.ac.id

0

PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI UJIAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis Saudara/i:

Nama : **Aditya Dwi Nur Jamil**
NIM : **2103038009**
Studi : **Magister Manajemen Pendidikan Agama Islam**
Judul : **Kepemimpinan Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kepemimpinan di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora**

telah diujikan pada : 31 Desember 2024 dan dinyatakan LULUS dalam ujian tesis Program Magister.

NAMA

TANGGAL

TANDATANGAN

Prof. Dr. Mustaqim, M.Pd.
Ketua/Penguji

10 - 01 - 2024

Dr. Kasan Bisri, M.A.
Sekretaris/Penguji

10 - 01 - 2024

Dr. Fatkuroji, M.Pd.
Pembimbing/Penguji

10 - 01 - 2024

Dr. Fahrurrozi, M.Ag.
Penguji

28 - 02 - 2024

Dr. Dwi Istiyani, M.Ag.
Penguji

28 - 02 - 2024

NOTA DINAS

Semarang, 30 Desember 2024

Kepada
Yth. Direktur Pascasarjana
UIN Walisongo

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap tesis yang ditulis oleh:

Nama : **Aditya Dwi Nur Jamil**
NIM : 2103038009
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Program : Manajemen Pendidikan Islam
Studi
Judul : **Pengembangan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kepemimpinan di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora**

Kami memandang bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Ujian Tesis'

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Pembimbing I,



Dr. Abdul Wahid, M.Ag
NIP: 196911141994031003

NOTA DINAS

Semarang, 30 Desember 2024

Kepada
Yth. Direktur Pascasarjana
UIN Walisongo

Assalamu 'alaikum wr. wb.

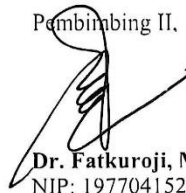
Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap tesis yang ditulis oleh:

Nama : **Aditya Dwi Nur Jamil**
NIM : 2103038009
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Program : Manajemen Pendidikan Islam
Studi :
Judul : **Pengembangan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kepemimpinan di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora**

Kami memandang bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Ujian Tesis`

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Pembimbing II,



Dr. Fatkuroji, M.Pd.
NIP: 197704152007011032

ABSTRAK

Judul : Kepemimpinan Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam
(Studi Kepemimpinan di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum
Blora)

Penulis : Aditya Dwi Nur Jamil

NIM : 2103038009

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang kepemimpinan dalam konteks pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora, Hasil kepemimpinan pengembangan lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif. Sumber data dalam penelitian ini meliputi pengasuh pesantren, wakil pengasuh, ustadz, pengurus, dan santri. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan menggunakan model Miles and Huberman dengan cara pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pengembangan lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora menggunakan model kepemimpinan kharismatik demokratis. Hasil kepemimpinan pengembangan lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora menunjukkan bahwa pengembangan lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora ada pada pengembangan kurikulum dan sarana prasarana.

Kata Kunci : *Kepemimpinan, Manajemen*

ABSTRACT

Title : The Leadership of Islamic Educational Institution Development
(Leadership Study at Khozinatul Ulum Islamic Boarding School
Blora)

Writer : Aditya Dwi Nur Jamil

NIM : 2103038009

This study aims to find out about leadership in the context of developing Islamic Educational Institutions at the Khozinatul Ulum Blora Islamic Boarding School, the results of leadership in developing Islamic educational institutions at the Khozinatul Ulum Blora Islamic Boarding School.

This research is a qualitative study. Data sources included the Islamic boarding school caretaker, deputy caretaker, religious teachers, administrators, and students. Data collection techniques used included observation, interviews, and documentation. Data analysis employed the Miles and Huberman model, which included data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing.

The results of this study indicate that the leadership of Islamic educational institutions in the Khozinatul Ulum Islamic Boarding School in Blora uses a charismatic democratic leadership model. The results of the leadership of Islamic educational institutions in the Khozinatul Ulum Islamic Boarding School in Blora indicate that the development of educational institutions in the Khozinatul Ulum Islamic Boarding School in Blora is in the development of curriculum and infrastructure.

Keywords : *Leadership, Management*

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri P dan K

No: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987

1. Konsonan

No.	Arab	Latin
1	ا	tidak dilambangkan
2	ب	b
3	ت	t
4	ث	ṡ
5	ج	j
6	ح	ḥ
7	خ	kh
8	د	D
9	ذ	ẓ
10	ر	r
11	ز	z
12	س	s
13	ش	sy
14	ص	ṣ
15	ض	ḍ

No.	Arab	Latin
16	ط	ṭ
17	ظ	ẓ
18	ع	‘
19	غ	g
20	ف	f
21	ق	q
22	ك	k
23	ل	l
24	م	m
25	ن	n
26	و	w
27	ه	h
28	ء	`
29	ي	y

2. Vokal Pendek

َ = a	كَتَبَ	Kataba
ِ = i	سُئِلَ	Su'ila
ُ = u	يَذْهَبُ	yaẓhabu

3. Vokal Panjang

َا = ā	قَالَ	Qāla
ِي = ī	قِيلَ	Qīla
ُا = ū	يُقُولُ	yaqūlu

4. Diftong

َاي = ai	كَيْفَ	Kaifa
َاو = au	حَوْلَ	ḥaula

Catatan:

Kata sandang [al-] pada bacaan syamsiyyah atau qamariyyah ditulis [al-] secara konsisten supaya selaras dengan teks Arabnya

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah Swt. yang telah melimpahkan aneka rahmat dan hidayah kepada manusia. Maha Suci Allah yang manusia tidak akan mampu menghitung nikmat yang telah diberikan karena saking banyak anugerah yang diberikan oleh-Nya. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad saw. semoga kita diakui sebagai umatnya dan mendapat *syafaatnya* di hari pembalasan kelak.

Tesis berjudul Kepemimpinan Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kepemimpinan di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora ini disusun untuk memenuhi tugas akhir sebagai persyaratan memperoleh gelar Magister Pendidikan di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang.

Selesainya penulisan tesis ini berkat Rahmat Allah Swt. Yang Maha Kuasa, dan dengan bantuan dari dosen pembimbing yang ditetapkan serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu sudah sepatutnya penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Allah Swt. yang semoga tetap memberikan hidayah-Nya kepada hamba yang fakir rahmat ini.
2. KH Muharror Ali serta Ibu Nyai Ummi Hanik selaku pengasuh Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora.
3. Prof. Dr. Nizar, M.Ag, selaku Rektor UIN Walisongo Semarang.
4. Prof. Dr. Fatah Syukur, M. Ag., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang.

5. Dr. Fatkuroji, M.Pd., dan Dr. Kasan Bisri, M.A., selaku Kaprodi dan Sekretaris Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberi arahan kepada penulis.
6. Dr. Abdul Wahid, M.Ag. dan Dr. Fatkuroji, M.Pd., selaku pembimbing dalam penulisan tesis ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
7. Segenap dosen, pegawai, dan seluruh civitas akademika di lingkungan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) UIN Walisongo Semarang, yang telah membantu penulis menyelesaikan studi di Pascasarjana UIN Walisongo Semarang.
8. Orang tua penulis, H. Kasmu, S.Sos., Hj. Yomiatun, Mbak Ika Nur, serta anak-anaknya, Azka dan Al yang telah memberikan dukungan dan do'a untuk menyelesaikan studi ini.
9. Teman-teman mahasiswa MPI yang telah memberikan dukungan penuh dalam penulisan Tesis ini.

Kepada mereka semua penulis tidak dapat memberikan apa-apa, hanya ucapan terimakasih dengan tulus serta iringan do'a, semoga Allah Swt membalas semua amal kebaikan mereka dan melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih membutuhkan kritik dan saran untuk penyempurnaan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharap kritik saran yang membangun dari semua pihak dan semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya. Aamiin

Semarang, 25 Desember 2024

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	3
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	vii
BAB 1	7
PENDAHULUAN	7
A. Latar Belakang	7
B. Rumusan Masalah	14
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	14
D. Kajian Pustaka	15
E. Kerangka Berpikir	22
F. Metode Penelitian	23
1. Jenis dan pendekatan penelitian.....	23
2. Tempat dan waktu penelitian.....	23
3. Sumber data	23
4. Fokus Penelitian	25
5. Pengumpulan Data.....	26
6. Uji Keabsahan Data	28
7. Teknik Analisis Data	29

BAB II	31
KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN	31
A. Kepemimpinan	31
1. Pengertian	31
2. Model kepemimpinan	38
a) Model kepemimpinan kharismatik	38
b) Model kepemimpinan Paternalistik	43
c) Model kepemimpinan Otokratis/otoriter (Authoritarian Leadership)	45
d) Model kepemimpinan <i>Laissez faire</i>	48
e) Model kepemimpinan Demokratis	50
f) Model Kepemimpinan Transaksional	52
g) Model Kepemimpinan Transformasional	55
h) Model Kepemimpinan Visioner	57
i) Model Kepemimpinan Spiritual	58
j) Model kepemimpinan situasional	60
B. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam	62
1. Pengembangan	62
2. Lembaga Pendidikan Islam	63
3. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam	65
C. Pondok Pesantren	71
1. Pengertian Pondok pesantren	71
2. Sejarah Pesantren	75
3. Metode pembelajaran	76

4. Sumber daya manusia di pesantren.....	77
BAB III	79
KEPEMIMPINAN DALAM KONTEKS PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM DI PONDOK PESANTREN KHOZINATUL ULUM BLORA	79
A. Gambaran Umum Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora 79	
1. Sejarah singkat Pesantren Khozinatul Ulum Blora.....	79
2. Letak Geografis	81
B. Kepemimpinan di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora 82	
1. Figur sentral dalam kepemimpinan	82
2. Profil Pemimpin di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora 82	
C. Karakteristik Kepemimpinan di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora	83
BAB IV	93
HASIL KEPEMIMPINAN PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM DI PONDOK PESANTREN KHOZINATUL ULUM BLORA	93
A. Hasil Kepemimpinan terhadap Pengembangan Kurikulum ...	93
B. Pengembangan Sarana Prasarana	96
BAB V	98
PENUTUP	98
LAMPIRAN-LAMPIRAN	110
FOTO.....	110

Hasil Wawancara Ustadz, Pengurus, dan Santri.....	120
RIWAYAT HIDUP	152

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia menghadapi tantangan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas. Bila mencermati data dari *International Institute for Management Development* (IMD) World Talent Ranking, Indonesia menduduki peringkat 46 dari 67 negara.¹ Dibandingkan dengan negara tetangga seperti Singapura, Malaysia, dan Thailand, Indonesia bahkan masih berada di bawahnya. Singapura, Malaysia, dan Thailand secara berurutan berada di peringkat 2, 33, dan 45.² Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM di Indonesia masih menjadi permasalahan tersendiri.

Tantangan dalam pengembangan sumber daya manusia di Indonesia ini meliputi banyak aspek. Aspek tersebut mencakup rendahnya tingkat pendidikan, kurangnya pelatihan dan keterampilan yang relevan dengan pasar kerja, serta kesenjangan akses pendidikan

¹ IMD: Institute for Management Development, “World Talent Ranking,” *Imd.Org*, 2024, <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-talent-ranking/>.

² Aris Prasetyo, “Daya Saing SDM Indonesia Peringkat Ke-46 Dari 67 Negara,” *Kompas.Com*, 2024, <https://www.kompas.id/baca/ekonomi/2024/09/19/tingkat-daya-saing-keahlian-sumber-daya-manusia-indonesia-peringkat-ke-46-dari-67-negara-di-dunia>.

antara daerah perkotaan dan pedesaan.³ Tantangan lainnya termasuk kurangnya literasi digital dan keterampilan teknologi.⁴

Indonesia memiliki total populasi lebih dari 281 juta jiwa.⁵ Jika potensi ini dimaksimalkan, Indonesia dapat menjadi kekuatan ekonomi global dengan produktivitas yang tinggi dan inovasi yang terus berkembang. Peningkatan kualitas manusia juga dapat mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, serta meningkatkan kesejahteraan sosial dan ekonomi masyarakat.

Lembaga pendidikan merupakan institusi yang bertanggung jawab untuk menyelenggarakan proses pendidikan dan pembelajaran. Salah satu fungsi lembaga pendidikan adalah memberikan pengetahuan dan keterampilan.⁶ Hal ini dilakukan untuk pengembangan persiapan karir dan memaksimalkan potensi yang dimiliki. Selain itu juga berfungsi memberikan keterampilan dasar, pengembangan karakter dan moral, serta pengembangan

³ Dewi Trisna Larasati, “Permasalahan SDM Di Indonesia Saat Ini Menuju Kometisi Global,” *Kumparan*, 2022, <https://kumparan.com/dewi-trisna-larasati/permasalahan-sdm-di-indonesia-saat-ini-menuju-kompetisi-global-1xxMzXMAET6>.

⁴ Tasya Adwina Apriani, “Menyongsong Era Masyarakat Digital Indonesia: Tantangan Dan Solusi Pengembangan SDM,” *Jurnalzone.Id*, 2024, <https://www.jurnalzone.id/2024/10/23/menyongsong-era-masyarakat-digital-indonesia-tantangan-dan-solusi-pengembangan-sdm/>.

⁵ Badan Pusat Statistik, “Jumlah Penduduk Pertengahan Tahun (Ribu Jiwa), 2022-2024,” *Bps.Go.Id*, 2024, <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTk3NSMy/jumlah-penduduk-pertengahan-tahun--ribu-jiwa-.html>.

⁶ Hubbil Khair, “Peran Lembaga Pendidikan Dalam Masyarakat Di Era Modern,” *Darul Ulum: Jurnal Ilmiah Keagamaan, Pendidikan Dan Kemasyarakatan* 12, no. 2 (2021): 24–36, doi:10.62815/darululum.v12i2.67.

keaktivitas dan bakat.⁷ Hal inilah yang membuat lembaga pendidikan menempati posisi penting dalam pengembangan sumber daya manusia.

Pesantren merupakan salah satu bentuk lembaga pendidikan nonformal menurut undang undang nomor 20 tahun 2003.⁸ Meskipun nonformal, perannya terhadap Indonesia mencakup berbagai aspek, baik agama, sosial, budaya, maupun ekonomi. Tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan agama tetapi berperan penting dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia.⁹ Di pesantren, santri diajarkan pengetahuan agama, nilai-nilai moral dan etika yang kuat, serta diberi keterampilan praktis yang berguna dalam kehidupan sehari-hari dan di dunia kerja. Pesantren juga menanamkan rasa tanggungjawab sosial dan kemandirian pada santri.

Meski memiliki peran penting, pesantren juga menghadapi berbagai permasalahan yang dapat menghambat fungsinya. Bagus Kurnia menemukan permasalahan pesantren terkait dengan kualitas dan persaingan dengan lembaga umum yang lebih modern.¹⁰ Hal ini

⁷ Zidan Alhmdika, Yodian Setiawati, and Randy Aryanto, "Pentingnya Pengembangan Minat Dan Bakat Anak Dalam Pendidikan," *Innovative: Journal of Social Science Research* 4 (2024).

⁸ Republik Indonesia, "Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional," Pub. L. No. 20 (2003).

⁹ Tatang Hidayat, Ahmad Syamsu Rizal, and Fahrudin Fahrudin, "Peran Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia," *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2018): 1–10, doi:10.29313/tjpi.v7i2.4117.

¹⁰ Alaika M. Bagus Kurnia PS, "Problematisasi Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia," *Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 2 (2019): 5–10, doi:10.32832/tawazun.v12i2.2554.

terlihat di banyak pesantren yang belum menerapkan teknologi maupun kurikulum yang relevan dengan apa yang dibutuhkan masyarakat. Sedangkan Danial dan Abu Rizal menjelaskan bahwa permasalahan pesantren lebih kompleks dari itu. Hal ini terkait dengan lemahnya visi kelembagaan, rendahnya daya saing, ketertinggalan teknologi, dikotomi pengetahuan, dan sarana-prasarana kurang memadai.¹¹

Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia punya peran besar dalam pendidikan masa lalu.¹² Hari ini peran pesantren diuji kembali apakah masih relevan dengan perkembangan zaman atau tidak. Beberapa permasalahan tersebut untuk mengatasinya diperlukan dukungan dari berbagai pihak, termasuk pemerintah, swasta, dan masyarakat. Selain itu, kolaborasi dengan lembaga pendidikan lainnya dan sektor bisnis dapat membantu pesantren dalam menyediakan pendidikan yang lebih holistik dan aplikatif.

Pesantren dalam mengembangkan sumber daya manusia memiliki potensi besar. Dalam masyarakat pada saat ini terjadi pergeseran pandangan terhadap pendidikan. Pendidikan oleh masyarakat tidak hanya sebagai pemenuhan kebutuhan pengetahuan, tapi sebagai investasi masa depan untuk membantu meningkatkan

¹¹ Danial Rahman and Abu Rizal Akbar, “Problematisa Yang Dihadapi Lembaga Pendidikan Islam Sebagai Tantangan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan,” *Nazzama: Journal of Management Education* 1, no. 1 (2021): 76, doi:10.24252/jme.v1i1.25242.

¹² Agus Susilo and Ratna Wulansari, “Sejarah Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia,” *Tamaddun: Jurnal Kebudayaan Dan Sastra Islam* 20, no. 2 (2020): 83–96, doi:10.19109/tamaddun.v20i2.6676.

keterampilan sekaligus kemampuan produktif di masa depan yang diukur dengan tingkat penghasilan. Sesuai dengan pandangan masyarakat tersebut, lembaga pendidikan yang diinginkan masyarakat selain etika dan moral adalah lembaga pendidikan yang mampu memberikan kemampuan secara teknologis, fungsional, individual, informatif, dan terbuka.¹³

Penelitian-penelitian tersebut menyoroti pentingnya integrasi antara pendidikan agama dan pendidikan umum dalam pesantren. Studi tersebut juga menunjukkan bahwa pesantren yang dikelola dengan baik, yang mampu beradaptasi dengan teknologi kebutuhan masyarakat banyak diminati dan menghasilkan lulusan yang siap bersaing di dunia kerja. Sebaliknya, pesantren yang tidak beradaptasi, kualitas yang kalah bersaing, pendidikan apa adanya, dan kurangnya fasilitas sarana prasarana hanya akan menduduki posisi sebagai lembaga pendidikan “kelas dua” yang hanya diminati masyarakat bawah.

Salah satu hal penting yang berperan besar dalam pengembangan lembaga pendidikan adalah kepemimpinan, tidak terkecuali pada pesantren. Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam menentukan peran strategis dan arah pendidikan dan kebijakan di pesantren.¹⁴ Kepemimpinan yang baik akan menolong

¹³ Marno and Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, ed. Ali S. Mifka (Bandung: PT. Refika Aditama, 2008)., 8.

¹⁴ Senang and Maslachah, *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan Islam* (Malang: Madani, 2018)., 14

setiap anggota mengembangkan potensinya secara penuh sehingga tujuan yang diinginkan tercapai.

Pemimpin dalam pesantren biasa disebut dengan kiai. Penelitian tentang peran kiai dalam pengembangan pesantren telah banyak dilakukan. Hasil penelitian Mohammad Halili menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai sangat berperan penting dalam pengembangan pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Jember. Hal ini dilakukan dengan cara pengembangan kurikulum, seleksi dalam rekrutmen tenaga pengajar, perbaikan program yang sudah berjalan, dan pengembangan sarana dan prasarana.¹⁵

Nizma Armilla, dkk dalam jurnal *The Transformational Leadership at Islamic Boarding Schools in Digital Era* menunjukkan terdapat hubungan kuat antara kemajuan pesantren dan gaya kepemimpinan transformasional.¹⁶ Penelitian dari Arif Rahman mengungkapkan bahwa karakteristik Kiai Ahmad Hasyim Muzadi memiliki berbagai gaya kepemimpinan yang dianutnya. Hal ini mengindikasikan terdapat perbedaan gaya kepemimpinan dalam memimpin pesantren.

Pondok Pesantren Khozinatul Ulum merupakan salah satu pesantren di Kabupaten Blora yang telah mengalami banyak perkembangan. Pesantren ini telah memiliki empat cabang yang

¹⁵ Mohammad Halili, "Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di Pondok Pesantren," *At-Tahsin: Jurnal Manajemen Pendidikan* 3, no. 2 (2023): 129, <http://ejournal.stitta.ac.id/index.php/attahsin/article/view/132>.

¹⁶ Armila dan Sopianingsih, "The Transformational Leadership At Islamic Boarding Schools In The Digital Era."

dikelola oleh putra-putra kiai dan telah memiliki kurang lebih 1.500 santri yang tersebar di beberapa cabangnya. Pesantren yang berdiri sejak 1981 ini pada awalnya hanya memiliki empat santri, dua santri putra dan dua putri dengan masjid sebagai pusat kegiatan dan dua kamar sebagai kamar dan dapur. Seiring perkembangan Pondok pesantren ini memiliki sub lembaga pendidikan mulai PIAUD, MI, MTs, MA, Sekolah Tinggi, dan beberapa badan usaha, seperti BMT dan Khozinshop. Banyak kerjasama yang dilakukan oleh pemimpin pesantren dengan pihak lain seperti pemerintah dan swasta agar pesantren mampu beradaptasi dengan zaman. Pesantren ini aktif membagikan berbagai kegiatan di platform media sosial seperti youtube, instagram, dan facebook. Mulai dari kegiatan belajar mengajar, pengajian, hingga acara khusus seperti hafiah dan peringatan hari besar Islam. Hal ini dapat menjangkau audiens lebih luas, termasuk para alumni, orang tua santri, dan masyarakat umum yang tertarik dengan pesantren. Digitalisasi ini memberikan manfaat dalam hal transparansi dan menimbulkan kepercayaan dan dukungan di masyarakat sehingga pesantren ini lebih dikenal banyak orang.

Pesantren ini telah melakukan banyak pelatihan kepada santri-santrinya, baik lewat kursus, BLK, maupun diklat tajwid. Pengembangan literasi juga dilakukan di pesantren ini. Hal ini dibuktikan dengan terbitnya majalah shout at-Thalibat dan banyaknya tulisan di Khozinatululum.com. Berawal dari situlah peneliti ingin membuat penelitian tentang Kepemimpinan Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi kepemimpinan di

Pondok Pesantren Khozinatul ‘Ulum Kabupaten Blora) dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat menganalisis kepemimpinan kiai sehingga dapat membantu kemajuan di bidang manajemen pendidikan khususnya di pondok pesantren.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan dalam konteks pengembangan lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Khozinatul ‘Ulum Blora?
2. Bagaimana hasil kepemimpinan pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis kepemimpinan pengembangan lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Khozinatul ‘Ulum Blora.
2. Menjelaskan hasil pengembangan lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat:

1. Memberikan sumbangan pemikiran mengenai kepemimpinan pengembangan lembaga pendidikan Islam di pondok pesantren.
2. Membantu memberikan contoh kepemimpinan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam.

