

## **Gaya Kepemimpinan Situasional Kiai dalam Membina Kecerdasan Spiritual Santri**

**Wahyudin<sup>1\*</sup>, Imam Tabroni<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> STAI AL-ITTIHAD Cianjur, STAI Dr. KH. EZ. Muttaqien Purwakarta, INDONESIA

\* [wahyudinwahyudin671@gmail.com](mailto:wahyudinwahyudin671@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.30880/ahcs.2022.03.01.019>

Received 12 May 2022; Accepted 20 Jun 2022; Available online 30 June 2022

**Abstrak:** Keberadaan kiai sebagai pemimpin pesantren sangat menentukan dalam kegiatan menggerakkan atau memotivasi warga pesantren yang dipimpinnya, maka kiai harus mampu melakukan tindakan yang selalu terarah untuk mencapai tujuan organisasi pesantren. Di sinilah munculnya gaya kepemimpinan yang harus dijadikan strategi yang tepat untuk menjalankan sesebuah organisasi pesantren khususnya dalam aspek pemupukan kecerdasan rohani para pelajarnya. Kecerdasan Spiritual (SQ) yang perlu dimiliki oleh pelajar ialah kecerdasan untuk menempatkan sikap dan tingkah laku pelajar yang mampu melaksanakan dan mengamalkan ilmu agama serta nilai-nilai yang terkandung dalam agama sesuai dengan perintah Allah dan teladan Rasulullah SAW. Kecerdasan Rohani (SQ) diperlukan untuk menilai bahawa tindakan atau cara hidup seseorang itu lebih bermakna daripada orang lain. Salah satu model kepemimpinan yang boleh diguna pakai oleh kiai ialah kepemimpinan situasional yang pelaksanaannya disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Hersey dan Blanchard (1982: 180) mengatakan "tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi tingkah laku orang, gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh seseorang kepada orang atau kumpulan orang bergantung kepada tahap kematangan orang yang akan dipengaruhi oleh pemimpin". Seterusnya Hersey dan Blanchard (1982: 180) menjelaskan bahawa tahap kematangan orang yang dipimpinnya melahirkan empat gaya kepemimpinan iaitu: telling (telling), selling (menjual), participating (participating), dan delegating (delegating). Merujuk kepada model kepemimpinan di atas, dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, pengkaji menjalankan kajian tentang Kepimpinan Situasi Kiai dalam Pemupukan Kecerdasan Spiritual Kajian Kes Santri di Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maaliki Bogor dan Pondok Pesantren At-Tawaazun Subang, Jawa Barat.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Situasional, Kiai, Kecerdasan Spiritual, Santri

**Abstract:** The existence of a kiai as the leader of the pesantren is very decisive in the activities of mobilizing or motivating the members of the pesantren he leads, the kiai must be able to take actions that are always directed at achieving the goals of the pesantren organization. From here comes a leadership style that must be used as an

appropriate strategy for running a pesantren organization, especially in terms of fostering the spiritual intelligence of its students. The Spiritual Intelligence (SQ) that must be possessed by students is the intelligence to place the attitudes and behavior of students who are able to implement and practice the knowledge of religion and the values contained in religion in accordance with Allah's orders and the Example of Rosululloh SAW. Spiritual intelligence (SQ) is needed to judge that one's actions or way of life are more meaningful than others. One of the leadership models that can be adopted by kiai is situational leadership whose implementation is tailored to the situation at hand. Hersey and Blanchard (1982: 180) say "there is no one best way to influence people's behavior, which leadership style a person will apply to people or groups of people depending on the level of maturity of the people who will be influenced by the leader." . Furthermore, Hersey and Blanchard (1982: 180) explain the level of maturity of those who are led to give rise to four leadership styles, namely: telling (telling), selling (selling), participating, delegating (delegating). Referring to the leadership model above, using a descriptive qualitative approach, the researcher conducted research on Kiai's Situational Leadership in Fostering the Spiritual Intelligence of the Santri. Case Studies at Daarul Mughni Al-Maaliki Islamic Boarding School Bogor and At-Tawaazun Islamic Boarding School Subang, West Java.

