

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pondok pesantren telah menjadi salah satu institusi pendidikan Islam paling tua dan paling banyak keberadaannya di Indonesia. Berdasarkan data dari Kementerian Agama per 4 Oktober 2025, jumlah pondok pesantren di Indonesia mencapai 42.391 lembaga, dengan dominasi tinggi berada di Provinsi Jawa Barat sebanyak 12.977 unit. Jumlah santri aktif secara nasional juga mencapai 1,37 juta orang, dengan Jawa Timur sebagai provinsi dengan santri terbanyak, mencapai hampir 300 ribu orang (GoodStats Data, 2025). Data menyebutkan pula bahwa pondok pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan keagamaan, tetapi juga sebagai agen pembentuk karakter, nilai-nilai keislaman, dan kemandirian dalam masyarakat. Hal ini menunjukkan skala dan potensi besar lembaga ini dalam era pendidikan nasional. Seiring dengan perkembangan zaman dan kebijakan pendidikan, pondok pesantren dituntut untuk mampu melakukan inovasi, adaptasi, dan pencapaian kualitas yang lebih baik agar relevan dengan kebutuhan masyarakat dan tantangan global. Dalam konteks kepemimpinan organisasi, model kepemimpinan transformatif telah menjadi pilihan yang banyak dibahas karena mampu membangkitkan motivasi, visi bersama, serta perubahan budaya dalam organisasi.

Dalam ranah pendidikan keagamaan dan tradisional seperti pesantren, keberadaan kiai sebagai pemimpin mempunyai makna sosial dan budaya yang khusus. Pemimpin pesantren bukan hanya pengelola administratif namun juga pemimpin spiritual dan teladan. Dalam paradigma kepemimpinan transformatif, kiai dapat menjadi agen perubahan yang menginspirasi pengurus, santri, dan *stakeholder* untuk mencapai visi lembaga yang lebih maju. Penelitian tentang kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam secara umum menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki korelasi dengan kinerja, inovasi, dan mutu pendidikan (Elya et al., 2024). Namun, padanan

antara konteks kiai-pesantren dan pengurus organisasi internal pesantren masih memerlukan perhatian empiris lebih luas.

Secara nasional, era digital dan tekanan kompetisi lembaga pendidikan menuntut pondok pesantren untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam pengelolaan sumber daya manusia (termasuk pengurus), kualitas layanan, serta dampak sosial. Oleh karena itu, memahami bagaimana kepemimpinan kiai (yang berdimensi spiritual dan manajerial) memengaruhi kinerja pengurus menjadi penting agar pesantren dapat mengambil langkah strategis untuk memperkuat organisasi internal dan memperluas pengaruhnya. Maka, penelitian kuantitatif yang mengukur pengaruh kepemimpinan transformatif kiai terhadap kinerja pengurus pesantren akan mempunyai relevansi praktis dan akademis.

Secara khusus, dalam lingkungan pondok pesantren, pengurus (baik yang menangani administrasi, program, santri, maupun kegiatan dakwah/pendidikan) sering kali dihadapkan pada tantangan seperti: beban kerja yang tinggi dengan sumber daya terbatas, peran yang tumpang-tindih, kurangnya pelatihan manajerial formal bagi pengurus, serta perubahan lingkungan eksternal (misalnya regulasi pendidikan, teknologi, preferensi masyarakat). Di banyak pesantren, kiai sebagai pemimpin menghadapi tuntutan untuk tetap mempertahankan nilai-keagamaan dan etos pesantren sambil menjalankan manajemen organisasi yang lebih modern.

Salah satu permasalahan utama adalah bahwa pengurus pesantren sering kali kurang mendapatkan arahan atau dukungan pimpinan dalam hal pengembangan manajemen internal, sehingga kinerja pengurus bisa kurang optimal. Sebagai contoh, penelitian di unit usaha pesantren menunjukkan bahwa meskipun terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformatif terhadap kinerja santri, tetapi *mediating* variabel seperti perilaku inovatif ternyata tidak memediasi secara signifikan (Husaen, 2018). Hal ini memberi indikasi bahwa meskipun gaya kepemimpinan kiai penting, implementasi pada level pengurus organisasi pesantren masih menghadapi hambatan.