3. Digunakan sebagai sumber referensi dalam penelitian yang akan datang, khususnya dalam kemajuan di bidang manajemen pendidikan.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat bermanfaat untuk:

1. Membantu seorang pemimpin lembaga dalam memimpin guru/ustadz dan karyawan dengan kepemimpinan pengembangan lembaga pendidikan Islam.
2. Memberikan contoh kepemimpinan lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Khozinatul ‘Ulum Blora dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam

D. Kajian Pustaka

1. *Education Thought Imam Zarkasyi and Relevance to The Development of Islamic Education in Indonesia* hasil penelitian Ana Maulida Sabila, dkk. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian *library research*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Imam Zarkasyi telah berhasil membuat bentuk sekolah modern yang masih relevan sampai sekarang. Pembaruan yang dilakukan oleh Imam Zarkasyi meliputi; (a) pembaruan sistem madrasah melalui *Kulliyatul Muallimin al-Islamiyah* (KMI) sebagai integrasi pendidikan ilmu agama dan ilmu umum sebagai integrasi kurikulum yang disupport oleh strategi kurikulum dan menggunakan Bahasa Inggris dan Bahasa Arab sebagai bahasa resmi keseharian, (b) Pembaruan sistem pesantren dapat dilihat melalui nilai-nilai pesantren, formulasi dari penggabungan

beberapa lembaga pendidikan (Al-Azhar, Alighard, Syanggit, Santiniketan), dan berada di bawah Yayasan Wakaf Pondok Pesantren Modern Gontor, (c) Integrasi madrasah dan pesantren mempunyai implikasi pada pengaplikasian sistem pesantren dan sekolah yang berkesinambungan, baik melalui kurikulum tertulis maupun tersirat sebagaimana telah berlaku di Pondok Modern Gontor. Melihat fenomena pendidikan Islam yang diwarnai berbagai masalah, pola pendidikan pesantren gontor sangat mungkin menjadi alternatif. Dengan demikian, dalam hal sistem, institusi, tujuan, pendidik, siswa, dan situasi pendidikan yang berkembang di Indonesia, pemikiran Imam Zarkasyi layak dipertimbangkan.¹⁷ Persamaan pada artikel ini adalah keduanya membahas tentang pengembangan lembaga pendidikan. Perbedaannya terletak pada objek dan fokus penelitian.

2. Tesis berjudul: *Kepemimpinan Visioner dalam Pengembangan Pendidikan Islam* (Studi Kasus di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari Kabupaten Malang) hasil penelitian Asmuni. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus (*case study*) melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Melalui analisis studi ini peneliti menemukan bahwa; (a) Karakteristik pemimpin visioner di Yayasan Bani Hasyim atau Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim adalah pemimpin yang mempunyai strategi jauh ke

¹⁷ Sabila, Susanto, dan Saputro, “Education thought Imam Zarkasyi and Relevance to the Development of Islamic Education in Indonesia.”

depan dalam menggapai impian menjadi kenyataan, dapat memberikan inspirasi bagi orang-orang di civitas akademika, berintegritas, berpikir kreatif, inovatif, solutif, responsibility, kharismatik, dan religius; (b) Upaya pemimpin yayasan mewujudkan visi ke dalam pengembangan pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim tercantum dalam 3 landasan dasar yaitu Imtaq (Iman dan taqwa), Iptek (ilmu pengetahuan dan teknologi), dan Akmal (Akhlakul karimah dan amaliyah); (c) Implikasi pemimpin visioner di Yayasan Bani Hasyim dalam pengembangan pendidikan Islam antara lain adanya peningkatan mutu dalam pengembangan SDM, menjadikan sekolah percontohan nasional dalam pengembangan lembaga, lulusan yang mempunyai *life skill*/keahlian seperti menjahit, menanam, dua bahasa, dan lain-lain.¹⁸ Persamaan yang terdapat dalam tesis tersebut yaitu sama-sama membahas tentang kepemimpinan. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek kajiannya. Pada tesis Asmuni objek yang dikaji berada di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari Kabupaten Malang, sedangkan penelitian ini studi kasus di Pondok Pesantren Khozinatul ‘Ulum Blora.

3. Tesis berjudul: *Karakteristik Kepemimpinan Kyai Hasyim Muzadi dalam Mengelola Lembaga Pendidikan Islam* hasil

¹⁸ Asmuni, “*Kepemimpinan Visioner dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari Kabupaten Malang)*”, Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, (Malang: Perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim, 2015), t.d.

penelitian Arif Rohman, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam Institut PTIQ Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif konsentrasi pada tokoh melalui observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Melalui analisis studi ini, peneliti menemukan bahwa; (a) Karakteristik kepemimpinan AHM menggunakan berbagai corak kepemimpinan, namun AHM lebih menitik beratkan pada karakter kharismatik transformasional. Dengan perpaduan keduanya itu AHM menjadi sosok Kiai yang menjadi uswah bagi para santri, alumni, dan para muhibbinnya, sehingga menjadikan AHM sebagai Role model dalam memimpin sebuah organisasi dan menjadi inspirasi bagi masyarakat luas. Karakteristik kepemimpinan AHM ditunjukkan dalam berbagai bidang antara lain adalah kepemimpinannya di pesantren Al-Hikam Depok dan Malang. (b) Peran AHM dalam mengelola pendidikan Islam antara lain: Sebagai penggagas, motivator, uswah, teladan, *planning*, supervisor, evaluator, analisator, pemberi solusi dalam berbagai masalah. (c) kepemimpinan efektif Kiai Ahmad Hasyim Muzadi adalah kepemimpinan kharismatik transformasional yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut: Visioner, menguasai teknologi digital dan artificial intelligence, memiliki integritas, handal dan tangguh, terampil, berkomunikasi efektif, inspiratif, pemberi semangat dan motivasi, *decision making skill*, kreatif dan produktif, bekerja secara profesional, memiliki kharisma atau berwibawa,

memahami persaingan, fokus pada kerja dan kekuatan kelompok, mampu membangun karakter, berusaha melakukan *service excellent*.¹⁹ Persamaan yang terdapat dalam tesis ini adalah sama-sama membahas tentang kepemimpinan, perbedaannya terletak pada objek yang dibahas. Arif Rohman meneliti objek konsentrasi tokoh Ahmad Hasyim Muzadi sedangkan peneliti menggunakan objek kepemimpinan di pondok pesantren..

4. Jurnal berjudul: *The Transformational Leadership at Islamic Boarding School in Digital Era* hasil penelitian Nizma Armila dan Vina Sopianingsih. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian *library research* dengan pendekatan sosiologis normatif. Hasil penelitian ini adalah (a) Terdapat hubungan yang kuat antara kemajuan pesantren dengan gaya kepemimpinan transformatif; (b) Gaya kepemimpinan transformatif perlu diadopsi oleh pemimpin pesantren di Indonesia; (c) Terdapat rekomendasi langkah yang harus diambil oleh pemimpin pesantren yang ingin bertransformasi menjadi pemimpin transformasional.²⁰ Persamaan pada penelitian ini adalah keduanya membahas tentang kepemimpinan dan pesantren. Perbedaannya adalah jurnal ini membahas tentang kepemimpinan transformasional

¹⁹ Rohman, "Karakteristik Kepemimpinan Kiai Ahmad Hasyim Muzadi dalam Mengelola Lembaga Pendidikan Islam."

²⁰ Armila dan Sopianingsih, "The Transformational Leadership At Islamic Boarding Schools In The Digital Era."

dengan jenis penelitian pustaka sedangkan penelitian ini masih bertujuan mencari gaya kepemimpinan dengan jenis penelitian lapangan.

5. Jurnal berjudul: *Gaya Kepemimpinan Kharismatik Kyai dalam Pengembangan Pondok Pesantren* hasil penelitian Yaya Suryana, Heri Khoiruddin, dan Thia Oktapiani. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan jenis *field research*. Hasil penelitian ini adalah; (a) Pelaksanaan kepemimpinan kiai di pondok pesantren mengalami kesuksesan, ditandai dengan bertambahnya jumlah santri dalam setiap tahunnya, mengembangkan lembaga, baik formal maupun nonformal, santri yang telah lulus dan pulang ke rumahnya masing-masing dipercaya oleh masyarakat untuk memimpin setiap kegiatan keagamaan; (b) terdapat faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung adalah santri, alumni, dan orang tua santri. Faktor penghambat yaitu lingkungan luar pondok pesantren, pengurus pondok yang menempuh pendidikan formal di luar pesantren yang berbenturan kegiatannya sehingga menghambat mereka dalam melaksanakan tugasnya dan tidak maksimal.²¹ Persamaan yang terdapat dalam tesis ini adalah sama-sama membahas tentang kepemimpinan, sedangkan perbedaannya terletak pada studi kasus yang dilakukan oleh peneliti.

²¹ Suryana dan Khoiruddin, *Gaya kepemimpinan kharismatik Kyai dalam pengembangan pondok pesantren: Penelitian di pondok pesantren Al-Hikamussalafiyah Purwakarta*.

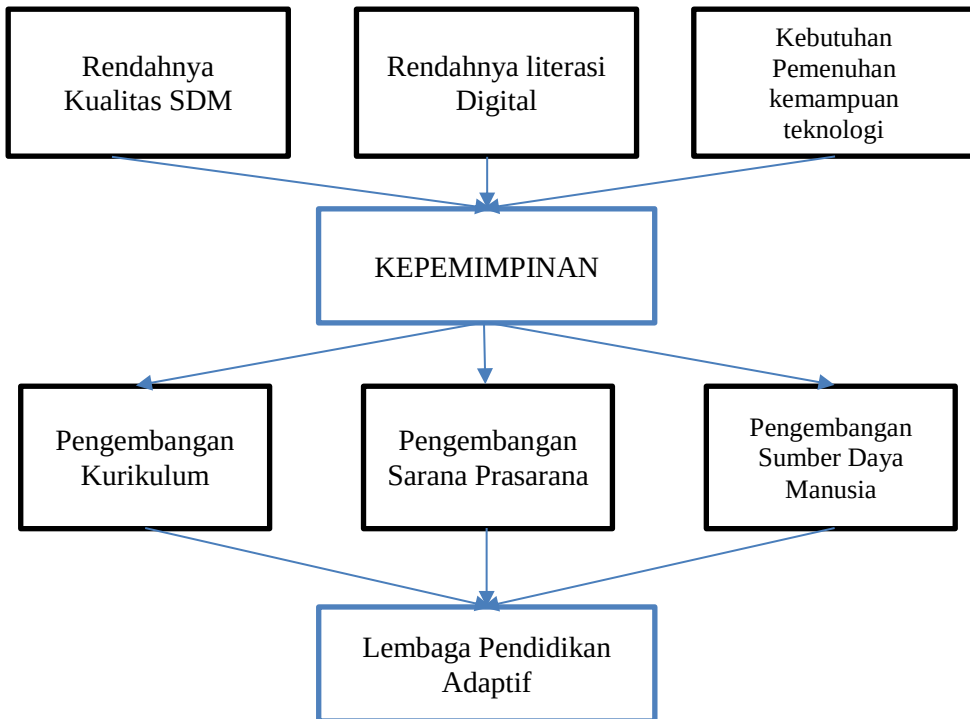
6. Jurnal berjudul *Implementation of The Synergy of Transformational-Servant Leadership Characters in Islamic Boarding School* hasil penelitian Helmi Muhamad dan Niki Pusputa Sari. Jurnal ini meneliti tentang sinergi antara karakter kepemimpinan transformasional dan pelayan yang cocok untuk sudut pandang pondok pesantren sebagai tipologi Islam. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan kesesuaian kepemimpinan transformasional dan pelayan dapat diterapkan dalam kepemimpinan pondok pesantren. Pemimpin pondok pesantren dapat menerapkan kepemimpinan transformasional begitu juga kepemimpinan pelayan. Pondok pesantren adalah sebuah organisasi yang memiliki sebuah misi perubahan dalam konteks kepemimpinan transformasional juga organisasi yang melayani dalam konteks kepemimpinan pelayan. Sinergi dari karakteristik kepemimpinan memiliki potensi sebagai sebuah model kepemimpinan inklusif.²²

Secara umum, kajian-kajian tersebut memiliki kesamaan penelaahan kepemimpinan di pondok pesantren. Meskipun terdapat kesamaan dalam pembahasannya, perbedaan yang ada adalah perbedaan yang substantif. Dalam kajian di atas terdapat perbedaan gaya kepemimpinan di pondok pesantren. Dalam kajian ini peneliti akan secara khusus menemukan karakteristik kepemimpinan di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Kabupaten Blora.

²² Helmi dan Sari, "Implementation of the Synergy of Transformational-Servant Leadership Character in Islamic Boarding School."

E. Kerangka Berpikir

Berdasarkan latar belakang permasalahan lembaga pendidikan Islam, maka dapat disusun kerangka berpikir sebagai berikut:



F. Metode Penelitian

1. Jenis dan pendekatan penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang mana secara keseluruhan memanfaatkan cara-cara penafsiran dengan menyajikan data dalam bentuk deskriptif.²³ Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif yang mengkaji tentang otoritas kepemimpinan pengasuh Pondok Pesantren Khozinatul 'Ulum Kabupaten Blora.

2. Tempat dan waktu penelitian

a. Tempat Penelitian

Tempat yang digunakan untuk penelitian adalah Pondok Pesantren Khozinatul 'Ulum Kabupaten Blora yang berlokasi di Jalan Mr. Iskandar XII/2 Mlangsen, Blora di bawah asuhan KH. Muharror Ali.

b. Waktu Penelitian

Waktu yang digunakan peneliti untuk penelitian ini dilaksanakan sejak tanggal dikeluarkannya Izin penelitian dalam kurun waktu kurang lebih 2 bulan. Namun penelitian ini tergantung data yang didapatkan. Penelitian akan dihentikan bila semua data telah terpenuhi dan dinyatakan sudah jenuh.²⁴

3. Sumber data

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai setting, sumber, dan cara. Bila dilihat dari sumber datanya,

²³ Nyoman Kutha Ratna, *Teori, Metode, Dan Teknik Penelitian Sastra* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015)., 46.

²⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.

maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder, yakni:

a) Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan, diolah, dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama. Merupakan data yang menjadi bahasan utama dalam karya ilmiah ini. Dalam hal ini data primer adalah data yang diperoleh melalui observasi di pondok pesantren Khozinatul Ulum Blora

wawancara dengan pengasuh dan wakil pengasuh Pondok Pesantren Khozinatul ‘Ulum Kabupaten Blora.

b) Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang dikumpulkan, diolah, dan disajikan oleh pihak lain. Data ini merupakan data penunjang yang melengkapi data primer. Dalam hal ini data sekunder diperoleh melalui wawancara informan terkait, surat kabar, artikel, jurnal, buku-buku serta sumber lainnya yang terkait dengan kajian kepemimpinan.

Untuk mendapatkan data yang komprehensif diperlukan beberapa informan dari berbagai latar belakang yang berbeda. Informan dalam penelitian ini adalah:

- a. Nur Rohim, S.Pd, santri pertama sekaligus Kepala MTs. Khozinatul Ulum Blora.
- b. Ridwan Syahroni, Ketua Pengurus Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora 1445-1446 H
- c. Muhammad Hasnan Habib, Pengajar di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora.

- d. Nanang Nur Rohman, Ketua Pengurus Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora 1444-1445 H.
- e. Istiana, Tata Usaha di Yayasan Khozinatul Ulum Al-Amin Blora.
- f. Agus Chalimil Mu'min Al-Musthofa, santri putra Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora.
- g. Siti Maemunah Lestari, santri putri Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora.

Pemilihan informan pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Teknik penarikan sampel ini merupakan teknik yang digunakan jika peneliti mempunyai tujuan-tujuan tertentu dalam pengambilan sampelnya atau peneliti memiliki pertimbangan dikarenakan keahliannya.²⁵ Pengambilan informan yang dipilih dikarenakan posisi dan lamanya santri berada di pondok pesantren.

4. Fokus Penelitian

Dalam Penelitian kualitatif gejala dari suatu objek yang diteliti sifatnya holistik, sehingga penelitian tidak hanya berdasarkan variabel, tapi menyeluruh meliputi aspek tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.²⁶ Karena terlalu luasnya objek penelitian, berdasarkan rumusan masalah fokus penelitian ini adalah kepemimpinan pengembangan lembaga pendidikan Islam di

²⁵ Riduwan, *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru-Karyawan Dan Peneliti Pemula* (Bandung: ALFABETA, 2015), 63.

²⁶ Sugiyono., 274.

Pondok Pesantren Khozinatul ‘Ulum Blora dan hasil pengembangan lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Khozinatul ‘Ulum Blora dalam aspek kurikulum, sumber daya manusia, dan sarana prasarana.

5. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Hal ini dikarenakan tujuan penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, hasil dari pengumpulan data akan sulit sesuai dengan yang diharapkan.²⁷ Dalam melakukan penelitian ini peneliti menggunakan teknik observasi, teknik wawancara dan teknik dokumentasi.

a. Teknik Observasi

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan secara sengaja, sistematis mengenai fenomena sosial dengan gejala-gejala psikologis untuk kemudian dilakukan pencatatan.²⁸ Manfaat dilakukannya observasi salah satunya adalah peneliti dapat menemukan hal-hal yang di luar persepsi responden, sehingga peneliti memperoleh data yang komprehensif.²⁹ Dalam penelitian ini digunakan teknik observasi partisipatif pasif, di mana peneliti hanya sebagai

²⁷ Danuri and Siti Maisaroh, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru, 2019).

²⁸ Joko Subagyo, *Metode Penelitian Dalam Teori Dan Praktik* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004)., 63

²⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: ALFABETA, 2021)., 301

pengamat yang tidak ikut terlibat dalam kegiatan. Teknik observasi ini digunakan untuk menggali data dari pondok dan santri-santri mengenai kepemimpinan pengembangan lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Khozinatul ‘Ulum Blora.

Terdapat tiga objek penelitian dalam observasi yaitu *place* (tempat), *actor* (pelaku), dan *activity* (aktivitas).³⁰ Dalam penelitian ini tempat yang menjadi objek penelitian adalah Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora pusat. Pelaku dalam penelitian ini adalah semua sumber daya manusia yang ada di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora. Sedangkan aktivitas yang diteliti adalah segala kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora.

b. Teknik Wawancara

Wawancara adalah suatu percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan kedua belah pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang mewawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.³¹ Susan Stainback mengemukakan fungsi wawancara adalah agar peneliti mampu menggali lebih dalam tentang informan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena dalam objek

³⁰ Ibid., 301

³¹ Subagyo, *Metode Penelitian Dalam Teori Dan Praktik.*, 161.

penelitian.³² Dalam penelitian ini digunakan metode wawancara semi terstruktur, di mana dalam pelaksanaannya peneliti mengumpulkan data dengan menyiapkan instrumen penelitian, tetapi yang diajak wawancara bebas dan lebih terbuka mengemukakan idenya. Narasumber dalam hal ini

1) KH. Muharror Ali

Melalui tahap wawancara ini secara garis besar akan digunakan untuk menggali dari *interviewee* data tentang :

- 1) Kepemimpinan pengembangan lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora.
- 2) Implementasi pengembangan lembaga pendidikan Islam di bawah kepemimpinan Pengasuh Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora.

c. Teknik Dokumentasi

Teknik Dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian.³³ Data yang diperoleh berupa tulisan, gambar, maupun karya-karya lainnya. Hasil observasi dan wawancara akan lebih kredibel bila disertai dengan dokumentasi.

mencari data baik dari sumber tertulis, dokumen, atau hal lain yang memiliki relevansi sehingga dapat melengkapi data yang diperoleh di lapangan.

6. Uji Keabsahan Data

³² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*.

³³ Riduwan, *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru-Karyawan Dan Peneliti Pemula*.

Uji keabsahan data adalah proses untuk memastikan bahwa data dalam penelitian benar-benar valid dan sesuai dengan tujuan penelitian.³⁴ Dalam penelitian ini digunakan triangulasi data dan triangulasi metode. Triangulasi data adalah teknik untuk menguji kekonsistenan temuan dengan menggunakan berbagai sumber data. Sedangkan triangulasi metode adalah teknik untuk menguji data dengan berbagai metode. Triangulasi data yang dipakai dalam penelitian ini melalui wawancara pengasuh dan wakil pengasuh, yang diverifikasi dengan hasil wawancara dengan guru, pengurus, dan santri. Kemudian diverifikasi dengan observasi di lapangan. Sedangkan triangulasi metode digunakan dengan membandingkan hasil metode observasi, wawancara, dan dokumentasi di Pesantren Khozinatul Ulum Blora.

7. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data digunakan agar proses pencarian dan penyusunan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dapat mencapai kesimpulan yang mudah dipahami.³⁵ Karena penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, analisis data yang didapat bersifat induktif.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data model Miles and Huberman. Analisis dengan model ini dilakukan saat pengumpulan data dan setelah

³⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D.*, 361.

³⁵ J. Moelong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017)., 173.

selesai pengumpulan data. Peneliti sudah menyiapkan analisis jawaban terhadap yang diwawancarai, sehingga apabila jawaban yang diperoleh belum memuaskan pengumpulan data akan tetap berlanjut sampai datanya jenuh. Langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut:

a. Pengumpulan data (*data collection*)

Dalam tahap ini data-data dari observasi, wawancara, dan dokumentasi dikumpulkan. Tujuannya agar didapat data yang komprehensif dan relevan dengan penelitian.

b. Reduksi data (*data reduction*)

Setelah data terkumpul, beberapa data disaring dan dipilih sehingga data yang diperoleh terfokus dan terpilih-pilah menjadi kategori tertentu.

c. Penyajian data (*data display*)

Setelah data tereduksi dan terbagi menjadi berbagai kategori, data disajikan dengan berbagai bentuk yang mudah dipahami, seperti gambar, grafik, tabel, maupun narasi deskriptif.

d. Penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*)

Langkah terakhir adalah menarik kesimpulan dari data yang telah dianalisis dan memverifikasi temuan tersebut. Hal yang dibutuhkan adalah pemikiran kritis dan penilaian untuk memastikan kesimpulan yang diambil valid.³⁶

³⁶ Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003).