**Keywords:** Situational Leadership, Kiai, Spiritual Intelligence, Santri

## 1. Pendahuluan

Kepimpinan situasional merupakan salah satu pendekatan kepada proses kepemimpinan seorang kiai sebagai pemimpin pesantren [23]. Dalam hal ini, kiai dapat memahami tingkah laku, sifat dan situasi orang bawahannya sebelum menggunakan gaya kepemimpinan yang dikehendaki. Pendekatan ini memerlukan kiai mempunyai kepakaran diagnostik dalam menganalisis tingkah laku manusia. Dalam masyarakat, baik dalam organisasi formal maupun non-formal, selalu ada orang-orang tertentu yang dinilai memiliki kemampuan lebih dari orang lain, dan pada akhirnya seseorang yang memiliki kelebihan tersebut diangkat dan diangkat yang diberi wewenang untuk mengurus dan mengarahkan yang lain. Proses ini dipanggil pemimpin yang kemudiannya muncul istilah kepemimpinan. Ini kerana tujuan Allah SWT menciptakan manusia di dunia ini adalah sebagai pemimpin (khalifah), firman Allah Surah Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالِ 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".

Seorang pemimpin hendaklah menjalankan kepemimpinannya mengikut petunjuk dan perintah Allah SWT. Kepimpinan bukanlah sesuatu yang diminta atau dikehendaki. Namun, sekiranya seseorang itu diberi amanah untuk menjadi pemimpin, maka amanah dan amanah itu perlu dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab dan Allah SWT akan membantu melaksanakannya. Nabi bersabda:

حَدَّثَنَا أَبُو مَعْمَرٍ حَدَّثَنَا عَبْدُ الْوَارِثِ حَدَّثَنَا يُونُسُ عَنْ الْحَسَنِ قَالَ حَدَّثَنِي عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ سَمُرَةَ قَالَ : قَالَ لِي رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : يَا عَبْدَ الرَّحْمَنِ بْنَ سَمُرَةَ لَا تَسْأَلِ الْإِمَارَةَ فَإِنْ أُعْطِيَتْهَا عَنْ مَسْأَلَةٍ وَكَلِمَتِ الْإِنِّهَا وَإِنْ أُعْطِيَتْهَا عَنْ غَيْرِ مَسْأَلَةٍ أَعْنَتَ عَلَيْهَا وَإِذَا حَلَفْتَ عَلَى يَمِينٍ فَرَأَيْتَ غَيْرَهَا خَيْرًا مِنْهَا فَاتِ الَّذِي هُوَ خَيْرٌ وَكَفِّرْ عَنْ يَمِينِكَ (رواه البخاري والمسلم)

Artinya: “Abu Said (Abdurrahman) bin Samurah r.a. Berkata: Rasulullah saw. telah bersabda kepada saya: “Ya Abdurrahman bin Samurah, jangan menuntut kedudukan dalam pemerintahan, karena jika kau disertai jabatan tanpa minta, kau akan dibantu oleh Allah untuk melaksanakannya, tetapi jika dapat jabatan itu karena permintaanmu, maka akan diserahkan ke atas bahumu atau kebijaksanaanmu sendiri. Dan apabila kau telah bersumpah untuk sesuatu kemudian ternyata jika kau lakukan lainnya akan lebih baik, maka tebuslah sumpah itu dan kerjakan apa yang lebih baik itu.” (Bukhari, Muslim)

Hersey dan Blanchard (1982:180-183) mengatakan bahwa teori kepemimpinan situasi bertumpu kepada dua konsep asas iaitu tahap kesediaan/kematangan individu atau kumpulan sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan [11]. Gaya kepemimpinan yang betul juga bergantung kepada kesediaan/kematangan individu atau kumpulan sebagai pengikut. Teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard mengenal pasti empat tahap kesediaan pengikut dalam notasi R1 hingga R4. Hersey & Blanchard telah mengilhamkan model gaya kepemimpinan yang mengikut situasi orang bawahan dengan membahagikan gaya kepemimpinan kepada empat dimensi iaitu gaya kepemimpinan memberitahu (*telling*), menjual (*selling*), penyertaan (*participating*) dan delegasi tugas (*delegating*). Pemimpin yang bijak akan memilih gaya yang bersesuaian dengan situasi dan kebolehan pengikutnya. Tetapi tiada satu pun gaya boleh dianggap terbaik kerana ia bergantung kepada situasi, pengalaman pengikut dan tugas yang perlu dilakukan.

Dari proses gaya kepemimpinan situasional kiai akan menghasilkan output santri yang tidak hanya memiliki keahlian dibidang agama, akan tetapi dia juga memiliki kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual membuat individu mampu memaknai setiap kegiatannya sebagai ibadah, bukan hanya kepentingan umat manusia tetapi juga untuk Tuhan yang sangat dicintainya. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Agustian (2008:16) bahwa kecerdasan spiritual (SQ) adalah kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan dengan yang lain [2].