Tambahan lagi, lingkungan pesantren yang sangat dipengaruhi oleh tradisi dan struktur kultural, sering kali menyulitkan perubahan manajemen

atau modernisasi yang cepat. Kiai sebagai pemimpin harus mampu menjembatani antara otoritas tradisional dan tuntutan modern, agar pengurus dapat bekerja dengan lebih efektif, inovatif, dan produktif. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa model kepemimpinan karismatik-transformatif mampu menciptakan budaya organisasi adaptif di pesantren (Syamli & Ubaidillah, 2024). Namun, belum banyak yang mengukur secara kuantitatif dampaknya terhadap kinerja pengurus pesantren secara langsung.

Pengurus pesantren adalah sekelompok orang yang diberi amanah untuk mengelola, mengatur, dan mengembangkan seluruh kegiatan yang ada di lingkungan pesantren, baik dalam aspek pendidikan, keagamaan, administrasi, maupun kesejahteraan santri. Pengurus bertugas memastikan bahwa pesantren berjalan sesuai dengan visi, misi, serta nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh pimpinan pesantren atau kiai. Namun banyak pesantren melaporkan bahwa pengurus belum bekerja secara maksimal atau belum memiliki indikator kinerja yang jelas, sehingga sulit untuk melakukan evaluasi dan peningkatan. Dengan demikian, penelitian yang menghubungkan gaya kepemimpinan transformatif kiai dengan kinerja pengurus secara kuantitatif akan membawa manfaat dalam memberikan gambaran empiris yang kuat.

Kinerja pengurus pondok pesantren merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan pengelolaan dan pencapaian tujuan pendidikan pesantren. Pengurus memiliki peran strategis sebagai pelaksana operasional yang menjembatani kebijakan kiai dengan pelaksanaan kegiatan sehari-hari di lingkungan pesantren. Oleh karena itu, kualitas kinerja pengurus sangat berpengaruh terhadap efektivitas pembinaan santri, baik dalam aspek kedisiplinan, karakter, maupun kegiatan keagamaan.

Dalam konteks organisasi pesantren, kinerja pengurus tidak hanya diukur dari hasil kerja, tetapi juga dari aspek kompetensi, tanggung jawab, serta kemampuan menjalankan fungsi manajerial seperti perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja pengurus mencakup beberapa indikator penting, antara lain standar kinerja, kompetensi, sarana pendukung, motivasi, serta adanya umpan balik dalam pelaksanaan tugas (Mufarikhah & Naziihah, 2025).

Fenomena ini sangat relevan di daerah-daerah pesantren tradisional maupun modern, termasuk di Jawa Barat antaranya wilayah Majalengka dan wilayah Cirebon. Sebagai contoh, tesis yang dilakukan di Pondok Pesantren KHAS Kempek Cirebon telah membahas pola kepemimpinan transformatif kiai dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan namun berbasis kualitatif (Sana, 2022). Masih sedikit penelitian yang secara kuantitatif meneliti pengurus pesantren sebagai unit analisis dan mengukur pengaruh kepemimpinan transformatif secara langsung terhadap kinerja pengurus tersebut. Penelitian ini berpotensi menjawab kebutuhan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Kolifatur Rosidah dan koleganya yang mengkaji gaya kepemimpinan transformatif kiai pada sistem pendidikan pesantren salaf di Pondok Pesantren Nurul Qadim, Kabupaten Probolinggo. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kiai sebagai pemimpin transformatif tidak hanya berperan dalam pengambilan kebijakan, tetapi juga melibatkan seluruh komponen manajemen pesantren dan memberikan keteladanan yang kuat bagi seluruh warga pesantren (Rosidah et al., 2025). Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif menjadi faktor penting dalam membentuk efektivitas dan kualitas pendidikan di pesantren.