BAB II

KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN

A. Kepemimpinan

1. Pengertian

Kepemimpinan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata *pimpin* yang bermakna bimbing dan tuntun. Pelakunya disebut *pemimpin*. Kemudian kata ini mendapat penambahan awalan *ke-* dan akhiran *-an* sehingga menjadi *kepemimpinan* yang bermakna perihal pemimpin; cara memimpin.³⁷ Kepemimpinan secara etimologi dalam bahasa Inggris diistilahkan dengan kata *leadership* yang berarti *being a leader power of leading; the qualities of leader*, bermakna kekuatan atau kualitas seseorang dalam memimpin dan mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan.³⁸ Kata ini berasal dari kata *leader* yang mempunyai arti pemimpin atau *to lead* artinya memimpin. Kata *leader* (pemimpin) muncul sekitar tahun 1300-an. Sedangkan *leadership* muncul kemudian sekitar tahun 1700-an.³⁹ Sampai tahun 1940-an kajian tentang kepemimpinan

³⁷ Bahasa, "Kamus Besar Bahasa Indonesia."

³⁸ Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003), cet. III dan IV, 193

³⁹ Senang and Maslachah, *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan Islam.*, 2.

hanya didasarkan pada teori sifat. Hal ini berarti hanya menjelaskan tentang sifat-sifat kepribadian, fisik, sosial, atau intelektual yang menjadi pembeda antara pemimpin dan yang dipimpin.⁴⁰

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi.⁴¹

Kepemimpinan, menurut Ordway Tead dalam Kartini Kartono adalah kegiatan atau usaha mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.⁴²

Menurut Gibson, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok.⁴³ Ini berarti seorang pemimpin memiliki peran penting dalam membangkitkan semangat dan meningkatkan

⁴⁰Israfil Amar, *Kuliah Kepemimpinan Pendidikan*, (Jombang: Pascasarjana Unipdu, 2014), 3.

⁴¹Ernie Trisnawati Sule dan Kurnawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2006), hlm. 255

⁴²Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), 48-49.

⁴³Tjipto. F dan Diana. A, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2001), hlm. 152

kemampuan anggota kelompoknya. Dengan kata lain, pemimpin bukan hanya tentang memberi perintah, tetapi juga membimbing, mendukung, dan memberdayakan orang lain untuk mencapai potensi terbaik mereka.

Banyak sekali definisi tentang kepemimpinan. Para pakar memberikan definisi sesuai dengan pandangan, fenomena, dan aspek-aspek yang mereka temukan. Karena itu Stogdil menyatakan bahwa banyaknya definisi kepemimpinan sebanyak orang yang mendefinisikannya.⁴⁴

Dari beberapa definisi yang disebutkan, diketahui bahwa kepemimpinan adalah kegiatan atau usaha suatu individu untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu lainnya dalam suatu kelompok agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Definisi kepemimpinan terus mengalami perubahan sesuai dengan peran yang dijalankan, kemampuan untuk memberdayakan (*empowering*) bawahan/anggota sehingga timbul inisiatif untuk berkreasi dalam bekerja dan hasilnya lebih bermakna bagi organisasi dengan sekali-kali pemimpin mengarahkan, menggerakkan, dan mempengaruhi anggota. Inisiatif pemimpin harus direspon sehingga dapat mendorong timbulnya sikap mandiri dalam bekerja dan

⁴⁴ Surahman Amin and Ferry Muhammadsyah Siregar, "Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Al-Qur'an," *Tanzil* 1, no. 1 (2015): 29–35.

berani mengambil keputusan dalam rangka percepatan pencapaian tujuan organisasi.⁴⁵

Kepemimpinan dan derivasinya dalam Islam dikenal dengan berbagai istilah seperti, *khalifah*, *imam*, *malik*, *wali*, *'amir*, *ra'in*, *sultan*, *ra'is*, dan *ulil 'amri*. Di dalam perspektif Al-Qur'an pemimpin dan kepemimpinan dapat merujuk pada kata *khalifāh*, *imām*, dan *ul al-Amri*.

1) *Khalifah*

Kata *khalifah* berasal dari akar kata **خلف** (*khalafa*). Terbentuk dari tiga huruf **خ** (*kha'*), **ل** (*lam*), dan **ف** (*fa'*), kata ini memiliki tiga arti dasar. Pertama, sesuatu yang datang sesudah kedatangan yang lain sambil menggantikan peranannya. Kedua, bermakna berbeda. Arti demikian karena sesuatu yang kedua yang datang menempati tempat pertama sehingga sesuatu tersebut berbeda. Ketiga, berubah.⁴⁶ Dari makna ketiga ini lahir kata **خلف** (*khalūf*) yang berarti perubahan bau mulut akibat berpuasa.⁴⁷

Al-Qur'an dalam surah Al-Baqarah ayat 30 menyebutkan

⁴⁵ Nur Mukti, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jurnal Kependidikan IAIN Purwokerto, Vol. 6 No. 1, tahun 2018, hlm. 75

⁴⁶ Ahmad Ibnu Faris, *Mu'jam Maqayis Al-Lughah*, Cetakan 1 (Beirut: Dar Ihya al-Turats al-Arabi, 2001), 309-311.

⁴⁷ Muhammad Quraish Shihab, *Khilafah: Peran Manusia Di Bumi* (Tangerang: PT. Lentera Hati, 2020), 38.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ

فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

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" (QS. Al-Baqarah [2]:30)

2) Imam

Imam secara etimologi mempunyai beberapa makna. Kata *Imam* dalam Al-Qur'an disebut sebanyak tujuh kali, sedangkan *aimmah* sebanyak enam kali.⁴⁸

Khalifah (خليفة) adalah istilah dalam Islam yang merujuk pada pemimpin umat Islam yang bertugas sebagai penerus Nabi Muhammad SAW dalam memimpin komunitas Muslim. Khalifah bertanggung jawab untuk menegakkan syariat Islam, memimpin pemerintahan, dan menjaga kesejahteraan masyarakat.

⁴⁸ Muhammad Fu'ad Abd al- Baqy, *Al-Mu'jam Al-Mufahras Li Alfazd Al-Qur'an Al-Karim* (Kairo: Dar al-Kutub al-Misriyah, 1945)., 80-81.

Setelah wafatnya Nabi Muhammad SAW, sistem kekhalifahan ini dimulai dengan kepemimpinan Abu Bakar as-Siddiq sebagai khalifah pertama. Khalifah harus memenuhi syarat-syarat tertentu seperti beragama Islam, memiliki pengetahuan yang mendalam tentang agama, adil, dan mampu memimpin.

3) Ulil ‘Amri

Ulil Amri adalah istilah dalam Islam yang merujuk kepada pemimpin atau otoritas yang memiliki kekuasaan untuk mengatur urusan umat berdasarkan syariat Islam. Istilah ini di dalam Al-Quran disebut dalam surah An-Nisa ayat 59. Ulil Amri mencakup pemimpin politik, sosial, dan agama. Dalam konteks lembaga pendidikan, ulil amri dapat merujuk kepada otoritas pendidikan, seperti kepala sekolah, dewan pengurus, atau pejabat pendidikan yang bertanggung jawab untuk membuat kebijakan dan keputusan yang mendukung tujuan pendidikan dan kesejahteraan siswa.

Selain sifat-sifat di atas, Ki Hajar Dewantoro juga memberikan argumen berkenaan dengan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang meliputi 3 hal,⁴⁹ yaitu sebagai berikut:

⁴⁹ Leo Agung S, “Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara,” *SHEs: Conference Series* 5, no. 1 (2021): 160–68, <https://jurnal.uns.ac.id/SHES/article/view/57793%0Ahttps://jurnal.uns.ac.id/SHES/article/viewFile/57793/33958>.

1) *Ing ngarso sung tulodho*

Di muka harus memberikan teladan. Bahwa seorang pemimpin melalui sikap dan perbuatannya harus bisa menjadikan dirinya sebagai panutan dan ikutan bagi orang yang dipimpinnya. Misalnya sebagai pemimpin harus memberikan contoh berdisiplin, giat bekerja, dan dapat mengintrospeksi segala tindakannya.

2) *Ing madyo mangun karso*

Di tengah membangun prakarsa. Bahwa pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berbakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya. Misalnya untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasinya, seorang pemimpin harus memberi kesempatan pada bawahannya untuk dapat memberikan masukan, saran dan pendapatnya guna menyelesaikan atau memecahkan masalah yang ada dalam organisasi.

3) *Tut wuri handayani*

Mengikuti dari belakang dengan berwibawa. Bahwa seorang pemimpin harus mendorong orang-orang yang dipimpinnya agar berani, yaitu berani berjalan di depan dan berani bertanggung jawab. Misalnya pimpinan memberi kesempatan sepenuhnya kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya atau memecahkan sendiri masalah yang dihadapinya. Walaupun demikian, secara

diam-diam pemimpin harus selalu memantau dan mengawasinya agar nantinya tidak terjadi hal-hal yang tidak diharapkan. Jadi pimpinan harus tetap bertanggung jawab atas orang-orang yang dipimpinnya.

2. Model kepemimpinan

Seorang pemimpin baik secara sadar maupun tidak sadar memiliki gaya, tipe atau ciri tersendiri sehingga antara pemimpin satu dengan yang lainnya tidaklah sama. Seseorang dalam memimpin harus mampu mengendalikan, mengarahkan, mempengaruhi orang lain agar tujuan yang sudah direncanakan dapat terealisasi dengan optimal. Pada kegiatan tersebut seorang pemimpin akan menemui kondisi dan situasi yang mengharuskan berperilaku dan bertindak, sehingga muncullah model atau gaya kepemimpinan. Model kepemimpinan bisa diartikan sebagai model tingkah laku, kebiasaan, watak, sifat dan kepribadian yang unik dan khas dalam memimpin.⁵⁰ Pemimpin biasanya memiliki gaya utama dalam memimpin dan mungkin memiliki gaya yang lainnya sebagai cadangan bila satu gaya tidak sesuai dengan situasi dan kondisi.

Ada berbagai model kepemimpinan yang berkembang, diantaranya:

- a) Model kepemimpinan kharismatik

⁵⁰Bejo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi Daerah*, Jakarta: Sagung Seto: 2009, hal. 82.

Kata “charisma” dalam Bahasa Yunani bermakna sebuah hadiah dari dewa atau kekuatan ilahi.⁵¹ Ini merujuk pada kemampuan seseorang untuk menarik perhatian dan mempengaruhi orang lain melalui pesona pribadi. Menurut Conger dan Kanungo kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan di mana pengikut terpicu akan kemampuan heroik sang pemimpin atau kemampuan luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu dari pemimpin.⁵² Konsep kepemimpinan kharismatik pertama kali diperkenalkan oleh sosiolog Jerman, Max Weber, pada awal abad ke-20. Weber mengidentifikasi kharisma sebagai salah satu dari tiga jenis otoritas, bersama otoritas tradisional dan otoritas legal.⁵³

1) Otoritas Tradisional

Otoritas ini berasal dari warisan, garis keluarga, atau etnis. Kekuasaan dalam otoritas tradisional didasarkan pada hubungan pribadi dan kesetiaan kepada pemimpin sebelumnya. Orang-orang yang memiliki otoritas tradisional dianggap

⁵¹ Cristian Harrison, *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms* (Hamilton: Palgrave Macmillan, 2018), 42.

⁵² Wendy Sepmady Hutahaeen, *Teori Kepemimpinan*, 1st ed. (Malang: Ahlimedia Press, 2021), 60.

⁵³ Dede Ridho Firdaus et al., “Analisis Model Kepemimpinan Kharismatik Dan Visioner Di Pondok Pesantren,” *Journal on Education* 5, no. 4 (2023): 15038–49, doi:10.31004/joe.v5i4.2588.

mengetahui tradisi yang sakral, sehingga ikatan adat-istiadat memegang peranan penting.

2) Otoritas Kharismatik

Menurut Weber, kharism adalah ciri atau bakat seseorang yang membedakannya dari orang biasa. Individu dengan kharisma dianggap memiliki kecerdasan atau kekuatan superior, supranatural, atau luar biasa. Pengikut mengabdikan diri kepada pemimpin kharismatik karena mereka percaya bahwa mereka dipanggil untuk melakukannya. Weber menganggap kharisma sebagai fenomena yang unik, di mana pengakuan atas otentitas pemimpin menjadi landasan otoritas kharismatik.

3) Otoritas Legal-Rasional

Otoritas ini didasarkan pada kerangka hukum yang berlaku di masyarakat. Landasan otoritas rasional adalah legitimasi, yaitu hak orang yang berkuasa. Individu yang mengeluarkan perintah dipandang melakukannya sebagai institusi impersonal, bukan sebagai pribadi. Otoritas ini diciptakan untuk mengatur hidup masyarakat atas dasar hukum.⁵⁴

⁵⁴ Ibid.

Kepemimpinan kharismatik ini tidak bisa dibuat-buat atau diciptakan, karena seorang pemimpin memiliki energi, daya tarik tersendiri serta pembawaan yang berkarakter, dengan itu membuat orang lain dengan sukarela mengikutinya, bahkan memiliki pengikut yang banyak serta pengawal yang dapat dipercaya. Pidato Martin Luther King, Jr. yang berjudul “*I Have a Dream*” adalah contoh jenis perilaku kharismatik ini.⁵⁵ Tokoh lainnya yaitu Soekarno, Nelson Mandela, dan William Jefferson Clinton.

Menurut Conger dan Kanungo kepemimpinan kharismatik berdasar pada asumsi bahwa kharisma merupakan sebuah fenomena yang berhubungan. Hubungan ini menyangkut perilaku, keterampilan pemimpin dan aspek situasi. Ada tiga asumsi yang membuat orang mengikuti pemimpin yang kharismatik, yaitu:

- 1) Daya tarik dan keanggunan. Pesona yang ada dalam diri pemimpin membuat orang lain merasa terinspirasi dan termotivasi
- 2) Rasa percaya diri. Pemimpin kharismatik memiliki kepercayaan diri yang sangat kuat dan tidak ragu dalam mengambil keputusan.

⁵⁵ Peter G Northouse, *Kepemimpinan, Teori Dan Praktik*, 6th ed. (Jakarta: Indeks, 2013), 178.

- 3) Rasa kekaguman. Pengikut memandang pemimpin sebagai orang yang mempunyai kelebihan dibanding yang lain, sehingga mereka takjub pada kelebihannya.⁵⁶

Karakteristik kepemimpinan kharismatik menurut studi Conger dan Kanungo menyebutkan ada empat hal penting, yaitu:

- 1) Visi dan artikulasi.

Visi yang dimiliki dianggap sebagai tujuan ideal. Ini berarti menolak status yang ada sekarang (status quo) karena visi yang dipunyai dianggap akan lebih ideal. Selain itu mampu menjelaskan pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

- 2) Risiko pribadi.

Berani mengambil risiko, walaupun mengorbankan banyak hal, seperti harta, waktu, ataupun hal lain demi tercapainya misi.

- 3) Kepekaan terhadap lingkungan

Mampu melakukan penilaian realistik terhadap hambatan dari lingkungan sekitar dan mengetahui sumber daya yang diperlukan untuk mengupayakan terjadinya perubahan.

- 4) Sensitif dengan kebutuhan bawahan

⁵⁶ Hutahaean, *Teori Kepemimpinan.*, 62.

Memahami kemampuan orang lain dan bertanggung jawab terhadap kebutuhan serta perasaan mereka.

5) Perilaku yang tidak konvensional.

Memiliki perilaku yang dianggap inovatif dan berbeda dari kebiasaan umum. Pemimpin kharismatik menunjukkan perilaku yang konstruktif di luar kebiasaan dan seringkali menentang norma yang sudah mapan di masyarakat demi perubahan ke arah yang lebih baik.⁵⁷

b) Model kepemimpinan Paternalistik

Secara bahasa kata “pater” berarti ayah.⁵⁸ Ini merujuk pada gaya kepemimpinan di mana pemimpin bertindak seperti figur ayah yang melindungi dan mengarahkan bawahannya. Kepemimpinan paternalistik bisa berarti kepemimpinan di mana pemimpin memperlakukan bawahannya seperti anggota keluarga, memberikan perhatian dan perlindungan, serta membuat keputusan yang dianggap terbaik untuk kesejahteraan mereka.

⁵⁷ Ibid., 63.

⁵⁸ Rizka Amanda Putri et al., “Pola Dinamika Kepemimpinan Paternalistik: Analisis Hubungan Kepemimpinan Kiai Dan Motivasi Kerja Pendidik Di Pondok Pesantren,” *Innovative: Journal of Social Science Research* 4 (2024).

Konsep kepemimpinan paternalistik telah ada sejak lama dan sering dikaitkan dengan budaya Asia, terutama di negara-negara seperti China dan Jepang. Namun konsep ini juga ditemukan di berbagai budaya lain di dunia.

Penelitian tentang kepemimpinan paternalistik telah dilakukan oleh berbagai akademisi, termasuk Ekin K. Pellegrini dan Scandura. Bentuk kepemimpinan ini terlihat dalam organisasi yang pemimpinnya memiliki otoritas yang kuat. Pemimpin paternalistik cenderung membuat keputusan yang dianggap terbaik untuk organisasi dan bawahannya, seringkali dengan sedikit masukan dari bawahannya. Ciri ciri kepemimpinan paternalistik yaitu:

- 1) Otoritas yang kuat

Pemimpin paternalistik memiliki otoritas yang kuat dan membuat keputusan penting tanpa banyak konsultasi.

- 2) Perhatian terhadap kesejahteraan

Pemimpin paternalistik sangat peduli terhadap kesejahteraan bawahannya dan seringkali terlibat dalam kehidupan pribadi mereka.

- 3) Hubungan seperti keluarga

Pemimpin dan bawahan memiliki hubungan yang mirip dengan keluarga, di mana pemimpin bertindak sebagai figur ayah atau ibu.

4) Kepedulian dan perlindungan

Pemimpin menunjukkan kepedulian dan perlindungan terhadap bawahannya, memastikan mereka merasa aman dan dihargai.

5) Kepatuhan dan loyalitas

Bawahan diharapkan menunjukkan kepatuhan dan loyalitas yang tinggi terhadap pemimpin.

Menurut Ahmad Sulhan, kepemimpinan yang memiliki sifat kebapakan ini memiliki karakteristik antara lain:

- a) bawahan/anggota dianggap tidak atau belum dewasa, sehingga butuh dikembangkan,
 - b) Memiliki sikap terlalu melindungi (over protect),
 - c) Jarang memberikan kesempatan bawahan untuk mengambil kebijakan,
 - d) Hampir tidak pernah memberikan kesempatan bawahan untuk mengembangkan diri, berpendapat atau berkreasi,
 - e) Selalu merasa paling benar dan serba tahu.⁵⁹
- c) Model kepemimpinan Otokratis/otoriter (Authoritarian Leadership)

Kata “otokratis” secara bahasa berasal dari Bahasa Yunani *autokratēs* yang berarti penguasa

⁵⁹ Ahmad Sulhan, *Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi Pendidikan Islam* (Mataram: Sanabil, 2020)., 61.

tunggal. Ini merujuk pada model kepemimpinan di mana satu individu memegang kendali penuh atas keputusan dan arah organisasi. Model kepemimpinan otokratis adalah model kepemimpinan di mana pemimpin memiliki kontrol penuh atas semua keputusan dan jarang menerima masukan dari anggota tim atau pengikut. Menurut Robbins dan Coulter (2002) kepemimpinan otokratis adalah kepemimpinan yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan.⁶⁰ Pemimpin otokratis biasanya membuat keputusan berdasarkan ide dan penilaian mereka sendiri tanpa melibatkan orang lain.

Pada kepemimpinan otokratis semua kebijakan ditentukan oleh pimpinan yang diktator tanpa adanya konsultasi atau musyawarah dengan orang-orang yang dipimpinnya. Dia memiliki anggapan maju dan mundurnya sebuah organisasi hanya tergantung padanya, sehingga dia bekerja keras, belajar sungguh-sungguh, tertib dan tidak bisa dibantah. Kepemimpinan otokratis ini menganggap organisasi dibawah kepemimpinanya adalah milik dia seorang, anggotanya

⁶⁰ Syamsu Q Badu and Novianty Djafri, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Gorontalo: Ideas Publishing, 2017).

adalah sekedar bawahan, yang mewajibkan patuh mutlak dan melakukan paksaan dalam kekuasaan. Pemimpin memiliki sifat eksklusif dan lebih cenderung menyendiri, juga mengangkat anggota yang lemah dan mudah diatur sesuka hatinya. Kepemimpinan otoriter disebut juga tipe kepemimpinan authoritarian. Yang lebih pada pendekatan paksaan dan sifat yang muncul sering mencari kesalahan bawahannya.

Karakteristik kepemimpinan otokratis yaitu⁶¹:

a) Sentralisasi wewenang

Pemimpin otokratis memegang kendali penuh atas semua keputusan dan jarang melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan.

b) Kontrol ketat

Pemimpin memiliki kontrol ketat terhadap tugas dan proses kerja, memberikan arahan yang jelas dan tegas.

c) Kurangnya partisipasi

Anggota tim atau pengikut memiliki sedikit atau tidak ada peran dalam pengambilan keputusan dan hanya diharapkan untuk melaksanakan perintah.

d) Keputusan cepat

⁶¹ Nur Fazillah, "Konsep Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam," *Intelektualita: Journal of Education Science and Teacher Training* 12 (2023).

Pemimpin otokratis mampu membuat keputusan dengan cepat tanpa memerlukan konsensus atau diskusi panjang.

e) Hierarki yang jelas

Struktur hierarki yang ada jelas dengan pemimpin di puncak dan komunikasi yang seringkali satu arah, dari pemimpin ke tim.

d) Model kepemimpinan *Laissez faire*

Secara bahasa *laissez-faire* berasal dari bahasa Perancis yang berarti biarkan saja atau biarkan berjalan. Ini merujuk pada pendekatan yang tidak banyak campur tangan dalam urusan orang lain. Kepemimpinan *laissez-faire* adalah kepemimpinan di mana pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim untuk mengambil keputusan dan menjalankan tugas mereka sendiri tanpa banyak intervensi atau arahan.⁶²

Konsep kepemimpinan *laissez-faire* mulai muncul dalam konteks ekonomi pada abad ke-18. Terutama terkait dengan teori ekonomi yang menekankan minimnya campur tangan pemerintah dalam pasar. Dalam konsep kepemimpinan, *laissez-faire* dikenal melalui penelitian Kurt Lewin pada tahun 1920-an, yang mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan: otokratis, demokratis, dan *laissez-*

⁶² Ibid.

faire.⁶³ Kepemimpinan ini pemimpin membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya, memutuskan segala urusannya sendiri, Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Sehingga organisasi seakan-akan tidak ada pimpinannya dan menjadikannya kacau balau. Pemimpin jenis ini menunjukan pemimpin yang memiliki perilaku pasif dan sering menghindari dari tanggung jawab. Sehingga di awal kepemimpinannya hanya menyiapkan instrumen untuk dikerjakan dan tidak adanya evaluasi maupun kontrol dari pemimpin. Sehingga semua pekerjaan diserahkan kepada inisiatif dan prakarsa dari bawahannya. Bisa disimpulkan model kepemimpinan seperti ini layak nya bukan pemimpin karena semuanya bekerja tanpa tujuan bersama.