## 2. Kajian Lepas

### 1. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional ialah gaya yang berdasarkan situasi sedia ada. Penggunaan situasi digunakan untuk memastikan apa yang akan dilakukan adalah sangat penting, supaya sesebuah organisasi dapat dijalankan dengan baik dan dapat mencapai matlamat organisasi. Perubahan dalam situasi tertentu yang berlaku dalam organisasi akan menentukan perubahan keperluan orang dalam organisasi. Perubahan ini memerlukan seorang pemimpin dapat memilih dan membentuk gaya kepemimpinan dengan menyesuaikan situasi bawahan yang berbeza antara satu sama lain.

Kepemimpinan situasional telah dikembangkan oleh Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard 1982. Hersey dan Blanchard (2003:178) menjelaskan tentang kepemimpinan situasional yang didasarkan atas hubungan antara: a) Kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin. b) Kadar dukungan sosio emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin. dan c) Level kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan tujuan tertentu [11].

Hersey dan Blanchard (2003:180-185) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang cocok untuk level kematangan terpilih dari pengikut diilustrasikan dengan kurve preskriptif yang bergerak melalui empat kuadran kepemimpinan. Kurve berbentuk seperti lonceng itu dinamakan kurve preskriptif. Hal tersebut karena memperlihatkan gaya kepemimpinan yang setara langsung dengan level kematangan yang berhubungan. Gaya kepemimpinan tersebut ada empat iaitu: “memberitahukan” (*telling*), “menjajakan” (*selling*), “mengikutsertakan”, (*participating*), dan “mendelegasikan” (*delegating*).

Gambar 1. Kepemimpinan Situasional



Sumber: Hersey & Blanchard (2003: 181)

## 2. Kecerdasan Spiritual

Kecerdasan spiritual ialah kemampuan seseorang untuk dapat memahami makna yang berlaku dalam masyarakat sehingga mampu memiliki kelenturan ketika menghadapi masalah yang ada dalam kehidupan manusia. Ini bermakna kecerdasan boleh digunakan untuk meletakkan kehidupan dan tingkah laku dalam erti kata yang lebih luas. Kecerdasan ini akhirnya akan menilai sama ada tingkah laku atau cara hidup seseorang akan lebih bermakna berbanding cara hidup yang lain. Kecerdasan Rohani (SQ) pada asasnya membentuk asas yang diterapkan pada fungsi Intelligent Quotient (IQ) dan Emotional Quotient (EQ) seefektif mungkin.

Hal ini sejalan dengan Zohar dan Marshall (2001:3) yang mengatakan bahawa kecerdasan spiritual (SQ) adalah kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai, iaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahawa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan dengan orang lain, SQ adalah landasan yang diperlukan untuk memfungsikan IQ dan EQ secara efektif [22]. Bahkan, SQ merupakan kecerdasan tertinggi kita. Adapun menurut Mujib dan Mudzakir (2002:330) kecerdasan spiritual adalah kecerdasan kalbu yang berhubungan erat dengan kualitas batin seseorang [17]. Kecerdasan ini mengarahkan kepada seseorang untuk bertindak lebih manusiawi, sehingga dapat mencapai nilai-nilai yang mulia yang mungkin belum terjamah oleh akal pikiran manusia.

Orang-orang yang mempunyai kecerdasan spiritual terlihat ketika orang tersebut memiliki sikap fleksibel, kesadaran yang tinggi, tabah dalam menghadapi masalah, dan mandiri. Hal ini sebagaimana pernyataan Zohar dan Marshal (2001:14), yang menjelaskan tentang tanda-tanda dari SQ yang telah tumbuh dengan baik mencakup hal-hal berikut untuk menguji SQ kita: 1) Kemampuan bersikap fleksibel (adaptif secara spontan dan aktif), 2) Tingkat kesadaran diri yang tinggi, 3) Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, 4) Kemampuan untuk menghadapi melampaui rasa sakit, 5) Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai, 6) Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, 7) Kecenderungan untuk melihat keterkaitan antara berbagai hal, 8) Kecenderungan nyata untuk bertanya “mengapa” atau “bagaimana jika” untuk mencari jawaban-jawaban yang mendasar, 9) Menjadi apa yang disebut oleh para psikolog sebagai bidang mandiri iaitu memiliki kemudahan untuk bekerja melawan konvensi [22].

Berdasarkan pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kecerdasan spiritual adalah kecerdasan seseorang yang berhubungan dengan hati nuraninya sehingga menjadikannya mampu memahami segala sesuatu yang terjadi dalam hidupnya bukan dari satu sisi saja.