Dari penelitian-penelitian di atas dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformatif di lingkungan pesantren berpotensi besar untuk membawa perubahan positif, namun masih lebih banyak dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan fokus pada santri atau mutu pendidikan secara umum. Penelitian yang menempatkan pengurus sebagai unit analisis dan mengukur kinerja pengurus secara kuantitatif masih sedikit.

Berdasarkan tinjauan di atas, ada beberapa kesenjangan yang bisa diidentifikasi. Pertama, sebagian besar penelitian di lingkungan pesantren menggunakan pendekatan kualitatif (wawancara, studi kasus) sehingga kurang dalam pengukuran kuantitatif yang memungkinkan generalisasi dan analisis efek sebab-akibat. Kedua, mayoritas penelitian fokus pada santri, mutu pendidikan atau prestasi siswa, bukan secara khusus pada pengurus pesantren sebagai unit analisis yang memainkan peran manajemen internal. Ketiga, meskipun kepemimpinan transformatif telah diteliti dalam konteks pesantren,

model yang spesifik untuk kiai sebagai pemimpin (yang memiliki karakteristik kultural dan spiritual unik) dalam memengaruhi kinerja pengurus pondok pesantren masih terbatas dan kurang dipahami secara kuantitatif. Keempat, variabel penghubung atau mediasi/moderasi antara kepemimpinan kiai dan kinerja pengurus belum banyak dijelajahi misalnya peran budaya organisasi, motivasi pengurus, pelatihan manajemen pengurus, atau inovasi organisasi.

Fenomena kepemimpinan dan kinerja pengurus juga dapat diamati secara nyata di Pondok Pesantren Raudlatul Mubtadiin Majalengka sebagai lokasi penelitian ini. Berdasarkan kondisi empiris di pesantren tersebut, pengurus memiliki peran penting dalam menjalankan kegiatan operasional pesantren, seperti mengelola administrasi, mengatur kegiatan santri, melaksanakan program pendidikan dan keagamaan, serta membantu pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan oleh kiai. Namun, dalam praktiknya masih terdapat variasi dalam tingkat kinerja pengurus, baik dari aspek kedisiplinan, tanggung jawab, inisiatif kerja, maupun efektivitas dalam menjalankan tugas. Sebagian pengurus mampu melaksanakan tugas dengan baik dan menunjukkan komitmen tinggi, sementara sebagian kecil lainnya masih memerlukan arahan, motivasi, dan pembinaan yang lebih intensif dari pimpinan pesantren agar dapat bekerja secara optimal. Selain itu, belum semua pengurus memiliki pengalaman atau pelatihan manajerial formal, sehingga dalam beberapa kondisi pelaksanaan tugas masih sangat bergantung pada arahan langsung dari kiai.

Kondisi tersebut pada dasarnya memiliki kesamaan dengan kondisi umum yang terjadi di banyak pondok pesantren lain, dimana kiai memiliki peran sentral dalam mengarahkan, membimbing, dan memengaruhi kinerja pengurus. Namun demikian, Pondok Pesantren Raudlatul Mubtadiin Majalengka juga memiliki karakteristik tersendiri, yaitu kuatnya ketergantungan pengurus terhadap arahan dan keteladanan kiai dalam menjalankan tugas organisasi sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kiai menjadi faktor yang sangat penting dalam menentukan bagaimana pengurus menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, meskipun fenomena kepemimpinan kiai dan kinerja pengurus juga

terjadi di pesantren lain, tingkat pengaruh kepemimpinan tersebut terhadap kinerja pengurus dapat berbeda-beda tergantung pada karakteristik kepemimpinan yang diterapkan.