Ciri-ciri kepemimpinan *laissez-faire* adalah:

a) Kebebasan penuh

Anggota tim memiliki kebebasan penuh untuk mengambil keputusan dan menjalankan tugas mereka sendiri.

b) Minim intervensi

⁶³ Kurt Lewin, Ronald Lippitt, and Ralph K White, "The Journal of Social Psychology Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created ' Social Climates ' BULLETIN OF THE SOCIETY FOR THE PSYCHOLOGICAL STUDY," *Aggressive Behavior*, no. 925709773 (1939): 37–41, doi:<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.

Pemimpin tidak banyak campur tangan dalam pekerjaan sehari-hari.

c) Kepercayaan tinggi

Pemimpin memiliki kepercayaan tinggi terhadap kemampuan dan kompetensi anggota tim.

d) Tanggung jawab individu

Anggota tim bertanggung jawab penuh atas hasil pekerjaan mereka.

e) Kreativitas dan inovasi

Model kepemimpinan ini mendorong kreativitas dan inovasi karena anggota tim memiliki kebebasan untuk mengeksplorasi ide-ide baru.

e) Model kepemimpinan Demokratis

Secara bahasa kata demokratis berasal dari Bahasa Yunani *demos* yang berarti rakyat dan *kratos* yang berarti kekuasaan.⁶⁴ Ini merujuk pada gaya kepemimpinan di mana kekuasaan dan pengambilan keputusan didistribusikan di antara anggota kelompok. Model kepemimpinan demokratis adalah model di mana pemimpin melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, mendorong partisipasi aktif, dan menghargai masukan dari semua anggota.

⁶⁴ Syaefuddin Ahrom Al-Ayubbi, “Kepemimpinan Kiai Dalam Pembaharuan Pendidikan Pesantren Di Era Disrupsi” (Universitas Negeri Jakarta, 2021), <http://repository.unj.ac.id/14468/1/COVER.pdf>.

Konsep kepemimpinan demokratis telah ada sejak zaman Yunani kuno, di mana demokrasi pertama kali diperkenalkan sebagai bentuk pemerintahan. Dalam konteks kepemimpinan modern, penelitian Kurt Lewin pada tahun 1930-an mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan seperti yang telah disebutkan.

Karakteristik kepemimpinan demokratis yaitu:

a) Partisipasi aktif

Anggota tim didorong untuk berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan. Ide-ide dari anggota dihargai.

b) Keterbukaan

Pemimpin demokratis terbuka terhadap masukan dan kritik. Lingkungan yang ada dibuat agar mereka merasa nyaman untuk berbicara dan berbagi pandangan.

c) Kolaborasi

Pemimpin demokratis bekerja sama dengan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Mereka mendorong kerja sama dan sinergi di antara anggota tim.

d) Kepemimpinan yang terbagi

Kekuasaan dan tanggungjawab didistribusikan di antara anggota tim. Pemimpin demokratis tidak memonopoli kekuasaan, tetapi berbagi tanggungjawab dengan anggota tim.

e) Kepuasan dan motivasi

Anggota tim cenderung merasa lebih puas dan termotivasi karena mereka merasa dihargai dan didengarkan. Partisipasi dalam pengambilan keputusan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap tujuan bersama.⁶⁵

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinanannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama termasuk dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang demokratis menekankan pada kreativitas individu bawahan dalam melaksanakan tugas, sehingga memiliki kekuatan dalam organisasi, karena semuanya merasa memiliki. Pada kepemimpinan yang demokratis ini bawahan diberikan keleluasaan dalam berpendapat, bahkan memberikan saran dan kritik demi berlangsungnya kepemimpinan yang ideal.

f) Model Kepemimpinan Transaksional

⁶⁵ Aulia Diana Devi and Subiyantoro, "Implementation of Democratic Leadership Style and Transformational Head of Madrasah in Improving The Quality," *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2021): 14–26, doi:<https://doi.org/10.31538/ndh.v6i1.1162>.

Transaksional secara bahasa bermakna pertukaran atau perdagangan. Ini merujuk pada model kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Model kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan di mana pemimpin menggunakan penghargaan dan hukuman untuk memotivasi pengikut dan mencapai tujuan organisasi.⁶⁶ Pemimpin transaksional berfokus pada tugas dan kinerja, serta memastikan bahwa pengikut memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Konsep kepemimpinan transaksional pertama kali diperkenalkan oleh Max Weber sebagai bagian dari teorinya tentang otoritas legal rasional. Namun, konsep ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh James McGregor Burns pada tahun 1987 dalam bukunya *leadership*. Bernard M. Bass kemudian memperluas konsep ini dalam penelitiannya tentang kepemimpinan transformasional dan transaksional.⁶⁷

Bentuk Kepemimpinan transaksional sering terlihat dalam organisasi yang berfokus pada efisiensi dan kinerja. Pemimpin menggunakan sistem

⁶⁶ I Made Narsa, "KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN: Transformasional versus Transaksional," *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 14, no. 2 (2011), doi:10.9744/jmk.14.2.102-108.

⁶⁷ W E Allen, "Leadership Theory: A Different Conceptual Approach.," *Journal of Leadership Education* (journalofleadershiped.org, 2018), https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/17_2_Allen.pdf.

penghargaan dan hukuman untuk mengelola kinerja pengikut. Secara lebih lengkap karakteristik kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut:

a) Penghargaan dan hukuman

Pemimpin transaksional menggunakan penghargaan untuk memotivasi kinerja yang baik dan hukuman untuk mengoreksi kinerja yang buruk. Penghargaan diberikan kepada pengikut yang mencapai atau melebihi target yang ditetapkan, seperti bonus dan pengakuan. Sebaliknya, hukuman diberikan ketika pengikut gagal memenuhi standar, seperti teguran atau pengurangan insentif.

b) Fokus pada tugas

Pemimpin transaksional sangat berorientasi pada tugas dan kinerja. Mereka menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik, serta mengharapkan pengikut untuk bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan.

c) Pengawasan ketat

Pemimpin transaksional melakukan pengawasan ketat terhadap kinerja pengikut. Mereka seringkali menggunakan alat pengukuran kinerja dan laporan rutin untuk memantau kemajuan pekerjaan.

d) Kepatuhan

Pemimpin transaksional menekankan pentingnya kepatuhan terhadap aturan dan prosedur yang telah ditetapkan. Mereka mengharapkan pengikut untuk mengikuti instruksi dengan tepat dan tidak menyimpang dari pedoman yang telah ditetapkan.

g) Model Kepemimpinan Transformasional

Menurut Danim kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam angka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.⁶⁸ Bennis dan Nanus dalam penelitiannya menemukan empat strategi utama yang digunakan pemimpin transformasional.⁶⁹

a) Visi yang jelas akan masa depan

Visi adalah citra dari masa depan yang menarik, realistis dan dapat dipercaya. Visi biasanya sederhana, dapat dipahami, menguntungkan, dan menciptakan energi. Ketika organisasi memiliki visi yang jelas, lebih mudah bagi orang-orang di dalam organisasi untuk

⁶⁸ Sudarmawan Danim, *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok* (Jakarta: Rinea Cipta Utama, 2004), 54.

⁶⁹ Allen, "Leadership Theory: A Different Conceptual Approach."

mempelajari cara menyesuaikan diri dengan seluruh arah organisasi dan bahkan masyarakat secara umum.

b) Arsitek organisasi

Pemimpin menciptakan bentuk untuk tujuan bersama yang dipertahankan orang di dalam organisasi mereka. Dalam banyak kasus, pemimpin ini mampu menggerakkan orang untuk menerima identitas kelompok baru atas filosofi baru bagi organisasi mereka.⁷⁰

c) Menciptakan rasa percaya

Kepercayaan ada hubungannya dengan sesuatu yang dapat diduga atau dapat diandalkan, bahkan dalam situasi yang tak pasti. Bagi organisasi, pemimpin membangun kepercayaan dengan mengutarakan arah dan kemudian secara konsisten menerapkan arah, walaupun visi melibatkan ketidakpastian yang tinggi.

d) Pengorganisasian diri yang kreatif lewat egoisme yang positif

Pemimpin mengetahui kelebihan dan kelemahan organisasi, karena itu menekankan

⁷⁰ P G Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (books.google.com, 2021), https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=6qYLEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT14&dq=leadership&ots=QQ5fs8We2t&sig=NI_7lD9ThlPBMfVGX5lJuP2o5Fk.

kelebihannya, bukan berfokus pada kelemahan. Berdasarkan pemahaman akan kompetensi diri organisasi, pemimpin yang efektif mampu menenggelamkan diri ke dalam tugas dan tujuan besar organisasi.⁷¹

h) Model Kepemimpinan Visioner

Visi berarti pandangan atau gambaran masa depan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan visioner merujuk pada menciptakan dan mengkomunikasikan visi masa depan yang jelas dan inspiratif. Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan di mana pemimpin memiliki visi yang jelas tentang masa depan dan mampu menginspirasi serta memotivasi pengikut untuk bekerja menuju visi tersebut.⁷² Pemimpin visioner seringkali memiliki kemampuan untuk melihat peluang dan tantangan di masa depan dan mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Karakteristik kepemimpinan visioner yaitu:

a) Visi yang jelas.

Pemimpin visioner memiliki visi yang jelas dan inspiratif tentang masa depan. Mereka

⁷¹ Ellen Daniëls, Annie Hondeghem, and Filip Dochy, "A Review on Leadership and Leadership Development in Educational Settings," *Educational Research Review*, 2019, doi:10.1016/j.edurev.2019.02.003.

⁷² Firdaus et al., "Analisis Model Kepemimpinan Kharismatik Dan Visioner Di Pondok Pesantren."

mampu menggambarkan visi tersebut dengan cara yang memotivasi pengikut untuk bekerja menuju tujuan utama.

b) Kemampuan menginspirasi

Pemimpin visioner mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut melalui komunikasi yang efektif dan kharisma pribadi. Mereka membangkitkan semangat dan antusiasme pengikut untuk mencapai visi bersama.

c) Pemikiran strategis

Pemimpin visioner memiliki kemampuan untuk melihat peluang dan tantangan di masa depan dan mengembangkan strategi jangka panjang untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka mampu mengarahkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan mencapai keberhasilan jangka panjang.⁷³

i) Model Kepemimpinan Spiritual

Secara bahasa spiritual berasal dari bahasa Latin *spiritus* yang berarti roh atau jiwa. Ini merujuk pada kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai moral,

⁷³ Zuhri Zuhri, “Kepemimpinan Visioner Kiai Dalam Mengimplementasikan Visi Di Pondok Pesantren,” *Bidayatuna: Jurnal Pendidikan Guru Mandrasah Ibtidaiyah* 1, no. 2 (2018): 109, doi:10.36835/bidayatuna.v1i2.325.

etika, dan spiritual dalam memimpin. Kepemimpinan spiritual.⁷⁴

Model karakteristik kepemimpinan spiritual yaitu:

a) Nilai-nilai moral dan etika

Pemimpin spiritual menekankan pentingnya nilai-nilai moral dan etika dalam setiap tindakan dan keputusan mereka. Pemimpin berusaha membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka.

b) Pengembangan holistik

Pemimpin spiritual berfokus pada pengembangan kesejahteraan holistik pengikut, termasuk aspek emosional, mental, dan spiritual. Mereka memberikan dukungan dan bimbingan untuk membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka.

c) Kepedulian dan empati

Pemimpin spiritual menunjukkan kepedulian dan empati yang tinggi terhadap pengikut. Mereka berusaha memahami kebutuhan dan perasaan pengikut serta memberikan dukungan yang diperlukan.

⁷⁴ Ahmad Zain Sarnoto and Ahmad Sholihin, "Perilaku Kepemimpinan Berbasis Spiritual Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam," *Statement* 7, no. 2 (2017): 56.

d) Visi yang lebih tinggi

Pemimpin spiritual memiliki visi yang lebih tinggi yang melampaui tujuan materi dan berfokus pada pencapaian tujuan yang lebih bermakna dan berdampak positif bagi masyarakat.⁷⁵

j) Model kepemimpinan situasional

Kata situasional secara bahasa bermakna sesuatu (mengenai) situasi yang tepat. Ini merujuk pada kepemimpinan yang menyesuaikan pendekatan berdasarkan situasi yang dihadapi. Model kepemimpinan situasional adalah model kepemimpinan di mana pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kesiapan, kompetensi, dan motivasi pengikut dalam situasi tertentu.⁷⁶

Konsep kepemimpinan situasional pertama kali dikenalkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard pada tahun 1969 dalam buku mereka *Management of Organization Behavior*. Mereka mengembangkan model kepemimpinan situasional yang dikenal sebagai

⁷⁵ G Smith, M Minor, and H Brashen, "Spiritual Leadership: A Guide to a Leadership Style That Embraces Multiple Perspectives.," *Journal of Instructional Research*, 2018, <https://eric.ed.gov/?id=EJ1188325>.

⁷⁶ O Hutagaluh, P P Aslan, and ..., "Situational Leadership on Islamic Education," ... of Islamic Education, 2020, <http://www.journal.iaisambas.ac.id/index.php/IJGIE/article/view/18>.

situational leadership theory yang menekankan pentingnya fleksibilitas dalam kepemimpinan.⁷⁷

Bentuk kepemimpinan situasional sering terlihat dalam organisasi yang dinamis dan membutuhkan adaptasi cepat terhadap perubahan. Karakteristik kepemimpinan situasional yaitu:

a) Fleksibilitas

Pemimpin situasional mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan situasi yang dihadapi. Mereka tidak terpaku pada satu gaya kepemimpinan tertentu.

b) Penilaian kesiapan pengikut

Pemimpin situasional menilai tingkat kesiapan, kompetensi, dan motivasi pengikut sebelum menentukan pendekatan yang tepat. Mereka memahami bahwa setiap individu dan tim memiliki kebutuhan yang berbeda.

c) Pendekatan yang beragam

Pemimpin menggunakan berbagai pendekatan, mulai dari direktif (memberikan arahan yang jelas) hingga suportif (memberikan dukungan dan bimbingan). Mereka memilih

⁷⁷ Daniëls, Hondeghem, and Dochy, "A Review on Leadership and Leadership Development in Educational Settings."

pendekatan yang paling sesuai dengan situasi dan kebutuhan pengikut.⁷⁸

B. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

1. Pengembangan

Istilah perkembangan merupakan turunan dari kata “kembang” yang bisa bermakna buka lebar; bentang. Kata ini mendapat awalan pe- dan akhiran -an yang berarti proses, cara, perbuatan mengembangkan.⁷⁹ Beberapa ahli memberikan definisi mengenai perkembangan.

Barbara B. Seels dan Rita Richey mendefinisikan pengembangan sebagai proses penterjemahan spesifikasi desain ke dalam bentuk fisik.⁸⁰ Pengertian ini mengindikasikan bahwa pengembangan adalah sebuah proses yang hasilnya berupa produk yang dapat dirasa dengan panca indra.

Thoha memberikan definisi mengenai pengembangan sebagai suatu proses pendidikan dalam jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang tersusun secara sistematis dan terorganisir di dalam manajerial yang

⁷⁸ Hutagaluh, Aslan, and ..., “Situational Leadership on Islamic Education.”

⁷⁹ Badan Pengembang dan Pembinaan Bahasa, “Kamus Besar Bahasa Indonesia,” 2016, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/pengembangan>

⁸⁰ Barbara B. Seels and Rita C. Richey, *Teknologi Pembelajaran: Definisi dan Kawasannya*, (Jakarta: Wasington DC, 1994), 38.

mempelajari mengenai pengetahuan tentang konseptual dan teoritis untuk mencapai suatu tujuan yang ditentukan.⁸¹

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 18 Tahun 2002 mendefinisikan pengembangan sebagai kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bertujuan memanfaatkan kaidah dan teori ilmu pengetahuan yang telah terbukti kebenarannya untuk meningkatkan fungsi, manfaat, dan aplikasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada, atau menghasilkan teknologi baru.⁸²

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan sebuah proses yang melibatkan penerjemahan spesifikasi desain ke dalam bentuk fisik, pendidikan yang sistematis dan terorganisir, serta kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bertujuan untuk meningkatkan fungsi dan aplikasi ilmu pengetahuan atau menghasilkan teknologi baru. Secara umum, pengembangan mencakup aspek fisik, pendidikan, dan teknologi yang semuanya berorientasi pada peningkatan dan pencapaian tujuan tertentu.

2. Lembaga Pendidikan Islam

⁸¹ Hartini, "Pengembangan Sumber Daya Manusia," *Zahir Publishing*, no. 39 (2023): 1–148.

⁸² Undang-undang Republik Indonesia nomor 18 Tahun 2002, *Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi*, Pasal 1.

Secara etimologi lembaga adalah asal sesuatu, acuan, sesuatu yang memberi bentuk pada yang lain, badan atau organisasi yang bertujuan mengadakan suatu penelitian keilmuan atau melakukan sesuatu usaha.⁸³ Dari pengertian di atas dapat dipahami bahwa lembaga mengandung dua arti. Pertama pengertian secara fisik, materil, dan kongkrit. Kedua, pengertian secara non-fisik, non-materil, dan abstrak.

Dalam bahasa Inggris, lembaga disebut *institute* (dalam pengertian fisik), yaitu sarana atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu, dan lembaga dalam pengertian non-fisik atau abstrak disebut *institution*, yaitu suatu sistem norma untuk memenuhi kebutuhan. Lembaga dalam pengertian fisik disebut juga dengan bangunan, dan lembaga dalam pengertian nonfisik disebut dengan pranata.⁸⁴

Secara terminologi, Amir Daiem mendefinisikan lembaga pendidikan dengan orang atau badan yang secara wajar mempunyai tanggung jawab terhadap pendidikan. Rumusan definisi yang dikemukakan Amir Daiem ini memberikan penekanan pada sikap tanggung jawab seseorang terhadap peserta didik, sehingga dalam realisasinya merupakan suatu keharusan yang wajar bukan merupakan keterpaksaan.⁸⁵ Definisi lain tentang lembaga pendidikan adalah suatu bentuk organisasi yang tersusun

⁸³ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2011), 277.

⁸⁴ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, 278

⁸⁵ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, 279

relatif tetap atas pola-pola tingkah laku, peranan-peranan relasi-relasi yang terarah dalam mengikat individu yang mempunyai otoritas formal dan sanksi hukum, guna tercapainya kebutuhan-kebutuhan sosial dasar.

3. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam, terdapat beberapa komponen penting yang harus diperhatikan untuk memastikan keberhasilan dan kualitas pendidikan. Komponen penting dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam⁸⁶ yaitu:

- a) Pengembangan manajemen kurikulum dan pembelajaran.

Pengembangan ini meliputi pengembangan kurikulum, metode pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Hal ini dilakukan agar kurikulum sesuai dengan nilai-nilai Islam dan kebutuhan zaman, termasuk integrasi ilmu pengetahuan umum dengan ajaran Islam. Dalam pengembangan kurikulum ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan,⁸⁷ yaitu:

- a) Integrasi Kurikulum Nasional dan Agama. Pesantren seringkali mengintegrasikan kurikulum nasional dengan pendidikan agama Islam. Ini

⁸⁶ Kholiq Abdul, "Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam yang Unggul."

⁸⁷ M Ansori, "Pengembangan Kurikulum Madrasah Di Pesantren," *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan* ..., 2020, <https://www.pasca.jurnalikhac.ac.id/index.php/munaddhomah/article/view/32>.

berarti santri mendapatkan pendidikan umum yang diakui secara nasional, seperti matematika, sains, dan bahasa, serta pendidikan agama yang meliputi Al-Qur'an, Hadis, fiqh, dan bahasa Arab. Integrasi ini bertujuan untuk menghasilkan santri yang memiliki kompetensi akademis dan spiritual yang seimbang.⁸⁸

b) Kontekstualisasi Kurikulum.

Kurikulum di pesantren disesuaikan dengan konteks lokal dan kebutuhan masyarakat. Pesantren dapat menambahkan mata pelajaran atau program khusus yang relevan dengan potensi dan tantangan di daerah setempat, seperti pertanian, perikanan, keterampilan wirausaha, atau teknologi informasi.

c) Pendekatan Holistik

Kurikulum di pesantren seringkali mengadopsi pendekatan holistik yang tidak hanya menekankan aspek kognitif, tetapi juga aspek afektif dan psikomotorik. Pendidikan karakter, akhlak mulia, dan keterampilan hidup adalah bagian integral dari kurikulum pesantren. Ini dilakukan melalui

⁸⁸ Y F Yanti, S Bahri, and I Fathurrohman, *Manajemen Pengembangan Kurikulum Berbasis Pesantren Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Alhidayah Muara Telang* (e-theses.iaincurup.ac.id, 2023), <http://e-theses.iaincurup.ac.id/3184/>.

berbagai kegiatan, seperti pengajian, kegiatan sosial, dan praktek ibadah.

d) Partisipasi Kiai dan Ustadz

Kiai dan ustadz memainkan peran penting dalam pengembangan kurikulum di pesantren. Mereka terlibat dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi kurikulum. Keahlian dan pengalaman mereka dalam pendidikan Islam menjadi landasan kuat dalam menentukan materi pelajaran dan metode pengajaran yang efektif.

e) Evaluasi dan Penyesuaian

Kurikulum di pesantren dievaluasi secara berkala untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya. Umpan balik dari santri, guru, dan masyarakat digunakan untuk melakukan penyesuaian dan perbaikan kurikulum agar tetap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan umat.

b) Pengembangan manajemen sarana dan prasarana.