### 3. Pesantren, Kiai dan Santri

Pesantren adalah pendidikan agama yang berfungsi untuk mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli dalam ilmu agama. Hal ini sebagaimana tercantum dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bagian Kesembilan Pendidikan Agama Pasal 30 Ayat 1-4: 1) Pendidikan agama diselenggarakan oleh Pemerintah dan/atau kelompok masyarakat pemeluk agama, sesuai dengan peraturan perundang-undangan. 2) Pendidikan agama berfungsi untuk mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli dalam ilmu agama. 3) Pendidikan agama boleh dilaksanakan melalui saluran pendidikan formal, tidak formal, dan tidak formal. 4) Pendidikan agama berupa pendidikan diniyah, pesantren, pasraman, pabhaja samanera, dan bentuk lain yang sejenis.

Pengertian pesantren dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008:1064) dijelaskan [1]: “pesantren/pesantren/n 1). Asrama tempat santri atau tempat murid-murid belajar mengaji dsb; pondok; 2). Madrasah”. Menurut Imam dalam Ensiklopedia Nahdlatul Ulama (2014:208) dijelaskan bahwa: Pesantren adalah suatu lembaga pendidikan tempat santri menimba ilmu. Lembaga ini merupakan pilar utama Nahdlatul Ulama (NU). Kebanyakan pesantren berafiliasi dengan Nahdlatul Ulama (NU) atau mempunyai pandangan keagamaan yang dekat dengannya. Di Aceh pesantren disebut dengan nama dayah warga pesantren adalah kiai (tuan guru, ajengan, atau sebutan lain) yang menjadi pengasuh, para guru, dan para santri. Secara kelembagaan umumnya pesantren memiliki kepengurusan yang sederhana, yakni kiai sebagai pemegang kepemimpinan dan lurah pondok sebagai wakilnya...

Dhofier (2011: 40) menjelaskan bahwa kata pesantren bermula dari kata santri, diberi awalan pe di depan dan juga diberi akhiran yang berarti tempat tinggal bagi para santri [10]. Profesor Johns berpendapat bahwa istilah santri berasal dari bahasa Tamil, yaitu perkataan yang bermaksud guru al-Quran. Manakala menurut C.C Berg (1974:10) istilah tersebut berpunca dari bahasa shastri yang menurut bahasa India bermaksud orang yang memahami kitab agama Hindu, atau seorang ulama yang pakar dalam kitab agama Hindu [4]. Perkataan shastri berasal dari bahasa shastra yang bermaksud kitab suci, kitab agama atau kitab tentang ilmu pengetahuan.

Dalam buku Pola Pembelajaran di Pesantren Departemen Agama (2001:3) dipaparkan tentang sejarah kemunculan pesantren. Pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan serta pengajaran Islam yang di dalamnya terjalin interaksi antara kiai serta ustadz sebagai guru, sedangkan para santri sebagai siswa yang mengambil tempat dalam mesjid atau di emperan-emperan asrama (pondok) untuk membahas dan mengkaji kitab-kitab teks keagamaan (kitab kuning) karya ulama masa lampau. Dengan demikian, unsur terpenting bagi pesantren adalah keberadaan kiai, mesjid, para santri, tempat tinggal (pondok) juga buku-buku atau kitab-kitab teks.

Sebutan kiai hal yang populer digunakan di kalangan komunitas santri. Kiai menjadi elemen penting dalam kehidupan pesantren, bukan saja karena kiai yang merupakan penyangga utama untuk kelangsungan sistem pendidikan di pondok pesantren. Lebih dari itu sosok kiai juga menjadi gambaran dari nilai yang berjalan di kalangan komunitas santri. Kedudukan dan pengaruh kiai terpancar pada keunggulan yang terdapat pada pribadinya yaitu kealiman ilmu agama, kesalehan yang terlihat dalam sikap dan tingkah lakunya setiap hari sekaligus memperlihatkan nilai-nilai yang berlaku dan merupakan kekhasan dari pesantren seperti tawadhu, ikhlas, riyadloh yang berorientasi kepada kehidupan ukhrawi dibanding dengan kehidupan duniawi. Oleh karena itu, pengertian kiai menurut bahasa adalah panggilan bagi orang yang alim dalam agama. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008:694) “Kiai satu kata sapaan untuk alim ulama (orang yang cerdik pandai dalam agama Islam)”. Sedangkan pengertian kiai dalam Ensiklopedia Islam (2003:3:61) dijelaskan:

“Kiai secara kebahasaan berarti seseorang yang dipandang alim (pandai) dalam bidang agama Islam, guru ilmu gaib”.

Dalam *Ensiklopedia Nahdhlatul Ulama* (2014:2:184) lebih rinci lagi mengenai pengertian kiai di jelaskan bahwa: Kiai adalah gelar kehormatan untuk seseorang yang ahli dalam bidang Agama Islam, yang biasanya hanya populer dikalangan warga Nahdiyyin, itu sebabnya, kiai punya peran sentral dalam lingkungan pesantren yang didirikannya maupun masyarakat umum. Sebutan kiai sekarang ini telah menjadi sebutan umum di nusantara untuk menyebut seorang tokoh agama.

Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (1991:499) istilah kiai diartikan berbeza-beda. Kata kiai dapat berarti: (1) Sebutan bagi alim ulama (cerdik pandai dalam agama Islam); (2) Alim Ulama; (3) Sebutan bagi para guru ilmu ghaib; (4) Kepala distrik (di Kalimantan Selatan); (5) Sebutan yang mengawali nama benda yang dianggap bertuah (seperti senjata, gamelan, dan sebagainya); (6) Sebutan samaran untuk harimau (jika orang melewati hutan).

Dhofier (2011:93) mengemukakan pengistilahan kata kiai bagi orang yang ahli dalam memahami ajaran agama Islam yang juga berarti ulama, merupakan panggilan khas orang Jawa terutama Jawa Tengah dan Jawa Timur [4]. Di Jawa Barat mereka disebut ajengan. Namun, di zaman sekarang banyak juga ulama yang berpengaruh di masyarakat juga mendapat gelar kiai walaupun mereka tidak memimpin pesantren.

Kiai merupakan tokoh yang menjadi kunci penentu corak dan model suatu pesantren serta menjadi panutan warga pesantren. Perintah dan larangan kiai akan diikuti oleh seluruh warga pesantren yang diibaratkan sebagai kerajaan kecil. Hal ini sebagaimana pendapat yang dikemukakan oleh Mastuhu (1994:58) kiai adalah tokoh kunci yang menentukan corak kehidupan pesantren. Semua warga yang ada di pesantren patuh kepada kiai. Mereka berusaha keras menjalankan perintahnya dan meninggalkan segala larangannya, serta berusaha agar tidak sampai menjalankan hal-hal yang dianggap tidak akan mendapat restu dari kiai. Tetapi, mereka selalu berikhtiar menjalankan hal-hal yang dianggap akan mendapat restu kiai.

Menurut C.C berg dalam Suharto Bubun (2011:9) Kata santri berasal dari bahasa India, shastri, iaitu orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu atau seorang sarjana ahli kitab suci agama Hindu [19]. Sementara itu, A. H. John menyebutkan bahwa istilah santri berasal dari Bahasa Tamil yang berarti guru mengaji. Nurcholish Madjid di dalam Yasmadi (2005:61) mempunyai pandangan berbeza tentang pengertian santri [21]. Dalam pandangannya asal usul kata “Santri” dapat dilihat dari dua pendapat. Pertama, pendapat yang mengatakan bahwa “Santri” berasal dari kata “sastri”, sebuah kata dari bahasa Sanskerta yang artinya melek huruf. Pendapat ini menurut Nurcholish Madjid didasarkan atas kaum santri kelas literary bagi orang Jawa yang berusaha mendalami agama melalui kitab-kitab bertulisan dan berbahasa Arab. Kedua, pendapat yang mengatakan bahwa perkataan santri sesungguhnya berasal dari bahasa Jawa, dari kata “cantrik” berarti seseorang yang selalu mengikuti seorang guru kemana guru ini pergi menetap.

Santri adalah sekelompok orang yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan ulama. Santri adalah siswa atau mahasiswa yang dididik dan menjadi pengikut dan pelanjut perjuangan ulama yang setia. Dalam buku *Pola Pembelajaran di Pesantren Departemen Agama* (2001:8) Santri secara generik di pesantren dapat dikelompokkan menjadi dua iaitu santri mukim dan santri kalong. Santri mukim iaitu para santri yang datang dari tempat yang jauh sehingga ia menetap dan tinggal di pondok (asrama) pesantren. Adapun santri kalong iaitu para santri yang berdatangan dari wilayah sekitar, sehingga mereka tidak memerlukan untuk menetap dan tinggal di pondok, mereka pulang-pergi dari rumah mereka masing-masing.

### 3. Metodologi

#### 1. Pendekatan dan Metode Penelitian

Penyelidikan ini menggunakan kajian kualitatif yang tidak mencari sebab dan akibat. Namun begitu, ia cuba memahami situasi tertentu dalam bentuk kajian kes iaitu kajian yang dijalankan secara intensif, terperinci, dan mendalam terhadap sesebuah organisasi, institusi atau gejala tertentu kepimpinan situasional kiai untuk meningkatkan kecerdasan spiritual pelajar di peringkat sekolah. Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maliki Bogor dan Pondok Pesantren At-Tawazun Subang, Jawa Barat.

Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk: Pertama, peneliti bermaksud mengembangkan konsep pemikiran, pemahaman yang terkandung dalam gaya kepemimpinan situasional kiai dalam meningkatkan kecerdasan spiritual santri di Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maliki dan Pondok Pesantren At-Tawazun, melihat secara keseluruhan suatu keadaan, proses yang berlangsung, sensitif dan mendeskripsikannya secara induktif. Kedua; peneliti bermaksud untuk menganalisis dan menafsirkan suatu fakta, gejala dan peristiwa yang berkaitan dengan fokus penelitian, dalam konteks ruang dan waktu serta situasi yang alami. Ketiga; bidang kajian penelitian ini berkenaan dengan gaya kepemimpinan situasional kiai dalam meningkatkan kecerdasan spiritual santri di Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maliki Bogor dan Pondok Pesantren At-Tawazun Subang Jawa Barat

Secara khusus, dalam kajian ini pengkaji menggunakan kaedah kajian kes. Manakala bagi kajian kes pula ialah meneliti kehidupan satu atau beberapa komuniti, organisasi atau individu yang digunakan sebagai unit analisis, menggunakan pendekatan kualitatif. Seperti yang dijelaskan oleh Creswell (2008:19) bahawa kajian kes ialah satu strategi penyelidikan di mana penyelidik menyiasat dengan teliti sesuatu program, peristiwa, aktiviti, proses, atau kumpulan individu [6]. Kes dihadkan oleh masa dan aktiviti, dan penyelidik mengumpul maklumat lengkap menggunakan pelbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan masa yang telah ditetapkan.

#### 2. Instrumen dan Teknik Pengumpulan data

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri sehingga peneliti harus "divalidasi". Menurut Sugiyono (2014:305) validasi terhadap peneliti meliputi; pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian baik secara akademik maupun logiknya. Selanjutnya, masih dalam Sugiyono (2014:306) bahawa peneliti kualitatif sebagai human instrument berfungsi menetapkan; fokus penelitian, memilih instrumen sebagai sumber data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas datanya [18].

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data maka seorang peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara. Bila dilihat dari setting, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah (*natural setting*). Di rumah dengan berbagai responden, pada suatu seminar, diskusi di jalan dan lain-lain. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer, dan sumber sekunder.

Untuk dapat meningkatkan ke dalaman pemahaman peneliti baik mengenai fenomena yang diteliti maupun konteks di mana fenomena itu muncul diperlukan triangulasi. Bagaimanapun, pemahaman yang mendalam (*deep understanding*) atas fenomena yang diteliti merupakan nilai yang harus diperjuangkan oleh setiap peneliti dalam penelitian kualitatif, sebab penelitian kualitatif lahir untuk menangkap erti (*meaning*) atau memahami gejala, peristiwa, fakta, kejadian, realitas atau masalah tertentu mengenai peristiwa sosial dan kemanusiaan dengan kompleksitasnya secara mendalam, serta bukan untuk menjelaskan (*to explain*) hubungan antar-variabel atau membuktikan hubungan sebab akibat atau korelasi dari suatu masalah tertentu. Ke dalaman pemahaman akan diperoleh hanya jika data cukup kaya, dan berbagai perspektif digunakan untuk memotret suatu fokus masalah secara

komprehensif. Karena itu, memahami dan menjelaskan, jelas merupakan dua wilayah yang jauh. secara umum terdapat empat macam teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi dan gabungan/triangulasi.

### 3. Prosedur Pengumpulan dan Sumber Data

Data yang dikumpul oleh pengkaji dalam kajian ini diperoleh terus daripada informan (istilah kajian kualitatif). Data yang dikumpul dalam kajian ini berbentuk perkataan dan tindakan yang disertai dengan dokumen, hal ini sebagaimana yang dinyatakan oleh Lofland dalam (Moleong, 2011:157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah perkataan dan tindakan, selebihnya adalah tambahan [15]. data seperti dokumen dan lain-lain. Namun untuk melengkapkan data kajian, dua sumber data diperlukan iaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

Teknik pemilihan informan tersebut disebut teknik purposive sampling, dimana peneliti cenderung memilih informan yang memenuhi kriteria-kriteria tertentu dan dianggap tahu dan dapat dipercaya untuk menjadikan sumber data yang akurat serta mengetahui masalah secara mendalam. Teknik sampel purposif tersebut relevan dengan persyaratan pada penelitian kualitatif yang di dalamnya tidak terdapat sampel acak, namun sampel bertujuan (purposive sampling). Sampel bertujuan adalah sampel yang diambil berdasarkan sebuah tujuan, dan biasanya diambil berdasarkan beberapa pertimbangan disebabkan keterbatasan waktu, tenaga dan biaya sehingga tidak dapat mengambil sampel yang lebih luas. Kemudian, untuk memperoleh informasi yang akurat, maka dalam mengumpulkan data melalui wawancara dan observasi menggunakan teknik sampel bola salju (snowball sampling technique) atau teknik snowball sampling. Hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang sedikit, belum mampu memberikan data yang memuaskan. Lalu, mencari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data, sehingga jumlah sampel sumber data akan menjadi besar, seperti bola salju yang menggelinding.