Oleh karena itu, penelitian ini akan melengkapi literatur dengan pendekatan kuantitatif yang mengukur hubungan antar variabel (kepemimpinan kiai transformatif → kinerja pengurus) di lingkungan pondok pesantren, serta dapat mengeksplorasi faktor-moderator atau *intervening* jika diperlukan. Dengan demikian hasil penelitian akan memiliki kontribusi baru: (1) aplikasi model kepemimpinan transformatif yang disesuaikan konteks kiai-pesantren dalam meningkatkan kinerja pengurus, (2) fokus pada pengurus pesantren sebagai subjek organisasi, dan (3) pengukuran kuantitatif yang memungkinkan generalisasi dan pengambilan keputusan manajerial.

Dengan mempertimbangkan konteks dan kesenjangan di atas, maka penelitian ini bertujuan utama **menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Kiai Terhadap Kinerja Pengurus di Pondok Pesantren Raudlatul Muhtadiin Majalengka**. Secara khusus, penelitian ingin mengukur seberapa besar pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh kiai terhadap kinerja pengurus.

Penelitian ini diharapkan tidak hanya menambah wawasan akademik, tetapi juga memberikan rekomendasi empiris yang aplikatif untuk pengembangan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang adaptif, profesional, dan produktif.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas berikut identifikasi masalah penelitian ini:

1. Belum diketahui bahwa kepemimpinan transformatif kiai dinilai mampu meningkatkan kinerja pengurus Pondok Pesantren Raudlatul Muhtadiin Majalengka.
2. Belum optimalnya kinerja pengurus di Pondok Pesantren Raudlatul Muhtadiin Majalengka.

C. Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini terarah dan fokus pada tujuan yang ingin dicapai, maka perlu dilakukan pembatasan masalah.

1. Penelitian ini hanya mengkaji gaya kepemimpinan transformatif kiai, yang mencakup empat dimensi utama yaitu pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan perhatian individual. Tidak mengkaji gaya kepemimpinan lain seperti otoriter, transaksional dan sebagainya.
2. Penelitian ini memfokuskan pengukuran kinerja pada pengurus Pondok Pesantren Raudlatul Muhtadiin Majalengka, yang mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab kerja, kerja sama dan inisiatif.
3. Subjek penelitian dibatasi pada seluruh pengurus Pondok Pesantren Raudlatul Muhtadiin Majalengka. Dengan demikian, hasil penelitian tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan pada pesantren atau lembaga lain di luar lokasi penelitian.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan transformatif yang diterapkan kiai di Pondok Pesantren Raudlatul Muhtadiin Majalengka?
2. Bagaimana kinerja pengurus di Pondok Pesantren Raudlatul Muhtadiin Majalengka?
3. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformatif kiai terhadap kinerja pengurus di Pondok Pesantren Raudlatul Muhtadiin Majalengka?

E. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan transformatif yang diterapkan kiai di Pondok Pesantren Raudlatul Muhtadiin Majalengka.
2. Untuk menganalisis tingkat kinerja pengurus di Pondok Pesantren Raudlatul Muhtadiin Majalengka.

3. Untuk mengetahui dan mengukur besar pengaruh gaya kepemimpinan transformatif kiai terhadap kinerja pengurus di Pondok Pesantren Raudlatul Mubtadiin Majalengka.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan Islam dan studi kepemimpinan di lingkungan pesantren. Hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan teori kepemimpinan transformatif dalam konteks lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai keislaman. Selain itu, penelitian ini dapat memperluas pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan spiritual dapat dioperasionalkan secara manajerial untuk meningkatkan kinerja organisasi.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut:

a) Bagi Kiai

Memberikan masukan mengenai strategi kepemimpinan transformatif yang efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pengurus.

b) Bagi Pengurus Pesantren

Membantu memahami pentingnya nilai-nilai kepemimpinan transformatif seperti inspirasi, idealisme, dan pemberdayaan dalam meningkatkan tanggung jawab dan profesionalitas kerja.

c) Bagi Peneliti Selanjutnya

Menyediakan data empiris yang relevan untuk penelitian lanjutan mengenai kepemimpinan pendidikan Islam dan pengembangan organisasi pesantren.