Pengembangan sarana dan prasarana merupakan aspek penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan kenyamanan. Beberapa hal penting terkait pengembangan sarana dan prasarana adalah perencanaan dan pengelolaan, serta keterlibatan

berbagai pihak,⁸⁹ Tambahan lain yang penting adalah tahapan pemeliharaan, dan peningkatan berkelanjutan.⁹⁰

Tahap-tahap pengembangan sarana prasarana ini menurut Hijaz dkk⁹¹ adalah:

a) Perencanaan dan Perkiraan

Langkah pertama adalah melakukan perencanaan dan perkiraan untuk mengetahui kebutuhan sarana dan prasarana. Ini termasuk memperhitungkan jumlah santri, jenis fasilitas yang diperlukan, dan anggaran yang tersedia.

b) Pengadaan dan Pembangunan

Setelah perencanaan selesai, langkah berikutnya adalah pengadaan dan pembangunan sarana dan prasarana. Ini bisa melibatkan pembangunan kembali fasilitas yang sudah ada atau pembangunan baru sesuai kebutuhan.

c) Pemeliharaan dan Perawatan

Pemeliharaan dan perawatan sarana dan prasarana sangat penting untuk memastikan bahwa

⁸⁹ Hijaz, Wahyuni, dan Hidayat, “Tata Kelola Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren.”, 49

⁹⁰ Majid, “Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan Agama Islam Di Pesantren Kepulauan.”, 179.

⁹¹ Muhammad Ihsan Alhusaeni Hijaz, Anisa Wahyuni, and Wahyu Hidayat, “Tata Kelola Sarana Dan Prasarana Pondok Pesantren,” *Journal of Islamic Educational Management* 2, no. 2 (2019): 48–53, doi:<https://doi.org/10.32940/mjiem.v2i2.220>.

fasilitas tetap dalam kondisi baik dan aman. Ini termasuk perawatan rutin, perbaikan, dan pemeliharaan secara berkala.

d) Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan dan evaluasi dilakukan untuk memastikan bahwa sarana dan prasarana berfungsi dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi ini juga membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau penambahan fasilitas.

e) Penggunaan yang Efisien

Penggunaan sarana dan prasarana yang efisien adalah kunci untuk memastikan bahwa fasilitas dapat digunakan secara optimal. Ini termasuk pengaturan jadwal penggunaan fasilitas dan pengawasan penggunaan oleh santri dan staf

c) Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan efektivitas pengelolaan lembaga tersebut. Aspek-aspek penting dalam pengembangan SDM antara lain perencanaan dan analisis kebutuhan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian atau evaluasi rutin, kompensasi dan penghargaan, pemelihara hubungan kerja, pengembangan aspek moral dan

spiritual, serta kolaborasi dan partisipasi.⁹² Menurut Haromain, ada empat tahap dalam pengembangan SDM di pesantren,⁹³ yaitu:

- a) Rekrutmen: Proses ini mencakup pemilihan dan seleksi santri yang potensial untuk masuk ke pesantren. Ini melibatkan analisis kebutuhan dan kualifikasi yang diperlukan untuk memenuhi tujuan pesantren.
- b) Pelatihan: Setelah santri diterima, mereka akan melalui program pelatihan yang bertujuan untuk mempersiapkan mereka dalam berbagai aspek pendidikan dan kehidupan di pesantren.
- c) Pendidikan: Ini adalah tahap utama di mana santri menerima pendidikan akademis dan keagamaan. Materi yang diajarkan mencakup mata pelajaran umum seperti bahasa, matematika, serta pelajaran agama seperti Al-Qur'an, Hadis, dan tafsir.
- d) Evaluasi: Tahap ini melibatkan penilaian terhadap perkembangan santri, baik dari segi akademis maupun spiritual. Evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa tujuan pengembangan SDM

⁹² Mukhibat, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pondok Pesantren.", 179.

⁹³ Haromain, "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren," *Jurnal Pendidikan Humaniora* 1, no. 2 (2019): 136–49.

tercapai dan untuk melakukan penyesuaian jika diperlukan.

C. Pondok Pesantren

1. Pengertian Pondok pesantren

Pondok dalam bahasa Indonesia merujuk pada suatu bangunan sederhana, seperti gubuk atau rumah kecil.⁹⁴ Pengertian ini menekankan pada kesederhanaan dan ketidakterlalu mewah dari bangunannya. Dari sisi Bahasa Arab, kata ini berasal dari "*funduq*" yang berarti tempat penginapan atau tempat tinggal yang sederhana, seringkali terbuat dari bahan-bahan alam seperti bambu.⁹⁵

Pesantren merupakan lembaga pendidikan dengan bentuk khas sebagai proses pengembangan keilmuan, moral, dan keterampilan para santri yang menjadi tujuan utamanya. Istilah pesantren berawal dari kata santri dengan awalan –pe dan akhiran –an yang berarti tempat tinggal santri.⁹⁶

Secara istilah, pondok pesantren adalah tempat pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan pembelajaran agama Islam bagi santri, yang diasuh oleh kiai yang tinggal

⁹⁴ Badan Pengembang dan Pembinaan Bahasa, "Kamus Besar Bahasa Indonesia," 2016, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kepemimpinan>.

⁹⁵ F Fakhurrazi, Y Zainuddin, and ..., "The Pesantren: Politics of Islamic and Problematic Education Muslim Identity," *International Journal for ...*, 2021, doi:<https://doi.org/10.29103/ijevs.v3i6.5384>.

⁹⁶ Badan Pengembang dan Pembinaan Bahasa, "Kamus Besar Bahasa Indonesia," 2016, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/pesantren>

atau mukim bersama-sama dalam satu lokasi.⁹⁷ Pondok adalah asrama tempat para santri tinggal dan belajar, seringkali dibangun dengan fasilitas yang sangat sederhana untuk melatih santri hidup sederhana.

Pengertian lain menyebutkan pondok pesantren adalah lembaga pendidikan di mana para santri (siswa) tinggal dan belajar di bawah bimbingan seorang atau lebih kiai (guru agama). Pesantren mengajarkan ilmu agama Islam dan seringkali juga mencakup pendidikan umum.⁹⁸

Dalam sejarahnya ada banyak teori tentang asal makna pesantren.

- a) Sastri, dari bahasa sansekerta, bermakna literasi/melek huruf. Hal ini agakny karena dulu pada mulanya kaum santri adalah kaum yang melek huruf terhadap sumber-sumber agama berbahasa arab. Santri versi ini mempunyai makna yang hampir sama dengan yang disebutkan oleh CC Berg. Versi C.C. Berg menyebutkan bahwa santri berasal dari kata *shastri* yang dalam bahasa India berarti "orang-orang yang mempelajari kitab-kitab suci agama hindu.

⁹⁷ M Ifendi, "Pesantren Dan Kepemimpinan Kiai Studi Kasus Di Pondok Pesantren Mambaus Sholihin Gresik (1980-2020)," *MUDIR: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2020, <https://www.ejournal.insud.ac.id/index.php/MPI/article/view/47>.

⁹⁸ Dhofier, *The Pesantren Tradition: A Study of The Role of Kyai in the Maintenance of the Traditional Ideology of Islam In Java.*"

- b) Cantrik. Kata ini berasal dari Bahasa Jawa, cantrik, artinya seseorang yang mengikuti guru ke mana guru ini pergi menetap. Cara ini masih bisa ditemukan di masa sekarang. misalnya seseorang hendak memperoleh kepandaian dalam pewayangan, menjadi dalang atau ahli dalam bermain gamelan, dia akan mengikuti orang lain yang sudah ahli, dalam hal ini disebut dengan dalang cantrik.⁹⁹

Pesantren biasanya terdiri dari asrama, masjid, ruang kelas, dan fasilitas lainnya. Santri tinggal di asrama dan mengikuti jadwal kegiatan yang ketat, mulai dari shalat subuh hingga belajar malam. Menurut Zamakhsyari Dhofier ada beberapa tipologi pesantren.¹⁰⁰

- a) Pesantren salafiyah adalah pesantren yang fokus pada pengajaran kitab-kitab klasik dan ilmu agama tradisional.
- b) Pesantren khalafiyah adalah pesantren yang menggabungkan kurikulum agama dengan pendidikan umum modern.
- c) Pesantren Terpadu: Pesantren yang menawarkan pendidikan agama dan umum secara seimbang, seringkali dengan fasilitas modern.

⁹⁹ Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren* (Jakarta: Paramadina, 1997).

¹⁰⁰ Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia, Lp3Es* (Jakarta: LP3ES, 2011).

2. Sejarah Pesantren

a) Sebelum kemerdekaan

Syekh Maulana Malik Ibrahim yang dikenal dengan Syekh Maghribi dianggap sebagai pendiri pertama pesantren Islam di tanah Jawa yang sebelumnya bercorak hindu. Menurut Mahfud dalam perkembangannya pesantren ini didukung oleh penguasa pada saat itu.¹⁰¹

Setelah penjajahan berdirilah di Ternate sebuah sekolah untuk menyebarkan agama kristen di samping baca, tulis, dan hitung yang dipelopori oleh Antonio Calvano yang kemudian menyebar ke seluruh Indonesia yang didukung pemerintah Belanda.¹⁰² Sementara *Mohammedans Gods dients onderwijs* (pendidikan Agama Muhammad, seperti pondok pesantren, surau, dan rangkang) tidak diperlukan karena hanya merupakan pendidikan budi pekerti dan sumber perjuangan rakyat.¹⁰³ Hal ini menjadikan sebuah tantangan saat itu bagi pesantren jika ingin tetap bertahan karena bersaing dengan pendidikan yang didanai oleh pemerintah.

¹⁰¹ Mahfud Junaedi, *Paradigma Baru Filsafat Pendidikan Islam* (Jakarta: Prenamedia Group, 2017).

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ H.A Timur Jaulani, *Peningkatan Mutu Pendidikan Dan Pembangunan Perguruan Agama* (Jakarta: Dermaga, 1982).

Selain kolonialisasi menurut Zamakhsyari Dhofier letak geografis yang umumnya berada di luar kota bahkan pedesaan membuat pesantren tidak mengalami perkembangan.

Meskipun demikian pada zaman itu (abad ke 19) banyak para penuntut Ilmu ke Timur Tengah (khususnya ke Hijaz) yang memperdalam ilmu agamanya, sehingga ketika mereka kembali mengembangkan ilmunya dan mendirikan madrasah di daerah asalnya. Seperti disebutkan oleh Fazlur rahman. Sebagai gambaran, jumlah pesantren dan madrasah yang tercatat tahun 1942 sebanyak 1.871 menurut catatan Zamakhsyari Dhofir.

b) Setelah kemerdekaan

Sekitar tahun 1950 pertumbuhan pesantren menurun. Hal itu diakibatkan karena pemerintah mempercepat pembangunan sekolah-sekolah model barat dari tingkat SD hingga perguruan tinggi. Di sisi lain beberapa pesantren juga mengadopsi sistem tersebut. Karena itu menurut Dhofier pesantren yang mampu bertahan ialah pesantren yang mengembangkan kurikulum bercorak modern. Dalam catatan departemen Agama tahun 1977 terdapat 4.195 pesantren dengan 677.384 santri.

3. Metode pembelajaran

- a) Sorogan
- b) Wetonan
- c) Bandongan
- d) Klasikal

4. Sumber daya manusia di pesantren

a) Kiai

Kiai adalah pemimpin spiritual dan administrasi pesantren. Mereka bertanggung jawab atas bimbingan spiritual, pengajaran agama, dan pengambilan keputusan strategis di pesantren. Kiai juga sering berperan dalam mengajar dan memberikan ceramah kepada santri.

b) Ustadz/Ustadzah

Ustadz dan ustadzah adalah guru atau pengajar di pesantren yang mengajar berbagai mata pelajaran, baik agama maupun umum. Mereka berperan penting dalam memberikan pendidikan akademis dan keagamaan kepada santri.

c) Santri

Santri adalah peserta didik di pesantren yang tinggal dan belajar di lingkungan pesantren. Mereka adalah bagian penting dari komunitas pesantren dan terlibat dalam berbagai kegiatan pendidikan dan keagamaan.

d) Staff Administrasi

Staff administrasi adalah tenaga kerja yang bertanggung jawab atas tugas-tugas administratif di

pesantren, seperti manajemen keuangan, pengelolaan data santri, dan administrasi akademik. Mereka membantu memastikan bahwa operasional pesantren berjalan lancar.

BAB III

KEPEMIMPINAN DALAM KONTEKS PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM DI PONDOK PESANTREN KHOZINATUL ULUM BLORA

A. Gambaran Umum Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora

1. Sejarah singkat Pesantren Khozinatul Ulum Blora

Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora merupakan sebuah pondok pesantren yang diasuh oleh KH. Muharror Ali dan Ny. Hj. Umi Hanik Sri Maryani yang berdiri pada tahun 1981. Tepatnya hari Rabu tanggal 20 Mei 1981. Awal gagasan berdirinya pondok pesantren adalah ketika Ibu Umi Hanik menjelang *khatam* hafalan Al-Qur'an di KH. Umar bin Abdul Manan, pengasuh Pondok Pesantren Al-Muayyad Mangkuyudan Solo. Ketika itu semua Ibu Umi Hanik ditawarkan oleh ayahnya untuk dibuatkan pondok pesantren. "*Nduk, awakmu apal Qur'an, tak gawekno pondok gelem?*" (Nak, kamu hafal Al-Qur'an, saya buat pondok mau?). "*Njih, insyaallah kulo purun*" (Iya, insyaallah saya mau). Akhirnya sekitar tahun 1979 H. Jaiz Ma'sum menyiapkan sarana prasarana dan mencari seseorang yang mampu mengelola pondok pesantren untuk dinikahkan dengan putrinya.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Ahmad Adirin and Sujatmiko, *Ngaji Bareng Abah Yai* (Blora: Khozinatul Ulum Press, 2023).

Di sisi lain, selepas menghatamkan Al-Qur'an di Pondok Pesantren Yanbu'ul Qur'an Kudus asuhan KH. Arwani Amin, KH. Muharror Ali sempat diminta untuk *khataman* Al-Qur'an ke Blora oleh KH. Abdullah Salam, Kajen, tanpa sepengetahuannya akan dijodohkan. Ternyata khataman tersebut adalah respon KH. Abdullah Salam atas permintaan H. Jaiz Ma'shum ketika sowan yang meminta dicarikan menantu untuk putrinya. Akhirnya atas restu KH. Abdullah Salam, KH. Arwani Kudus, dan KH. Sahal Mahfudz, KH. Muharror Ali menikah dengan Umi Hanik.

Pada waktu pesantren masih baru, KH Muharror Ali didampingi KH. Zahid Efendi, Ketua DPRD Blora pada saat itu sowan ke KH. Hamid Pasuruan untuk sowan meminta restu mendirikan pesantren bercorak Al-Qur'an. Ketika sampai di *ndalem*, KH Muharror dan KH Zahid digandeng oleh KH. Hamid untuk masuk dan tanpa disangka beliau bertanya “*arep digawe pesantren opo? Mau dibuat pesantren apa?*” Mereka berdua terkejut KH Hamid tahu maksud kedatangannya sebelum memberitahukan tujuan sowan mereka. KH. Hamid melanjutkan, “*Nek coroku bocah-bocah umur semene iku diwarai tauhid lan sing gede-gede diwarai Al-Qur'an*, Kalau menurut saya anak-anak umur segini itu diajari tauhid dan yang besar-besar diajari Al-Qur'an) seraya menunjuk anak-anak yang sedang bermain di pelataran.

KH. Muharror Ali menangkap *dawuh* ini bahwa anak-anak terlebih dahulu diajarkan tauhid, dan itu diperoleh dengan sekolah

diniyyah. Akhirnya didirikanlah Madrasah Diniyyah Awaliyah di malam hari dan Wustho di siang hari.

Setelah tiga tahun pesantren berdiri KH. Muharror Ali mendirikan MTs, sekolah setingkat SMP pada tahun 1984. Hal ini dikarenakan kurangnya minat masyarakat Blora akan pendidikan keagamaan. Tujuan didirikannya sekolah agar masyarakat Blora yang dulu dikenal *abangan* mau belajar agama sekaligus mendapat ijazah ketika lulus. Ternyata hal ini lumayan diminati masyarakat sehingga terdapat 27 anak yang daftar di MTs.

Tahun 1987, satu tahun setelah MTs meluluskan angkatan pertamanya didirikanlah Madrasah Aliyah setingkat SMA untuk menampung anak-anak lulusan MTs agar mereka tetap mau sekolah sambil belajar agama. Karena pada saat itu para santri bersekolah di lembaga luar pondok, seperti SMA Muhammadiyah, MA Ma'arif Blora, dan MAN Filial. Tahun 1987 ini MA Khozinatul Ulum menerima siswa angkatan pertama sebanyak 30 siswa.¹⁰⁵

2. Letak Geografis

Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora adalah sebuah pesantren yang terletak di Kecamatan Blora, tepatnya di Jalan Mr. Iskandar XII/2 Mlangsen, Kecamatan Blora. Pondok ini terletak tak jauh dari alun-alun blora sekitar 1,5 km sebelah utara dan Pasar Sido Makmur serta kantor kecamatan Blora kurang dari satu kilometer di sebelah selatan. Hal ini menunjukkan bahwa

¹⁰⁵ Wawancara KH Muharror Ali, Pengasuh Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora, 29 November 2024

pesantren ini tak jauh dari pusat kegiatan ekonomi masyarakat, sehingga akses kendaraan maupun makanan dapat didapat dengan mudah.¹⁰⁶

B. Kepemimpinan di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora

1. Figur sentral dalam kepemimpinan

Kepemimpinan di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora dipimpin oleh Kiai. Kiai memegang penuh kekuasaan dalam organisasi. Berbagai urusan kebanyakan melibatkan kiai, mulai dari pendaftaran, pembukaan, istighosah, maulid, sampai akhirrussannah pasti melibatkan sosok kiai. Meskipun begitu, kekuasaan kiai tidak mutlak. Di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora, keputusan dalam organisasi diperoleh melalui rapat dan jajak pendapat.¹⁰⁷

2. Profil Pemimpin di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora

KH. Muharror Ali adalah pemimpin sekaligus pengasuh Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora, Jawa Tengah. Beliau lahir di Desa Robayan, Kalinyamatan, Jepara, pada tanggal 11 Januari 1951. Beliau anak ke dua dari sembilan bersaudara yang lahir dari pasangan Mohammad Ali dan Zuhriyah. Beliau belajar mulai SD sampai SMP di tempat kelahirannya di Jepara, kemudian melanjutkan pendidikan ke Pondok Pesantren Matholi'ul Huda, Kajen, Margoyoso, Pati. Di sana beliau juga bersekolah di Perguruan Islam Matholi'ul Falah selama enam

¹⁰⁶ Observasi di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora, 23 November 2024

¹⁰⁷ Observasi di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora, 24 November 2024

tahun yang salah satu pengajar beliau adalah KH. Sahal Mahfudz.

Pada saat mondok beliau pernah mengaji bersama KH. Sahal Mahfudz, dan pada saat itu kiai Sahal memberi tambahan nama Muhammad Ahmad atas musalsal bi Muhammadiyin dan Ahmadiyin. Nama asli beliau memang Muharror Ali, karena mendapat ijazah jadilah nama musalsal tersebut ditambahkan pada nama beliau sampai sekarang adalah KH. Muhammad Ahmad Muharror Ali.

Setelah menyelesaikan belajarnya di PIM, KH. Muhammad Ahmad Muharror Ali beliau melanjutkan pendidikan di pondok Pesantren Yanbu'ul Qur'an Kudus yang diasuh oleh KH. Arwani Amin Said Kudus.

C. Karakteristik Kepemimpinan di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora

Berdasarkan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi ditemukan bahwasanya kepemimpinan di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora mengarah pada model kepemimpinan kharismatik, transformasional, dan paternalistik. Model kepemimpinan kharismatik menurut Hutahaeen Ada tiga asumsi yang membuat pemimpin diikuti menurut teori ini,¹⁰⁸ yaitu:

1. Daya tarik dan keanggunan

¹⁰⁸ Hutahaeen, *Teori Kepemimpinan.*, 64.

Daya tarik ini terkait dengan pesona yang dimiliki oleh pemimpin sehingga membuat pengikut terinspirasi dan termotivasi. Kepemimpinan KH Muharror Ali di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora menginspirasi hampir seluruh elemen yang ada di pesantren, sebagaimana disampaikan oleh Hasnan Habib, pengajar Madrasah Diniyah.

Kiai sangat berpengaruh, utamanya pada teladan beliau yang dilakukan setiap harinya, seperti kedisiplinan, akhlak yang beliau tampilkan. Contoh dari kedisiplinan yaitu beliau sosok yang menghormati waktu. Ketika beliau mengajar, beliau datang tepat waktu. Kalau mulai jam sepuluh ya mulai jam sepuluh. Atau ketika beliau diundang di acara apapun di lingkup pesantren atau di luar pesantren. Bahkan tidak sedikit dari acara-acara tersebut beliau datang sebelum jam yang ditentukan. Kemudian contoh akhlak beliau dalam menghormati tamu. Entah itu siapapun orangnya beliau maksimal dalam menghormati tamu. Dalam ibadah juga, beliau selalu mengutamakan jamaah, mengingatkan jamaah, dzikir, berdoa untuk kita dan guru-guru kita.¹⁰⁹

Kepemimpinan KH Muharror Ali membuat pengikut baik pengajar maupun santri di Pesantren Khozinatul Ulum terinspirasi baik dalam hal kedisiplinan, menghormati waktu, dan menghormati tamu.

¹⁰⁹ Wawancara dengan Muhammad Hasnan Habib, pengajar di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora.

2. Rasa percaya diri

Pemimpin memiliki rasa percaya diri yang kuat. Hal ini dapat berimplikasi pada pengambilan keputusan. Ketika kepercayaan diri kuat maka tidak ragu untuk mengambil keputusan. KH Muharror Ali dalam pengembangan pesantren memiliki hal tersebut. ini dibuktikan ketika pendirian sekolah-sekolah, seperti MTs (1983), MA (1987), maupun perguruan tinggi. Meskipun santri maupun mahasiswa sedikit, KH Muharror Ali tetap percaya diri dan optimis bahwa pendirian sekolah tersebut merupakan bagian dari bentuk perjuangan dan ikhtiar melalui jalur pendidikan.¹¹⁰

3. Rasa kekaguman

Pengikut memandang pemimpin memiliki kelebihan dibanding yang lain. Hal tersebut membuat pengikut memiliki kekaguman pada sosok pemimpin. KH. Muharror Ali merupakan sosok yang memiliki kelebihan dan kedalaman ilmu pada penguasaan *turats* dikarenakan beliau murid dari KH. Abdullah Zain Salam dan KH. Sahal Mahfudz Pati. Selain itu beliau merupakan seorang guru Al-Qur'an yang telah menghafalkan hafalan Al-Quran *bi al-ghoib* dan *Qiroah Sab'ah* dengan KH. Arwani Amin, *muqri' Al-Quran* dan pengarang kitab *Faid al-Barakat* di Pesantren Yanbu'ul Qur'an Kudus.