### 4. Teknik Analisis Data dan Pemeriksaan Keabsahan Data

Analisis data dilakukan dalam suatu proses, proses berarti pelaksanaannya sudah mulai dilakukan sejak pengumpulan data dan dilakukan secara intensif, yakni sesudah meninggalkan lapangan, pekerjaan menganalisis data memerlukan usaha pemusatan perhatian dan pengarahan tenaga fisik dan pikiran dari peneliti, dan selain menganalisis atau menjustifikasikan teori baru yang barangkali ditemukan. Pada penelitian kualitatif data yang terkumpulkan banyak sekali dan terdiri dari catatan lapangan dan komentar peneliti, gambar, foto, dokumen berupa laporan, biografi, artikel dan sebagainya. Pekerjaan analisis data dalam hal ini adalah mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode dan mengkatagorikannya. Pengorganisasian dan pengelolaan data tersebut bertujuan menemukannya tema dan hipotesis kerja yang akhirnya disingkat menjadi teori substantif.

Pada dasarnya dalam penelitian kualitatif belum ada teknik yang baku dalam menganalisa data, atau dalam analisa data kualitatif, tekniknya sudah jelas dan pasti. Sedangkan, dalam analisa data kualitatif, teknik seperti itu belum tersedia. Oleh sebab itu, ketajaman melihat data oleh peneliti serta kekayaan pengalaman dan pengetahuan harus dimiliki oleh peneliti. Dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan teknik triangulasi, iaitu pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data tersebut, dan teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah dengan pemeriksaan melalui sumber yang lainnya. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Moleong (2009:330) triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu [15].



#### 4. Dapatan Kajian

##### 1. Temuan Penelitian di Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maliki Bogor

##### A. Gaya Kepemimpinan *Telling* Kiai dalam Membina Kecerdasan Spritual Santri Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maaliki Kab.Bogor

Berdasarkan hasil penelitian di Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maliki Bogor diketahui bahawa gaya kepemimpinan *telling* kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri diperoleh melalui dua dimensi, iaitu dimensi perilaku tugas dan dimensi perilaku hubungan. Pada dimensi perilaku tugas terdapat lima indikator yang terdiri dari 1) penetapan tujuan yang akan dicapai, 2) pengorganisasian situasi kerja, 3) penetapan batas waktu, 4) pemberian arahan spesifik dan 5) penetapan laporan regular tentang kemajuan pelaksanaan pekerjaan.

Dimensi yang kedua pada gaya kepemimpinan *telling* kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri adalah dimensi perilaku hubungan yang terdiri dari lima indikator : 1) pemberian dukungan dan dorongan, 2) pelibatan orang-orang dalam diskusi yang bersifat memberi dan menerima tentang aktifitas kerja, 3) kemudahan interaksi diantara orang-orang, 4) usaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orang, dan 5) pemberian balikan tentang prestasi.

Selaras dengan dapatan kajian ini, gaya kepimpinan berpesan kepada kiai dalam memupuk kecerdasan rohani pelajar menunjukkan tingkah laku yang banyak memberi panduan dalam tingkah laku tugas. Perkara yang sama berlaku untuk tingkah laku perhubungan, di mana kiai menunjukkan sedikit sokongan, menggunakan pengawasan rapi dan memberikan arahan khusus dengan ciri-ciri komunikasi sehalu. Oleh itu, inisiatif dan pengambilan keputusan dijalankan oleh pimpinan, bermakna pemimpin memberikan had peranan kepada bawahan agar segala aspek kerja termasuk fungsi dan peranan bawahan disampaikan secara langsung oleh pimpinan.

##### B. Gaya Kepemimpinan *Selling* Kiai dalam Membina Kecerdasan Spritual Santri Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maaliki Kab.Bogor.

Pada gaya kepemimpinan *selling* kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri di Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maliki Bogor ditemukan berdasarkan dimensi perilaku tugas dan dimensi perilaku hubungan. Pada dimensi perilaku tugas, terdapat lima indikator yang terdiri dari 1) penetapan tujuan yang akan dicapai, 2) pengorganisasian situasi kerja, 3) penetapan batas waktu, 4) pemberian arahan spesifik dan 5) penetapan laporan regular tentang kemajuan pelaksanaan pekerjaan.