¹¹⁰ Adirin and Sujatmiko, *Ngaji Bareng Abah Yai.*, 5.

Model kepemimpinan kharismatik menurut Conger dan Kanongo memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Visi dan artikulasi

Visi yang dimiliki harus diartikulasikan dengan jelas oleh pemimpin. Hal ini dimaksudkan agar visi tersebut tidak menggantung dikarenakan pengikut yang kurang memahami visi yang ada. KH. Muharror Ali secara jelas menyampaikan visi misinya di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora. Beliau menjelaskan latar belakang adanya visi misi tersebut.

Kita melihat daerah yang kita tempati, di Blora itu merah semua (abangan), jadi masalah agama itu sangat kering sekali. Maka yang kita rintis pertama kali adalah pendidikan keagamaan seperti Madrasah diniyyah. Bagaimana supaya masyarakat tahu bagaimana cara ibadah yang benar, kepercayaan dan keyakinan yang benar. Yang penting itu. Daerah-daerah PKI (seperti Blora ini), jadi kita fokuskan itu, ke agama. Di samping itu ada antara lain misi kita memasyarakatkan Al-Qur'an dan mengQur'ankan masyarakat. Kita buka pendidikan Al-Quran, ngaji Al-Quran mulai dari hafalan juz Amma, bin nadhar, 30 juz, sampai hafalan, sampai quroah sab'ah. Toh termasuk misi kita memasyarakatkan Al-Quran dan mengQur'ankan masyarakat.¹¹¹

¹¹¹ Wawancara KH. Muharror Ali, Pengasuh Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora, 29 November 2024.

KH Muharror Ali menyebutkan visi misinya dengan latar belakang permasalahan yang jelas, yaitu permasalahan di kalangan masyarakat abangan tentang keagamaan sehingga pengikut memahami dan menjalankan visi misi pondok pesantren.

2. Berani mengambil risiko

Berani mengambil risiko mengorbankan banyak hal, seperti waktu, sumber daya, dan tenaga. KH. Muharror Ali dalam kepemimpinannya seringkali mengambil tindakan yang berisiko besar. Ketika tahun 2014 terjadi perubahan tata cara pemilihan ketua pengurus putra pondok pesantren. Ketua pondok yang dahulu dipilih secara demokratis diubah menjadi lewat penunjukkan. Hal ini membuat santri tidak punya hak untuk memilih ketua pengurus pondok putra. Perubahan pemilihan kepemimpinan ini diakibatkan para santri ketika memilih ketua pengurus mereka memilih sosok yang paling mudah diajak kompromi dan mereka memilih calon yang paling tidak ketat. Sehingga ketika kepengurusan berlangsung banyak pelanggaran yang terjadi. Hal ini yang membuat KH. Muharror Ali mengambil risiko mengubah sistem pemilihan ketua pengurus putra Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora.

Hal lain yang terjadi adalah pendanaan dalam pengembangan pesantren. Semua pendanaan baik tanah maupun gedung sekolah semua dari hasil pribadi KH Muharror Ali dan Ibu Umi Hanik. Seperti dikatakan oleh Hasnan Habib, seorang pengajar, "Abahyai menggunakan dana pribadi untuk

membangun pondok. Biasanya tanahnya dibeli oleh bu Nyai, tapi gedungnya yang membangun abahyai"

3. Kepekaan terhadap lingkungan

Pemimpin mampu melakukan penilaian realistis terhadap lingkungan sekitar dan mengetahui sumber daya yang diperlukan. Seperti yang dikatakan oleh Nanang Nur Rohman, Pengajar sekaligus pengurus, "Kiai menyadari bahwa tidak semua santri akan menjadi ustaz, sehingga beliau mendukung kami untuk belajar keterampilan lain seperti kewirausahaan."¹¹²

Kepemimpinan di Khozinatul Ulum adanya menunjukkan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan masyarakat sekitar dan kondisi sosial santri sehingga program pendidikan tidak hanya berfokus pada ilmu agama, tetapi juga mempertimbangkan realitas kehidupan santri di luar pesantren. Ini juga berarti kiai juga memahami tantangan yang dihadapi santri dalam era modern.

4. Memiliki perilaku yang tidak konvensional

Perilaku tidak konvensional adalah perilaku yang melenceng dari kebiasaan. Pemimpin yang kharismatik menunjukkan perilaku yang seringkali menentang norma yang sudah mapan di masyarakat demi perubahan ke arah yang lebih baik.

Tidak semua santri bisa komunikasi langsung dengan kiai. Dan jika mendapat kesempatan berkomunikasi

¹¹² Wawancara Nanang Nur Rohman, Pengajar di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora.

dengan kiai itu adalah suatu kebanggaan bagi santri, entah apapun itu. Kalau kiai komunikasi dengan santri biasanya sesuai dengan kebutuhan. Kalau ada sesuatu yang *urgent* biasanya kiai akan memanggil orang-orang tertentu atau terkait. Kalau dengan pengurus kiai sering berkomunikasi. Ini dikarenakan kalau ada apa-apa yang bertanggungjawab adalah pengurus. Tentu kalau ada masalah atau ada dawuh yang akan disampaikan kepada santri ya lewat pengurus. Misal kiai akan *tindakan* (bepergian) tentu akan menitipkan pesan-pesan kepada pengurus

Kepemimpinan Transformatif menurut Bennis dan Nanus memiliki karakteristik sebagai berikut:

a) Visi yang jelas akan masa depan

Visi adalah citra dari masa depan yang menarik, realistis dan dapat dipercaya. Visi biasanya sederhana, dapat dipahami, menguntungkan, dan menciptakan energi. Ketika organisasi memiliki visi yang jelas, lebih mudah bagi orang-orang di dalam organisasi untuk mempelajari cara menyesuaikan diri dengan seluruh arah organisasi dan bahkan masyarakat secara umum. KH Muharror Ali memiliki visi misi yang sangat jelas. Dijelaskan oleh beliau,

Yang penting itu, daerah-daerah PKI (seperti Blora ini), jadi kita fokuskan itu ke agama. Di samping itu

ada antara lain misi kita memasyarakatkan Al-Qur'an dan mengQur'ankan masyarakat. Kita buka pendidikan Al-Quran, ngaji Al-Quran mulai dari hafalan juz Amma, bin nadhar, 30 juz, sampai hafalan, sampai quroah sab'ah. Toh termasuk misi kita memasyarakatkan Al-Quran dan mengqur'ankan masyarakat.

Jadi kita mulai (memperbaiki) dari bacaannya, sesuai tajwid dan makhorijul huruf, hafalannya, qiro'ahnya, sampai qiro'ah sab'ah. Bahkan obsesi kita nanti kalau anak saya sudah pulang kita kembangkan qiroah Asyrah, yang selama ini kita belum melihat di pondok-pondok pesantren di Jawa Tengah yang mengajarkan Ilmu Qiro'ah Asyrah. Alhamdulillah Melli (putra beliau) sudah ngaji Qiro'ah Asyrah sampai Al-Qiyamah juz 29. Insya'allah setelah wisuda kemarin saya suruh meneruskan sampai khatam. Setelah itu pulang, nikah, bantu pesantren kedepan. Jadi ke depan gitu.

b) Arsitek organisasi

Pemimpin menciptakan bentuk untuk tujuan bersama yang dipertahankan orang di dalam organisasi mereka. Dalam banyak kasus, pemimpin ini mampu menggerakkan orang untuk menerima identitas kelompok

baru atas filosofi baru bagi organisasi mereka.¹¹³ Hal ini disampaikan oleh Hasnan Habib, Salah satu Pengajar di Pondok

Terkait keputusan yang bersifat penting pastinya beliau selalu mengutamakan musyawarah, antara pengurus, pembina, pembimbing, dan orang-orang yang terlibat di dalam organisasi atau dalam struktural pondok pesantren. Ya beliau terbuka pada masukan, baik dari Bu Nyai, putra beliau, asatidz, semua diminta pendapat. Kemudian dicari titik solusinya.

c) Menciptakan rasa percaya

Kepercayaan ada hubungannya dengan sesuatu yang dapat diduga atau dapat diandalkan, bahkan dalam situasi yang tak pasti. Bagi organisasi, pemimpin membangun kepercayaan dengan mengutarakan arah dan kemudian secara konsisten menerapkan arah, walaupun visi melibatkan ketidakpastian yang tinggi. Hal ini senada dengan pendapat Conger dan Kanugo, bahwa pemimpin kharismatik harus memiliki kepercayaan diri yang tinggi.¹¹⁴ Ridwan Syahroni menyampaikan:

Peraturan yang ada dari kaca mata pengurus, sebenarnya efektif, namun kekurangannya Power

¹¹³ Northouse, *Leadership: Theory and Practice*.

¹¹⁴ Northouse, *Kepemimpinan, Teori Dan Praktik*.

kami dalam menegakkan peraturan itu kurang, misalnya senioritas. Ya pasti junior merasa tertindas. Junior sering diperintah-perintah. Dalam menegakkan kedisiplinan saya kira semua sama. Tentu ada pengecualian, seperti pengurus yang diizinkan bawa hp. Bahkan dalam sebuah forum Beliau pernah ngendikan, “Di sini nggak ada santri lama, santri baru, semuanya sama, salah ya salah”

Salah satu hal yang menimbulkan kepercayaan adalah menegakkan kedisiplinan. Ketika senioritas masih tinggi maka keadilan sulit ditegakkan. Kiai dalam hal ini menerapkan kedisiplinan baik santri baru maupun lama sehingga menimbulkan rasa percaya kepada semua masyarakat pesantren.

BAB IV

HASIL KEPEMIMPINAN PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM DI PONDOK PESANTREN KHOZINATUL ULUM BLORA

Kepemimpinan pengembangan lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora memiliki implikasi terhadap pengembangan kurikulum, pengembangan sumber daya manusia, dan pengembangan sarana prasarana. Memahami kepemimpinan pengembangan lembaga pendidikan di pesantren akan memberikan wawasan yang mendalam mengenai pengembangan kurikulum, sumber daya manusia, dan sarana prasarana di pesantren, serta relevansi dan tantangannya dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam.

A. Hasil Kepemimpinan terhadap Pengembangan Kurikulum

Kiai sering terlibat dalam pengembangan kurikulum pesantren, memastikan bahwa materi yang diajarkan mencakup aspek yang holistik. Kurikulum yang ada pada awal berdirinya pesantren hanya berfokus pada pembelajaran Al-Qur'an. Namun dengan pertimbangan kebutuhan akhirnya dibuat lembaga pendidikan Diniyah Awaliyah, Wustho, MTs, Ma, bahkan perguruan tinggi untuk menjawab kebutuhan masyarakat.

Pengembangan kurikulum ini mencakup perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Perencanaan ini sangat penting karena mencakup apa yang diajarkan, mengapa diajarkan, kepada siapa, dan bagaimana pengajaran itu dilakukan.

1. Kurikulum yang Digunakan

Kurikulum yang digunakan di Pesantren Khozinatul Ulum Blora adalah perpaduan antara tiga kurikulum. Kurikulum pemerintah sesuai dengan Departemen Pendidikan Nasional, kurikulum Kemenag dan kurikulum pesantren.

Menurut Pengasuh kurikulum yang dipakai adalah kurikulum Perguruan Islam Mathaliul Falah dipadukan dengan kurikulum Kementrian Agama dan kurikulum Pendidikan Nasional.¹¹⁵

2. Metode Pembelajaran

a) Klasikal

Metode ini biasa dilakukan di sekolah atau madrasah. Seorang ustadz atau kiai mengajar di kelas-kelas yang setiap kelas terdapat beberapa santri. Metode klasikal juga digunakan di kelas-kelas formal. kelas yang digunakan oleh santri merupakan ruang tersendiri yang digunakan untuk belajar.¹¹⁶

b) Musyawarah

Metode musyawarah atau dalam istilah lain bahtsul masa'il merupakan metode pembelajaran yang lebih mirip dengan metode diskusi atau seminar. Beberapa orang santri dengan jumlah tertentu membentuk halaqah yang dipimpin langsung oleh Kyai atau ustadz, atau mungkin juga senior, untuk membahas atau mengkaji suatu persoalan yang telah ditentukan

¹¹⁵ Wawancara terhadap KH. Muharror Ali tanggal 28 November 2024

¹¹⁶ Wawancara terhadap Nanang Nur Rohman, Ketua pengurus Pondok 2021-2022

sebelumnya. Dalam pelaksanaannya, para santri dengan bebas mengajukan pertanyaan-pertanyaan atau pendapatnya.

Kegiatan penilaian oleh ustadz dilakukan selama kegiatan musyawarah berlangsung. Hal-hal yang menjadi perhatiannya adalah kualitas jawaban yang diberikan oleh peserta yang meliputi kelogisan jawaban, ketepatan dan kevalidan referensi yang disebutkan, serta bahasa yang disampaikan dapat mudah difahami oleh santri yang lain. Hal lain yang dinilai adalah pemahaman terhadap teks bacaan, juga kebenaran dan ketepatan peserta dalam membaca dan menyimpulkan isi teks yang menjadi persoalan atau teks yang menjadi rujukan.¹¹⁷

c) Sorogan

Sorogan merupakan bentuk metode pembelajaran dalam pesantren dengan santri yang *menyorogan* atau menyimak hasil belajarnya kepada ustadz atau kiai. Sorogan di Pondok pesantren Khozinatul Ulum Blora dibagi per kelas dengan tingkatan kitab yang berbeda-beda. Berikut adalah tabel Jadwal sorogan dan kitab yang menjadi objek pembelajarannya.

Kelas	Nama Kitab
VII	<i>Juz Amma</i>
VIII	<i>Tijan ad-Durori</i>
IX	<i>Safinah an-Naja</i>

¹¹⁷ Wawancara Ridwan Syahroni, Ketua Pengurus Putra 2023-2024

X	<i>Juz Amma</i>
XI	<i>Ghayah at-Taqrīb</i>
XII	<i>Ghayah at-Taqrīb</i>

d) Bandongan

Metode pembelajaran ini digunakan hampir di seluruh pelajaran kitab kuning. Sebagai suatu metode bandongan masih dipertahankan di Pesantren Khozinatul ‘Ulum Blora. hal ini disampaikan oleh Wakil Pengasuh yang menjelaskan bahwasannya metode bandongan merupakan cirikhas pesantren, maka tidak mungkin akan dihilangkan dan akan tetap selalu dipertahankan karena dalam metode ini pancaran keta’dziman santri akan terlihat.

e) Lalaran

Metode klasikal biasa dilakukan di sekolah atau madrasah. Seorang ustadz atau kiai mengajar di kelas-kelas yang setiap kelas terdapat beberapa santri. diambil pada tanggal 28 September 2014). Metode klasikal digunakan di kelas-kelas formal di seluruh tingkatan, mulai MTs sampai MA, kelas yang digunakan oleh santri merupakan ruang kelas yang digunakan untuk kegiatan formal maupun pondok pesantren.

B. Pengembangan Sarana Prasarana

Salah satu hal yang mendorong tercapainya tujuan dalam suatu lembaga pendidikan adalah tersedianya sarana dan prasarana. Begitu

juga di Pondok Pesantren Khozinatul ‘Ulum Blora yang memiliki sarana dan prasarana baik bagi santri putra maupun santri putri.¹¹⁸

Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora pada awal berdirinya hanya terdiri dari sebuah masjid dan dua kamar untuk santri. Seiring berjalannya waktu, pesantren ini berkembang dan sekarang memiliki berbagai sarana dan prasarana seperti perpustakaan, lab komputer, Poskestren, sebagaimana terlampir.

Setelah tiga tahun pesantren berdiri KH. Muharror Ali mendirikan MTs, sekolah setingkat SMP pada tahun 1984. Hal ini dikarenakan kurangnya minat masyarakat Blora akan pendidikan keagamaan. Tujuan didirikannya sekolah agar masyarakat Blora yang dulu dikenal *abangan* mau belajar agama sekaligus mendapat ijazah ketika lulus. Ternyata hal ini lumayan diminati masyarakat sehingga terdapat 27 anak yang daftar di MTs.

Tahun 1987, satu tahun setelah MTs meluluskan angkatan pertamanya didirikanlah Madrasah Aliyah setingkat SMA untuk menampung anak-anak lulusan MTs agar mereka tetap mau sekolah sambil belajar agama. Karena pada saat itu para santri bersekolah di lembaga luar pondok, seperti SMA Muhammadiyah, MA Ma’arif Blora, dan MAN Filial. Tahun 1987 ini MA Khozinatul Ulum menerima siswa angkatan pertama sebanyak 30 siswa.¹¹⁹

¹¹⁸ Observasi di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora, 23 November 2024

¹¹⁹ Wawancara KH Muharror Ali, Pengasuh Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora, 29 November 2024

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora menggunakan model kepemimpinan kharismatik-demokatis. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora dilakukan dengan suri teladan, kedisiplinan, pembimbing spiritual dan moral, pengembangan kurikulum, dan dengan hubungan dengan masyarakat

Hasil kepemimpinan pengembangan lembaga pendidikan Islam di Pesantren Khozinatul Ulum menunjukkan adanya pengembangan kurikulum dan sarana prasarana di pondok pesantren.

B. Implikasi penelitian dan saran

Dari penelitian kepemimpinan pengembangan lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora terdapat beberapa saran, antara lain:

1. Pengembangan keterampilan komputer hendaknya dilakukan secara rutin. Meskipun program dari pemerintah sudah usai, namun banyak santri yang berharap program ini bisa dilakuan

setiap tiga bulan. Agar kesempatan santri belajar teknologi semakin besar

2. Pelatihan yang telah dilakukan hendaknya diberikan tindak lanjut sehingga beberapa pelatihan yang punya dampak besar tidak berhenti begitu saja

C. Penutup

Penulis ingin mengungkapkan rasa syukurnya kepada Tuhan atas bimbingan dan perlindungan-Nya dalam menyelesaikan tesis ini. Meskipun menyadari adanya potensi perbaikan, penulis berharap Menerima masukan dari dosen pembimbing dan penguji guna meningkatkan mutu penulisan

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Abdul Tolib, *Pendidikan di Pondok Pesantren Modern*, Jurnal Risalah, Vol. 1, No. 1, Desember 2015
- Amar, Israfil. *Kuliah Kepemimpinan Pendidikan*. Jombang:Pascasarjana Unipdu, 2014), 3.
- Ansor, Ahmad Sofan. *Manajemen Pendidikan Islam Tentang Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Tahfidz Daarul Qur'an Cipondoh Tangerang*, Jurnal Edukasi Islami Jurnal Pendidikan Islam Vol. 03, Juli 2014
- Adirin, Ahmad, and Sujatmiko. *Ngaji Bareng Abah Yai*. Blora: Khozinatul Ulum Press, 2023.
- Adwina Apriani, Tasya. “Menyongsong Era Masyarakat Digital Indonesia: Tantangan Dan Solusi Pengembangan SDM.” *Jurnalzone.Id*, 2024.
<https://www.jurnalzone.id/2024/10/23/menyongsong-era-masyarakat-digital-indonesia-tantangan-dan-solusi-pengembangan-sdm/>.
- Al-Ayubbi, Syaefuddin Ahrom. “Kepemimpinan Kiai Dalam Pembaharuan Pendidikan Pesantren Di Era Disrupsi.” Universitas Negeri Jakarta, 2021.
<http://repository.unj.ac.id/14468/1/COVER.pdf>.
- Alhamdika, Zidan, Yodian Setiawati, and Randy Aryanto. “Pentingnya Pengembangan Minat Dan Bakat Anak Dalam Pendidikan.” *Innovative: Journal of Social Science Research* 4 (2024).

- Allen, W E. "Leadership Theory: A Different Conceptual Approach." *Journal of Leadership Education*. journalofleadershiped.org, 2018. https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/17_2_Allen.pdf.
- Amin, Surahman, and Ferry Muhammadsyah Siregar. "Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Al-Qur'an." *Tanzil* 1, no. 1 (2015): 29–35.
- Ansori, M. "Pengembangan Kurikulum Madrasah Di Pesantren." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan ...*, 2020. <https://www.pasca.jurnalikhac.ac.id/index.php/munaddhomah/article/view/32>.
- Badu, Syamsu Q, and Novianty Djafri. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing, 2017.
- Bahasa, Badan Pengembang dan Pembinaan. "Kamus Besar Bahasa Indonesia," 2016. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kepemimpinan>.
- Baqy, Muhammad Fu'ad Abd al-. *Al-Mu'jam Al-Mufahras Li Alfazd Al-Qur'an Al-Karim*. Kairo: Dar al-Kutub al-Misriyah, 1945.
- Bungin, Burhan. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003.
- Daniëls, Ellen, Annie Hondeghem, and Filip Dochy. "A Review on Leadership and Leadership Development in Educational Settings." *Educational Research Review*, 2019. doi:10.1016/j.edurev.2019.02.003.

- Danim, Sudarmawan. *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rinea Cipta Utama, 2004.
- Danuri, and Siti Maisaroh. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru, 2019.
- Development, IMD: Institute for Management. “World Talent Ranking.” *Imd.Org*, 2024. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-talent-ranking/>.
- Devi, Aulia Diana, and Subiyantoro. “Implementation of Democratic Leadership Style and Transformational Head of Madrasah in Improving The Quality.” *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2021): 14–26. doi:<https://doi.org/10.31538/ndh.v6i1.1162>.
- Dhofier, Zamakhsari. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Lp3Es. Jakarta: LP3ES, 2011.
- Fakhrurrazi, F, Y Zainuddin, and ... “The Pesantren: Politics of Islamic and Problematic Education Muslim Identity.” *International Journal for ...*, 2021. doi:<https://doi.org/10.29103/ijevs.v3i6.5384>.
- Faris, Ahmad Ibnu. *Mu'jam Maqayis Al-Lughah*. Cetakan 1. Beirut: Dar Ihya al-Turats al-Arabi, 2001.
- Fazillah, Nur. “Konsep Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam.” *Intelektualita: Journal of Education Science and Teacher Training* 12 (2023).

- Firdaus, Dede Ridho, Khairunnisa, Anis Zohriah, and Anis Fauzi. "Analisis Model Kepemimpinan Kharismatik Dan Visioner Di Pondok Pesantren." *Journal on Education* 5, no. 4 (2023): 15038–49. doi:10.31004/joe.v5i4.2588.
- Halili, Mohammad. "Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di Pondok Pesantren." *At-Tahsin: Jurnal Manajemen Pendidikan* 3, no. 2 (2023): 129. <http://ejournal.stitta.ac.id/index.php/attahsin/article/view/132>.
- Haromain. "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren." *Jurnal Pendidikan Humaniora* 1, no. 2 (2019): 136–49.
- Harrison, Cristian. *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms*. Hamilton: Palgrave Macmillan, 2018.
- Hartini. "Pengembangan Sumber Daya Manusia." *Zahir Publishing*, no. 39 (2023): 1–148.
- Hidayat, Tatang, Ahmad Syamsu Rizal, and Fahrudin Fahrudin. "Peran Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia." *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2018): 1–10. doi:10.29313/tjpi.v7i2.4117.
- Hijaz, Muhammad Ihsan Alhusaeni, Anisa Wahyuni, and Wahyu Hidayat. "Tata Kelola Sarana Dan Prasarana Pondok Pesantren." *Journal of Islamic Educational Management* 2, no. 2 (2019): 48–53. doi:<https://doi.org/10.32940/mjiem.v2i2.220>.

- Hutagaluh, O, P P Aslan, and ... “Situational Leadership on Islamic Education.” ... *of Islamic Education*, 2020. <http://www.journal.iaisambas.ac.id/index.php/IJGIE/article/view/18>.
- Hutahaean, Wendy Sepmady. *Teori Kepemimpinan*. 1st ed. Malang: Ahlimedia Press, 2021.
- Ifendi, M. “Pesantren Dan Kepemimpinan Kiai Studi Kasus Di Pondok Pesantren Mambaus Sholihin Gresik (1980-2020).” *MUDIR: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2020. <https://www.ejournal.insud.ac.id/index.php/MPI/article/view/47>.
- Indonesia, Republik. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pub. L. No. 20 (2003).
- Jaulani, H.A Timur. *Peningkatan Mutu Pendidikan Dan Pembangunan Perguruan Agama*. Jakarta: Dermaga, 1982.
- Junaedi, Mahfud. *Parardigma Baru Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Prenamedia Group, 2017.
- Khair, Hubbil. “Peran Lembaga Pendidikan Dalam Masyarakat Di Era Modern.” *Darul Ulum: Jurnal Ilmiah Keagamaan, Pendidikan Dan Kemasyarakatan* 12, no. 2 (2021): 24–36. doi:10.62815/darululum.v12i2.67.
- Larasati, Dewi Trisna. “Permasalahan SDM Di Indonesia Saat Ini Menuju Kometisi Global.” *Kumparan*, 2022. <https://kumparan.com/dewi-trisna-larasati/permasalahan-sdm-di-indonesia-saat-ini-menuju-kompetisi-global-1xxMzXMAET6>.

Lewin, Kurt, Ronald Lippitt, and Ralph K White. "The Journal of Social Psychology Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created ' Social Climates ' BULLETIN OF THE SOCIETY FOR THE PSYCHOLOGICAL STUDY." *Aggressive Behavior*, no. 925709773 (1939): 37–41. doi:<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.

Madjid, Nurcholis. *Bilik-Bilik Pesantren*. Jakarta: Paramadina, 1997.

Marno, and Triyo Supriyatno. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Edited by Ali S. Mifka. Bandung: PT. Refika Aditama, 2008.

Moelong, J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017.

Narsa, I Made. "KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN: Transformasional versus Transaksional." *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 14, no. 2 (2011). doi:10.9744/jmk.14.2.102-108.

Northouse, P G. *Leadership: Theory and Practice*. books.google.com, 2021.
https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=6qYLEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT14&dq=leadership&ots=QQ5fs8We2t&sig=NI_7lD9ThlPBMfVGX5ljuP2o5Fk.

Northouse, Peter G. *Kepemimpinan, Teori Dan Praktik*. 6th ed. Jakarta: Indeks, 2013.

Prasetyo, Aris. "Daya Saing SDM Indonesia Peringkat Ke-46 Dari 67 Negara." *Kompas.Com*, 2024.

<https://www.kompas.id/baca/ekonomi/2024/09/19/tingkat-daya-saing-keahlian-sumber-daya-manusia-indonesia-peringkat-ke-46-dari-67-negara-di-dunia>.

PS, Alaika M. Bagus Kurnia. “Problematika Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia.” *Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 2 (2019): 5–10. doi:10.32832/tawazun.v12i2.2554.

Putri, Rizka Amanda, Khalisatun Husna, Muhammad Wafi Siregar, Universitas Islam, Negeri Sumatera, Utara Medan, Universitas Muhammadiyah, and Sumatera Utara. “Pola Dinamika Kepemimpinan Paternalistik : Analisis Hubungan Kepemimpinan Kiai Dan Motivasi Kerja Pendidik Di Pondok Pesantren.” *Innovative: Journal of Social Science Research* 4 (2024).

Rahman, Danial, and Abu Rizal Akbar. “Problematika Yang Dihadapi Lembaga Pendidikan Islam Sebagai Tantangan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Nazzama: Journal of Management Education* 1, no. 1 (2021): 76. doi:10.24252/jme.v1i1.25242.

Ratna, Nyoman Kutha. *Teori, Metode, Dan Teknik Penelitian Sastra*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.

Riduwan. *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru-Karyawan Dan Peneliti Pemula*. Bandung: ALFABETA, 2015.

S, Leo Agung. “Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara.” *SHES: Conference Series* 5, no. 1 (2021): 160–68. <https://jurnal.uns.ac.id/SHES/article/view/57793%0Ahttps://jurnal>.

uns.ac.id/SHES/article/viewFile/57793/33958.

Sarnoto, Ahmad Zain, and Ahmad Sholihin. “Perilaku Kepemimpinan Berbasis Spiritual Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam.” *Statement* 7, no. 2 (2017): 56.

Senang, and Maslachah. *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan Islam*. Malang: Madani, 2018.

Shihab, Muhammad Quraish. *Khilafah: Peran Manusia Di Bumi*. Tangerang: PT. Lentera Hati, 2020.

Smith, G, M Minor, and H Brashen. “Spiritual Leadership: A Guide to a Leadership Style That Embraces Multiple Perspectives.” *Journal of Instructional Research*, 2018. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1188325>.

Statistik, Badan Pusat. “Jumlah Penduduk Pertengahan Tahun (Ribu Jiwa), 2022-2024.” *Bps.Go.Id*, 2024. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTk3NSMy/jumlah-penduduk-pertengahan-tahun--ribu-jiwa-.html>.

Subagyo, Joko. *Metode Penelitian Dalam Teori Dan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: ALFABETA, 2021.

Sulhan, Ahmad. *Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi Pendidikan Islam*. Mataram: Sanabil, 2020.

Susilo, Agus, and Ratna Wulansari. “Sejarah Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia.” *Tamaddun: Jurnal Kebudayaan*

Dan Sastra Islam 20, no. 2 (2020): 83–96.
doi:10.19109/tamaddun.v20i2.6676.

Yanti, Y F, S Bahri, and I Fathurrohman. *Manajemen Pengembangan Kurikulum Berbasis Pesantren Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Alhidayah Muara Telang*. e-theses.iaincurup.ac.id, 2023. <http://e-theses.iaincurup.ac.id/3184/>.

Zuhri, Zuhri. “Kepemimpinan Visioner Kiai Dalam Mengimplementasikan Visi Di Pondok Pesantren.” *Bidayatuna: Jurnal Pendidikan Guru Mandrasah Ibtidaiyah* 1, no. 2 (2018): 109. doi:10.36835/bidayatuna.v1i2.325.

Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003

Dendy Sugiono, dkk., *Kamus Bahasa Indonesia*, Jakarta: Pusat Bahasa, 2008.

Mulyasa, Enco. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003, cet. III dan IV

Ernie Trisnawati Sule dan Kurnawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana, 2006

Hasan Basri. *Filsafat Pendidikan Islam*, cet. III, Bandung: CV Pustaka Setia, 2017.

Joko Subagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004

Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996

Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005

Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, Jakarta: P3M, 1986

Nyoman Kutha Ratna, *Teori, Metode, dan Teknik Penelitian Sastra*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.

Nur Mukti, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jurnal Kependidikan IAIN Purwokerto, Vol. 6 No. 1, tahun 2018

Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 2011.

Susanto, Edi. *Krisis Kepemimpinan Kiai*, Jurnal ISLAMICA, Vol. 1, No. 2, Maret 2007

Syarif, Zainuddin *Manajemen Kepemimpinan Kiai dan Kontribusinya terhadap Mutu Pendidikan Pesantren*, Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam Vol. 6 No. 2, Desember 2017

Sumber Lain

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional*.

Khozinatululum.com

Kbbi.kemdikbud.go.id

LAMPIRAN-LAMPIRAN

FOTO



Dokumentasi wawancara dengan pengasuh Pesantren Khozinatul Ulum



Wawancara dengan salah satu pengajar



Balai Latihan Kerja Komunitas PP Khozinatul Ulum Blora



Seminar Literasi Jurnalistik di Auditorium Putra PP Khozinatul Ulum



Diklat Mengajar Metode Yanbua di Auditorium Putri



Pelatihan hidroponik



Pembuatan paving dari sampah plastik



Latihan Dasar Kepemimpinan
bagi santri putri



Pelatihan Marching Band



Khitobah santri



Lomba Qiroatul Kutub

Hasil Wawancara Pemimpin Pesantren (Kiai)

1) Penggagas Pendirian Pondok

-Semua saudara ibu nyai sudah punya toko

-Saat menjelang mau khatam ngaji di Mbah Umar, ditawari mbah Jaiz

-Bu nyai ditawari toko, nggak mau, pengen punya pondok, (Kurang lebih 1979)

-(Cerita Pertemuan Nikah)

a. Punya Ide: Ibu Nyai

b. Menyipkan Prasarana: Mbah Jaiz

c. Pengelola: KH. Muharror Ali

2) Memberikan Ide nama Pondok

Mbah Jaiz Sowan Mbah Arwani Dikasih Nama Khozinatul 'Ulum+
nama Masjid Roudlotus Sholihin

3) Kapan Gagasan Muncul

Saat Ibu nyai mau khatam

4) Usaha yang dilakukan

-Mbah Jaiz mencari menantu yang bisa mengelola pondok

5) Tujuan mendirikan pondok

-Tujuan Pondok

--Menampung para Tholilibul ilmi supaya mendapat Ilmu Agama
yang dibutuhkan (Ibadah, muamalah)

--Mendidik para Tholibul 'Ilmu supaya menjadi Sholih dan Akrom
(Sholih: dunia dan Akhirat, dalam konteks Ayat Antara Al-A'raf:128
atau Anbiya' 21: 105)

--Memasyarakatkan Qur'an dan mengqur'ankan masyarakat

6) Awal merintis

Bangunan Masjid, Rumah Joglo, dan 2 kamar putri

7) Tepatnya Pondok Berdiri

20 Mei 1981

8) Jumlah Santri pertama (?)

Dari nol, ke Pak Rokhim dan Pak Tarom, dll

9) Jumlah Asatidz pertama yang membantu (?)

-Pak Mahfudzon

-Pak Muhaimin setelah Sowon Mbah Sahal

-Pengkaderan (Pak Khobir (Qowaid Fiqh), Pak Tamyiz (Tafsir), Pak Muslimin (Faroid)

-Pak Muhtadi setelah MTs MA berdiri (setelah sowan Mbah Maimun)

10) Kondisi dan Respon Masyarakat

-Secara Umum, Positif, banyak anak yang ngaji sekitar 40/27an (CMIIW)

-Ada yang kurang mendukung, yaitu dari orang yang kurang paham dengan agama. Jadi dulu sekitar tahun 80 an, listrik belum banyak masuk, jadi setelah isya', sudah gelap gulita, ketika pagi, banyak kotoran2 manusia di tempat wudlu.

-Ada juga dari tokoh Masyarakat, (Kyai Zaka (Alm)). Karena beliau curiga dana yang dipakai untuk bangun masjid diambil dari Yayasan al-Amin yang dibawa oleh Mbah Jaiz, karena beliau menjadi

bendaharanya. Akhirnya, dikumpulkan Tokoh-tokoh masyarakat (termasuk pak Lurah), para kyai, dan salah satunya Pak Alwi, beliau bersaksi bahwa memang uang pembangunan masjid bukan dari itu, tapi dari kantongnya Mbah Jaiz sendiri

11) Lokasi Awal Pondok

-di Jl. Mr. Iskandar XII/2

-2 kamar putri

-rumah Beliau

-Masjid

12) Infrastruktur pendukung

-gk ada

13) Kegiatan awal pondok

-Ngaji anak-anak setelah Magrib, ngaji Qur'an

-Membuat Diniyyah Awalaiyah di Malm Hari dan Wustho di siang hari

-3 Tahun setelah berdiri membuat MTs 1984,

-3 tahun setelah berdiri MA,

-

14) Santri Tahfidzul Qur'an Pertama

-Pak Salim dan Mbah Syihabudin

15) Sejarah unit usaha Yayasan

-Di awali dengan usaha pribadi, selep,

-Karena adanya kurang keefektifan, di torok, terus di ganti toko 2x3 m di dekar rel (Pasar dulu, timur jalan), dari toko kitab, ke took buku, dll

-Punya kenalan dari Penerbit Aneka Ilmu dan Toha Putra

-Usaha yayasan banyak dimulai setelah Gus Zakky jadi Ketua yayasan, karena beliau jadi Ketua RMI Jateng

-BMT juga dirintis, dari Abahyai

-BLK

-KBIH Khoziniyah

-Trenshop

-Khozinshop

16) Alasan Menghafal Qur'an

-Sudah hobi/senang dengan Al-Qur'an sejak kecil

-Waktu kecil sering dengar murotal Qur'an Qori Abdul Basith

-Punya teman Kyai Asif Sarang, teman sehoobi beliau waktu kecil

Hasil Wawancara Ustadz, Pengurus, dan Santri

No.	Pertanyaan	Narasumber	Jawaban
1	Bagaimana anda menilai pengaruh kiai terhadap kehidupan sehari-hari di pesantren?	Pengajar	Kiai sangat berpengaruh, utamanya pada teladan beliau yang dilakukan setiap harinya seperti kedisiplinannya, akhlak yang ditampilkan oleh beliau setiap harinya. Contoh dari kedisiplinan yaitu beliau sosok yang menghormati waktu. Ketika beliau mengajar, beliau datang tepat waktu. Kalau mulai jam sepuluh ya mulai jam sepuluh. Atau ketika beliau diundang di acara apapun di lingkup pesantren atau di luar pesantren. Bahkan tidak sedikit dari acara-acara tersebut beliau datang sebelum jam yang ditentukan. Kemudian

			contoh akhlak beliau dalam menghormati tamu. Entah itu siapapun orangnya beliau maksimal dalam menghormati tamu. Dalam ibadah juga, beliau selalu mengutamakan jamaah, mengingatkan jamaah, dzikir, berdoa untuk kita dan guru-guru kita
		Pengurus	Dalam hal pendidikan Kiai bertindak sebagai Syaikhina dan murobbi. Memberikan teori, pengetahuan, sekaligus mempraktikannya, dan kita sebagai santri yang dididik harus mengikuti dan mengamalkannya. Kita sebagai anak, dan kiai sebagai <i>amir</i>, pemimpin. Kita sebagai anak, tentuk karakter kita terbentuk dari beliau.

			Beliau sosok yang menginspirasi, terutama dalam hal belajar. Sering memberikan motivasi, baik tentang fadhilahnya mencari ilmu, keutamaan belajar. Sebagai pengurus, tentu mau tidak mau itu sudah menjadi tanggungjawab. Kiai selalu memberikan semangat, atau ketika kami ada masalah dan konsultasi dengan beliau selalu dikasih solusi. Dalam beribadah beliau selalu memberikan contoh dengan jamaah yang rutin. Meskipun begitu seharusnya kita sebagai yang muda harusnya iri. Beliau yang sudah berumur semangatnya tidak kalah dengan yang muda. Seharusnya bukan
--	--	--	---

			cuma iri, ya minimal meniru
		Ketua Pondok	Kiai sangat berpengaruh. Karean kiai jadi suri teladan. Kedua, jadi tokoh utama. Jika tidak ada kiai pesantren tidak akan berjalan dengan baik. Kiai sangat memotivasi, dalam hal apapun, baik ibadah, istikomah, mengaji, dll. Baik shohir dan batin
		Santri	Sangat berpengaruh. Apalagi ketika kegiatan diawasi dan tidak diawasi, itu sangat berbeda. Beliau inspiratif, apalagi dengan semangat beliau mengajar. Meskipun beliau sudah menginjak kepala tuju, tapi masih semangat dari pada yang muda. Kemudian, akhlak beliau, ketika menegur. Dalam ibadah, beliau

			selalu mengimami jamaah ketika tidak ada halangan
2.	Bagaimana cara kiai berkomunikasi dengan santri	Pengajar	Tergantung dari diri kita sendiri. Kalau santri berani ya bisa diusahakan dengan mendekat kepada kiai, seperti sowan. Jangan nunggu didawuhi. Baik untuk kita sendiri maupun teman-teman kita. Minta nasihat-nasihat. Pasti ada solusi, masukan-masukan yang baik untuk kita dari guru-guru kita atau kiai-kiai kita.
		Ketua Pondok	Yang saya lihat beliau (kiai) dalam rapat, evaluasi, ketika triwulan, ceking, biasanya komunikasinya seperti itu. Juga ketika ada permasalahan. Kalau masukan kiai terbuka, dan Alhamdulillah kiai sangat

			menerima saran. Jika tujuannya untuk membangun beliau sangat suka.
		Pengurus Pondok	Menurut saya pribadi itu salah satu kekurangan. Kan di sini santrinya banyak. Tidak semua santri bisa komunikasi langsung dengan kiai. Dan jika mendapat kesempatan berkomunikasi dengan kiai itu adalah suatu kebanggaan bagi santri, entah apapun itu. Kalau kiai komunikasi dengan santri biasanya sesuai dengan kebutuhan. Kalau ada sesuatu yang <i>urgent</i> biasanya kiai akan memanggil orang-orang tertentu atau terkait. Kalau dengan pengurus kiai sering berkomunikasi. Ini dikarenakan kalau ada

		apa-apa yang bertanggungjawab adalah pengurus. Tentu kalau ada masalah atau ada dawuh yang akan disampaikan kepada santri ya lewat pengurus. Misal kiai akan <i>tindakan</i> (bepergian) tentu akan menitipkan pesan-pesan kepada pengurus Kalau soal komunikasi, itu poin penting. Karena banyak santri yang takut atau minder ketika akan menyampaikan keluhan. Tapi sebenarnya abahyai dan keluarga ndalem itu open minded. Sangat terbuka sekali. Misal keluhannya apa itu bisa didiskusikan. Ketika itu sering dikasih solusi. Kalau saat triwula, rapat pengurus. Terbukanya bukan berat sebelah.
--	--	--

			Apapun itu dalam hal sekecil apapun selama yang dibicarakan memberikan manfaat tentunya bagi kita belajar, pasti akan dibantu.
		Santri	Saat mengajar, beliau serius, kalau tidak, beliau enak, ketika menasehati, menyuruh, itu dengan bahasa yang enak.
3.	Apakah anda dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan di pesantren?	Pengajar	Terkait keputusan yang bersifat penting pastinya beliau selalu mengutamakan musyawarah, antara pengurus, pembina, pembimbing, dan orang-orang yang terlibat di dalam organisasi atau dalam struktural pondok pesantren. Ya beliau terbuka pada masukan.baik dari Bu Nyai, putra beliau, asatidz, semua diminta pendapat.

			Kemudian dicari titik solusinya.
		Ketua Pondok	Kalau keputusan terkait lembaga seperti pondok dan instansi, tentu beliau seperti yang saya ketahui tidak mengambil keputusan secara langsung, tapi mengambil keputusan secara musyawarah terlebih dahulu, dan di situ lah keputusan diambil dari sebuah kesepakatan. Kalau masalah peraturan pondok biasanya peraturan baru terjadi karena sebuah pelanggaran. Kalau di sini, sudah ada undang-undangnya. Kalau ada pelanggaran dan belum ada undang-undangnya, baru diputuskan langsung oleh beliau
		Pengurus Pondok	Kalau peraturan itu sepengetahuan pengurus.

			Misal, dulu tidak ada peraturan tentang konser. Ketika ada konser, Peraturan dibuat oleh kiai. Dan pengurus <i>nderekaken</i>
		Santri	Saat kami sowan, saat kita bicara baik beliau bicara tidak kaku,
4.	Bagaimana anda menilai keputusan yang diambil oleh kiai dalam mengelola pesantren	Ketua Pondok	Saya kira sama
		Santri	Sangat baik, karena berlatar dari musyawarah bersama, menurut saya keputusan yang sudah berjalan adalah putusan yang baik.
5.	Bagaimana kiai menegakkan kedisiplinan?	Pengajar	Salah satu masalah di pesantren khususnya pesantren salaf adalah kedisiplinan. Terkait perarutannya sudah baik,

			namun dalam segi praktiknya ada satu dua hal yang setia waktu dievaluasi. Salah satunya santri yang agak kurang disiplin. Entah guru sudah mencontohkan, tapi muridnya belum sadar akan hal tersebut. Jadi masalahnya bagaimana cara menyadarkan santri akan kedisiplinan itu.
		Ketua Pondok	Peraturan yang ada dari kaca mata pengurus, sebenarnya efektif, namun kekurangannya Power kami dalam menegakkan peraturan itu kurang, misalnya senioritas. Ya pasti junior merasa tertindas. Junior sering diperintah-perintah. Dalam menegakkan kedisiplinan saya kira semua sama. Tentu ada pengecualian, seperti

			pengurus yang diizinkan bawa hp. Bahkan dalam sebuah forum Beliau pernah ngendikan, “<i>Di sini nggak ada santri lama, santri baru, semuanya sama, salah ya salah</i>”
		Pengurus	Dipasrahkan ke lurah. Jika tidak mampu baru disowankan anak yang bermasalah.
6.	Bagaimana kurikulum di pesantren?	Guru	Alhamdulillah kurikulum yang dilaksanakan di sini sudah bagus. Tergantung kita bagaimana kita mengevaluasi kekurangan yang ada. Dahulu berbeda, awal saya pesantren, 2011, antara pendidikan formal dan diniyah /madin dipisahkan. Untuk pendidikan formal ditaruh di pagi sampai siang. Yang madin sore, ada yang di malam hari.

			Kemudian, empat sampai lima tahun ke belakang, ada inovasi, yaitu penggabungan sistem pendidikan formal dan madin di pagi hari. Santri-santri didorong untuk bisa berkembang.
		Pengurus	Menurut saya belum bisa disandingkan seperti kaje, dll. Karena di sini muridnya dari smp yang belum mengenal agama. Kalau dulu kan ada tes, bisa dikelaskan di kelas 5,6. Kalau sekarang kan. Mau tidak mau masuk kelas10 langsung kitab besar. Kalau sekarnag ada inovasi. Dengan isti'dadiyah. Dilaksanakan di sore hari, setengah empat. Khususnya

			diberikan kepada santri kelas 7 dan 10. Yang dipelajari juga dasar-dasar, seperti nahwu-jurumiyah, sorof amsilatut tasrifiyah, atau sorof padangan. Untuk takhassus, untuk kelas 11 dan 8. Cuman ada dua, Muhafadhoh dan sorogan. Kelas 8 jurumiyah, kelas 11 alfiyah. Untuk membantu pelajaran . Sorogan kelas 8 kitab Tijan, kelas 11 kitab taqrib. Ini membantu dasaran. Dauroh, meliputi bahasa Arab dan Inggris. Dilaksanakan malam senin dan kamis. Untuk semua santri. B. Inggris untuk yang kuliah.
		Santri	Kurikulum yang diajarkan sudah sesuai. Seperti mengaji tiap pagi, deresan tiap jam 9 pagi dan 8

			malam. Semaan tiap jumat dan minggu.
7.	Apakah pesantren menyediakan pelatihan dan pengembangan diri?	Pengajar	Pelatihan yang ada di pesantren diantaranya: -Pelatihan pengenalan tajwid (santri baru). untuk penambahan belajar ilmu tajwid -Seni hadroh -Marching band -Komputer (BLK Komunitas). Agar tidak hanya bisa memmbaca kitab kuning saja. -Festival bahasa. Ini berlatar belakang adanya kegiatan pondok dalam pengembangan bahasa. Mulai tahun kemarin diadakan Festival bahasa mulai pagi. Mulai lomba, penampilan seni yang menggunakan bahasa arab dan Inggris. Diharapkan santri bisa

			mengembangkan bahasa. Misal MC bisa mengembangkan kemampuannya. Agar bisa. Ada drama, tidak pakai bahasa indoneisa, tapi bahasa Arab dan Inggris. Ada penampilan syiir-syiir Arab, pisi Bahasa Arab dan Inggris. Ini diadakan agar melatih santri agar lebih bisa menampilkan bakat dan mental untuk tampil di depan banyak orang. Insyaallah tahun-tahun selanjutnya akan diadakan. Kiai mendukung. Meskipun awalnya ini inisiasi dari wakil pengasuh. Kiai mengapresiasi kegiatan yang telah dilaksanakan. Diharapkan seteusnya santri dapat lebih
--	--	--	---

			maskimal dalam kegiatannya.
		Pengurus	-ada, Cuma cara pengelolaan ada yang kurang. -Seperti Khat/kaligrafi, hadrah, qori. -Yang jadi kekurangan penyortirannya kurang bagus. Seperti punya bakat, tapi gk mau ikut. Ada yang ikut, tapi hanya untuk mengihndari kegiatan lain. Ada yang minder. Karena di awal tidak ada sortiran. -Bagi guru kurang, tapi ada, seperti diklat tajwid, 1 tahun sekali -Pelatihan guru, agar murid bisa punya minat dan semangat belajar.. -Aa RPPM, kumpulan lurah Pondok se-Blora, namun kurang

			pengkaderan. Dikarenakan yang ngurusi boyong.
			Hadroh, khat, marching band Sebenarnya di sini ada komputer, Cuma sekarang nggohekan kalau tidak diadakan pelatihan lagi
8.	Bagaimana teknologi dan digitalisasi di pesantren	Pengajar	Zaman sekarang teknologi sangat penting. Apa-apa semua dilihat dari digital. Semua informasi yang ada di pesantren bisa kita sebarluaskan melalui media digital, seperti instagam, facebook, youtube. Tidak perlu menyebarkan brosur, cukup dengan share dan menyebarkan di medsos sudah diketahui banyak orang
		Pengurus	Semua apapun sosmed. Semu jadi tahu, ketika diposting. Penting dalam penyebarannya. Teknologi

			sering digunakan di sekolah (MTs-MA) namun jarang digunakan di Pondok hanya malam jum'at.
			Meskipun santri tidak diperbolehkan bawa hp, ini sangat penting. Misalnya sekarang ada online-online paling tidak santri tahu yang klik yang mana. Media sosial juga. Kemudian microsoft word, excel, jadi tidak punya hp saja. Sekarang juga kan dicanangkan pelajaran coding untuk anak TK.
9.	Apakah pesantren menyediakan sarana teknologi?	Pengajar	Teknologi sudah tersedia di pesantren. Sudah tersedia pelatihannya. Di perpustakaan juga.
		Santri	Sekolah ada. kalau pelajaran biologi, kimia dipakai. Kalau di pondok

			dipakai untuk menonton film tiap malam jumat
10.	Bagaimana kualitas guru/pengajaran?	Pengajar	Kualitas sekarang banyak yang kompeten, entah dalam formal maupun madin, juga dauroh.
		Pengurus	Kualitas guru sudah sesuai, hanya dari murid yang kurang. Bagaimana cara meningkatkan minat belajar. Dan yang dialami semua guru itu sama.
		Santri	Gurunya sudah sesuai, namun muridnya yang kurang murojaah, belajar.
11.	Tantangan pesantren	Pengasuh	Tantangan pasti ada. Pesantren manapun kalau berjuang mengembangkan pendidikan, dakwah, tetap ada tantangan. Wong nabi sendiri tantangan ada banyak. Kiri, kanan, depan, belakang. Tetap ada.

			Pertama masyarakat di sini tidak mendukung keberadaan pesantren. Terkadang-kadang tempat wudhu diberaki. Menyalakan musik keras-keras, padahal jam-jam sekolah, sampai mengajar santri saja tidak kedengeran. Masyarakatnya tidak mendukung. Tapi alhamdulillah karena kita tidak mengimbangi masyarakat yang emosi. Bahkan kita bersikap lunak, lapang dada. Akhirnya sekarang malah kebutuhba-kebutuhan masyarakat seperti mengantar jenazah, saya yang disuruh memimpin. Khajatan, tahlilan, saya yang memimpin. Karena sikap kita yang لنت لهم
--	--	--	---

			Bersikap lemah lembut, berperangai bijak, tidak kasar sesuai ayat لَنْتَ لَهُم (Ali Imran 3:159) Bahkan ayat tersebut وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ Kalau kamu bersikap kasar, masyarakat buyar dari dirimu. Tidak membutuhkanmu. Itu yang saya buat acuan dalam pengembangan pesantren.
		Pengajar	Terkait kedisiplinan. Bagaimana cara kita mendisiplinkan santri. Kalau dulu terkait hukuman lebih keras daripada sekarang. Kalau sekarnag dipegang dikit langsung melapor orang tua, dan lain-lain. Kalau dulu biasa dikerasi. Yang penting sekarang bagaimana santri yang

			melanggar tidak mengulangi kesalahan lagi
		Pengurus	Menghadapi murid yang nggak punya semangat, ngantuk, turu, dan lain- lain.
		Santri	Dari diri sendiri, terkadang malas, Dari luar, dari teman- teman kadang ada yang baik, ada yang kurang peka. Ada yang nantang pengurus padahal berbuat salah.
12.	Harapan	Pengasuh	Harapannya ke depan pesantren ini menjadi kiblat masyarakat menuntut ilmu baik di Jawa tengah maupun di luar Jawa tengah. Bahkan di luar negeri. Obsesi kita ke sana. Menjadi kiblat orang yang menuntut ilmu. Jadi kita sediakan ilmu- ilmu apapun tetap kita tanamkan di sini. Entah itu

			nahwu, Shoro, Ma'ani, badi', bayan, ilmu fiqih, ushulfiqh, qowaid fiqh, ilmu tafsir, ilmu hadits, mustolah hadits. dan lain sebagainya. Kita sediakan menunya dan kita kompliti. Agar orang yang mencari ilmu itu komplit. Tapi bertahap, tidak bisa sekaligus
		Pengajar	Pondok pesantren lebih bagus, kualitas lebih baik. Kualitas pendidik, santri lebih baik. Hal-hal baik sekarang semoga bisa lebih istimewa kedepannya. Bisa lebih berkembang.
		Pengurus	
		Santri	Optimis, daurohnya dilebih baik lagi. Kalau pengurus kurang, harusnya ada yang mengontrol. Abahyai kan sudah kepala tujuh, jadi

			harus ada yang mengontrol.
--	--	--	-------------------------------



SURAT KEPUTUSAN

No : 01/PP.KHU/SK/V/2024

TENTANG

**SUSUNAN PENGURUS SANTRI PUTRA
PONDOK PESANTREN KHOZINATUL 'ULUM BLORA
Masa Bhakti 1445-1446 H./2024-2025 M.**

Bismillahirrohmanirrohim

Pengasuh Pondok Pesantren Khozinatul 'Ulum Blora setelah :

- Menimbang : Bahwasanya untuk kelancaran dan kesuksesan Pondok Pesantren Khozinatul 'Ulum Blora, maka dipandang perlu dibentuk Pengurus Santri Putra Pondok Pesantren Khozinatul 'Ulum Blora Masa Bhakti 1445-1446 H./2024-2025 M.
Bahwa agar Kepengurusan Santri Putra Pondok Pesantren Khozinatul 'Ulum Blora Masa Bhakti 1445-1446 H./2024-2025 M., memiliki kekuatan hukum maka perlu diterbitkan Surat Keputusan.
- Mengingat : Hasil Rapat Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus Santri Putra Pondok Pesantren Khozinatul 'Ulum Blora Masa Bhakti 1444-1445 H./2023-2024 M, sekaligus Pembentukan Pengurus Santri Putra Baru Masa Bhakti 1445-1446 H./2024-2025 M. yang diselenggarakan oleh Pengurus Santri Putra Pondok Pesantren Khozinatul 'Ulum Blora pada tanggal 17 Mei 2024.
- Memperhatikan : Untuk Keabsahan Pengurus Santri Putra Pondok Pesantren Khozinatul 'Ulum Blora dan sebagai bukti keabsahan.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan : 1. Mengesahkan Pengurus Santri Putra Pondok Pesantren Khozinatul 'Ulum Blora Masa Bhakti 1445-1446 H./2024-2025 M.
2. Susunan Pengurus Santri Putra Pondok Pesantren Khozinatul 'Ulum Blora Masa Bhakti 1445-1446 H./2024-2025 M. secara lengkap terdapat lampiran yang merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan dengan Surat Keputusan ini.
3. Segala sesuatu yang akan diubah dan dibetulkan sebagaimana mestinya jika terjadi kekeliruan dalam lampiran ini.
4. Surat ini berlaku sejak tanggal :

Ditetapkan di : Blora

Tanggal : 17 Mei 2024

Pengasuh Pondok Pesantren
Khozinatul 'Ulum Blora

KH. A. Muharror Ali

Tembusan disampaikan kepada :

1. Pondok Pesantren Khozinatul 'Ulum Putra, Putri, I, II, III dan IV Blora
2. Kepala Madrasah Diniyyah An Nada
3. Kepala MI, MTs dan MA Khozinatul 'Ulum Blora
4. Rektor IAI Khozinatul 'Ulum Blora
5. Arsip



SUSUNAN PENGURUS SANTRI PUTRA
PONDOK PESANTREN KHOZINATUL 'ULUM BLORA
Periode 1445-1446 H./2024-2025 M.

Pengasuh	: Romo KH. Muharror Ali Ibu Ny. Hj. Umi Hanik Sri Maryani
Wakil Pengasuh	: 1. KH. Ahmad Zakky Fuad, S. Th.I ,M. Ag. 2. KH. Ahmad Labib Hilmy, S. Ag 3. KH. Ahmad Fahim Mulabby
Pembina	: 1. KH. Muhtadi Noor 2. KH. Nur Rohim, S. Pd. I. 3. K. Abdul Khobir 4. KH. Muhammad Nabil, M. Ag. 5. Ust. Muhammad Irham 6. Ust. Syukron Ni'am
Ketua I	: Ridwan Syahroni
Ketua II	: A. Taufikurri'fan
Sekretaris	: 1. M. Fariz Ma'shum (Co.) 2. M. Rouuf 3. M. Sholeh Joko S.
Bandahara	: 1. M. Hanif Nuril Halim(Co.) 2. M. Isnario Andrean

Seksi-Seksi

- | | |
|---|---|
| <p>A. Seksi Pendidikan</p> <ol style="list-style-type: none">1. M. Abdul Rokhim (Co).2. M. Nur Rohman3. Amin Ibnu Adha4. Ahmad Saikhul Amin5. Narendra Asadullah6. A. Nur Rokhim7. M. Ulil Absor | <p>B. Seksi Pengajian Qur'an</p> <ol style="list-style-type: none">1. M. Nauval Adi Nasuha. (Co.)2. A. Qomaruddin3. Lukman Ali Husain4. Diva Rahmansyah5. M. Alfa Rizqi6. M. Ikhwani Syaifuddin |
| <p>C. Seksi Keamanan</p> <ol style="list-style-type: none">1. M. Alfa Rouf Putra Hamzah (Co).2. M. Zulfian3. M. Fahim4. Irsyadi Abdillah5. Robbah Ghiyast Abror6. Abdullah kamil | <p>D. Seksi Bakat Dan Minat</p> <ol style="list-style-type: none">1. Dalfian Rahmat. (Co).2. Aslafa Zida Khoiro |

E. Seksi Kebersihan

1. M. Ahmad Luthfi. (Co.)
2. A. Habib Julfana
3. Khoirul Aziz
4. A. Zaky Fuad
6. Amru Fadi

G. Seksi Perlengkapan

1. M. Ramadhani Nurul Falah. (Co.)
2. Abdul mujib
3. Mu'minan
4. Dhani Fahrizal Maulana
5. M. Rizal Fauzi

I. Seksi Peribadatan

1. M. Syihabuddin. (Co.)
2. A.Syaifuddin
3. Lathiful Rizal
4. M. Soleh Taufiq
5. M.Imam Utomo

K. Seksi Koperasi

1. M. Bahron Musthofa. (Co)
2. M. Allawi Rafsanjani

L. Ketua Kamar

1. Kelas VII (S. Kudus)
2. Kelas VIII (S. Giri)
3. Kelas IX (S. Gresik)
4. Kelas IX (Al Ghazali Bawah)
5. Kelas X Baru (S. Gunung Jati)
6. Kelas XI (Syech Jangkung)
7. Kelas X Baru (S. Bonang)
8. Kelas XII (S. Drajad)
9. Kelas X Lama (S. Kali Jaga)

F. Seksi Informasi

1. Najihul Ibad Ulil Farih Co.)
2. M. Azka
3. Ilham Desta Dzirkullah

H. Seksi Kesehatan & Kesejahteraan

1. M. Ikhsan Aditya (Co.)
2. Muzaka Aji Pradana
3. M. Usman Maulana

J. Seksi Konsumsi

1. A. Nur Syakir. (Co.)
2. Toha Hasan Faizin

- : Ahmad Syaifudin
- : Ahmad Nur Royyan Irsyada
- : Faiz Maulana Nur
- : Imdadun Nasichin
- : M. Ulil Absor
- : Dalfian Rahmat
- : A. Soleh Joko P.
- : Bayu Singgih Prabowo
- : M. Alfa Rizki

M . Pembimbing Kamar

Kelas VII (S.Kudus)	:	1 . A. Syaifuddin 2 . M. Eriel Al Ghozali
Kelas VIII (S. Giri)	:	1. Ahmad habib Julvana 2. Rizki Tegar Dwi P.
Kelas IX (S. Gresik)	:	1. Nanang Nur Rohman 2. M. Nur Rohman
Kelas IX (Al Ghozali Bawah)	:	1. M. Rouuf 2. A. Taufikurrif'an
Kelas X Baru (S. Gunung Jati)	:	1. M. Ulil Absor 2. M. Hanif Nuril Halim
Kelas X Lama(S. Kali Jaga)	:	1. M. Abdur Rokhim 2. Isnario Andrian
Kelas XI (S. Syekh Jangkung)	:	1. Amin Ibnu Adha 2. M. Fariz Ma'shum
Kelas XI (S. Bonang)	:	1. A. Qomaruddin 2. Naufal Adi N
Kelas XII (S. Drajat)	:	1. M. Narendra Asadullah 2. Ahmad Nur Syakir

Arsip Lampiran : Surat Keputusan Pengasuh Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora
Nomor :
Tanggal :

**SUSUNAN KEPENGURUSAN SANTRI PUTRI
PONDOK PESANTREN KHOZINATUL 'ULUM BLORA
Masa Khidmat 1445-1446 H / 2024-2025 M.**

Pengasuh	: KH. Muharror Ali Ibu Nyai Hj. Umi Hani' SM.
Wakil Pengasuh	: Gus H. A. Zaky Fuad, S.Th.I., M.Ag. Gus H. A. Labib Hilmy, S.Ag. Gus H. A. Fahim Mulabby Neng Hj. Nur Hilwa Layyina, M.Pd Neng Hj. Mil'ul Hana, S.Hum. Neng Hj. Muhim Nailul Ulya, M.Ud.
Pembina	: KH. Muhtarom AM, S.Pd.I. KH. Noor Rohim, S.Pd.I. Gus H. Muhammad Nabil, S.Sy., M.Ag Gus H. A. Muhammad Nur Ihsan Shalih, Lc., MA. Neng Hj. Mas'ul 'Aini, S.E. Neng Hj. Nurul Inayah, S.Pd.I Neng Sururim Masfufah
Ketua Umum	: Ummi Kultsum
Ketua I	: Tasila Indana Zulfa
Ketua II	: Zulfatul Khoiriyah
Sekretaris	: 1. Nihlatun Nafi'ah (Co) 2. Zahrotul Ilma 3. Siti Jamilah
Bendahara	: 1. Muzayyinatul Aliyah (Co) 2. Siti Shofi Amalia
Seksi-seksi	:
Sie. Pendidikan	: 1. Siti Anisa'ul Khoiriyah (Co) 2. Ita Setiawati 3. Annisa Nur Fitri Asari 4. Siti Arifatus Zulfa 5. Siti Nikhlatur Nafi'ah 6. Siti Salma Muharriroh 7. Durrotun Nasihah 8. Febry Cahya Putri
Sie. Keamanan	: 1. Nadia Alfina Nurunnaja (Co) 2. Nafis Syamsiyah 3. Malihatul Mukhooyaroh

		4. Isti'ana 5. Nurul Wahidatul Hamidah 6. Ainur Rohmah 7. Siti Khoiriyatin Nafisah 8. Virginia Adesti
Sie. Kebersihan	:	1. Umi Anis Syarotun (Co) 2. Puji Ayu Rahmawati 3. Umi Ashfiya' 4. Shohifatul Ula 5. Adinda Nur Azizah
Sie. Perlengkapan	:	1. Nia Nurun Nafisah (Co) 2. Firdha Nahdhatul Inayah
Sie. Air & Listrik	:	1. Siti Lutfiah Nur Aini (Co) 2. Siti Muryatina
Sie. Bakat Minat	:	1. Robi'atun Nahdliyah (Co) 2. Rodiyatun Nikmah 3. Salma Qothrun Nada
Sie. Kesehatan	:	1. Hanik Nur Kholifah (Co) 2. Sa'adah Nurul Fadhlilah 3. Zahira Intan Nugraheni
Sie. Pengajian Al-Qur'an	:	1. St. Fitrotun Azizah (Co) 2. Siti Nur Aini 3. Siti Nur Kholifah
Sie. Kominfo	:	1. Afifah Rouf Irfiya (Co) 2. Isma Layyina Noviana 3. Putri Yasmin Fauziyah
Sie. Konsumsi	:	1. St. Nadhifatan Nuriyah (Co) 2. Zumrotul Mukhaffah
Sie. Humas	:	1. Nailul Himmah (Co) 2. Munilatul Muna Al-Ulya
Sie. Peribadatan	:	1. Siti Rokayati (Co) 2. Anan Nihriroh Millati 3. Nailal Inayah 4. Karin Sabila 5. Khusnul Alfiah
Sie. Koperasi	:	1. Mely Aniqotun Niswah (Co) 2. Fitrotul Masfufatin Naila 3. Muhammatul Anifah

KETUA KAMAR

Kamar Al Hikmah	:	Nila Zakyyataun Nisa'
Kamar An Ni'mah	:	Atina Aminatur Rohmah
Kamar Al Firdaus	:	Hi zby Zahrotus Syita
Kamar Al Hidayah	:	Affiah Nidaur Rohmah
Kamar Al Barokah	:	Siti Khafidzotun Bi'mah
Kamar Al Istiqomah	:	Adkharisma Novianti
Kamar Al Mukarromah	:	Alfina Rahma
Kamar As Sa'adah	:	Febriana Khoirunnisa
Kamar Ar Rosyidah	:	Siti Maimunah
Kamar Al Ma'firoh	:	Cinta Aulia
Kamar Al Inayah	:	Siti Ema Mar'atus Sholihah
Kamar Az Zakyyah	:	-
Kamar Ar Rohmah	:	-
Kamar Al Jami'ah	:	Shoha Alfiyatur Rohmah
Kamar Ar Yahyiyah	:	Siti Aminatul Inayah
Kamar Al Husna	:	Salma Qothrunnada
Kamar Al Hamidah	:	Maulida Kamaliya
Kamar Masyithoh	:	Siti Nur Aini
Kamar Ndalem	:	Ika Amelia Safitri

RIWAYAT HIDUP

1. Identitas Diri

- a. Nama Lengkap : Aditya Dwi Nur Jamil
- b. Tempat & Tgl. Lahir : Blora, 10 April 1998
- c. Alamat Rumah : Dukuh Ngapus, Ds. Ketringan, Kec.
Jiken, Kab. Blora, Jawa Tengah
- HP : 082138798797
- E-mail : Adityadwinurjamil@gmail.com

2. Riwayat Pendidikan

- a. Pendidikan Formal:
 - 1) SDN Bogorejo 2 (2004-2010)
 - 2) MTs. Nurul Huda Bogorejo (2010-2013)
 - 3) MA. Khozinatul Ulum Blora (2013-2016)
 - 4) STAI Khozinatul Ulum Blora (2016-2020)
- b. Pendidikan Non-Formal
 - 1) PP Khozinatul Ulum Blora (2013-Sekarang)
 - 2) PP Bayt Al-Qur'an – PSQ Tangerang Selatan Angkatan XXIII/Virtual III (2021)