Dimensi yang kedua pada gaya kepemimpinan *selling* kiai di dalam membina kecerdasan spiritual santri adalah dimensi perilaku hubungan yang terdiri dari 1) pemberian dukungan dan dorongan, 2) pelibatan orang-orang dalam diskusi yang bersifat memberi dan menerima tentang aktifitas kerja, 3) kemudahan interaksi diantara orang-orang, 4) usaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orang, dan 5) pemberian balikan tentang prestasi.

Merujuk pada hasil penemuan di lapangan, maka diketahui bahawa gaya kepemimpinan *selling* kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri secara peran dan fungsi berhasil diterapkan oleh kiai. Keberhasilan dari gaya *selling* kiai, ditemukan dengan diimplementasikannya empat aspek iaitu komunikasi dua arah, pembagian tugas dilakukan yang oleh pimpinan, pelaksanaan tugas diawasi oleh pimpinan dan pimpinan lebih banyak mendengarkan pendapat, idea dan saran dari bawahan.

##### C. Gaya Kepemimpinan *Participating* Kiai dalam Membina Kecerdasan Spritual Santri Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maaliki Kab.Bogor.

Hal yang sama seperti gaya kepemimpinan sebelumnya (*telling* dan *selling*), untuk mengetahui gaya kepemimpinan *participating* kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri ditemukan berdasarkan dimensi perilaku tugas dan dimensi perilaku hubungan. Pada dimensi perilaku tugas, gaya

kepemimpinan *participating* kiai menunjukkan lebih rendah dan menunjukkan jumlah tinggi pada perilaku hubungan.

Dalam dimensi perilaku tugas diketahui melalui lima indikator yaitu indikator penetapan tujuan yang akan dicapai, Indikator pengorganisasian situasi kerja, Indikator penetapan batas waktu, Indikator pemberian arahan spesifik dan Indikator penetapan dan persyaratan adanya laporan regular tentang kemajuan pelaksanaan pekerjaan. Selanjutnya, pada dimensi perilaku hubungan, gaya kepemimpinan *participating* kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri dengan hasil menunjukkan lebih tinggi diukur melalui lima indikator di atas.

Berdasarkan penemuan yang diperoleh melalui dimensi perilaku tugas dan perilaku hubungan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *participating* kiai di dalam membina kecerdasan spiritual santri menampilkan empat ciri dalam kepemimpinannya. Keempat ciri tersebut dibuktikan pada aspek komunikasi yang menerapkan komunikasi dua arah, artinya kiai selalu melibatkan pihak lain di dalam melakukan komunikasi. Hal lain sebagai ciri dari gaya kepemimpinan *participating* adalah sikap kiai yang selalu melakukan tukar idea dalam pemecahan dan pengambilan keputusan. Selanjutnya ciri yang ditampilkan adalah melakukan keputusan secara bersama sama, kiai di dalam melakukan keputusan disebutkan membuat keputusan secara kolejal. Ciri yang terakhir adalah mendukung dan menyokong usaha yang dilakukan oleh bawahan.

#### D. Gaya Kepemimpinan *Delegating* Kiai dalam Membina Kecerdasan Spritual Santri Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maaliki Kab.Bogor.

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan *delegating* kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri di Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maliki Bogor diketahui melalui dimensi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Pada dimensi perilaku tugas, hasil penemuan menunjukkan tinggi karena pimpinan mengalihkan tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya.

Selanjutnya pada dimensi perilaku hubungan, secara teori dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan *delegating* pada implementasi dimensi perilaku hubungan menunjukkan tinggi. Artinya, kiai harus mampu mendelegasikan tanggung jawab pembuatan keputusan dan penerapannya.

Berdasarkan hasil penemuan penelitian, maka ditegaskan bahwa gaya kepemimpinan *delegating* kiai di Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maliki Bogor masih belum selaras dengan konsep dan konteks gaya kepemimpinan *delegating*. Di pesantren, sosok kiai masih menjadi sentral sehingga akan sangat sulit bagi pengikut atau bawahan untuk lepas dari figur kiai selaku pimpinan sekalipun beberapa diutus untuk menggantikan peran dan fungsinya.

#### E. Cabaran Gaya Kepemimpinan Situasional Kiai Dalam Membina Kecerdasan Spritual Santri di Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maaliki Bogor

Kendala gaya kepemimpinan situasional kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri, disebutkan oleh kiai ada tiga faktor penyebab kendala dalam membina kecerdasan spiritual santri melalui gaya kepemimpinan situasional yaitu 1) Faktor latar belakang keluarga, 2) Faktor latar belakang didikan orangtua dan kemampuan santri yang berbeza, 3) Faktor kinerja ustadz atau guru yang tidak selalu stabil. Dari ketiga faktor penyebab kendala yang disebutkan di atas ditegaskan bahwa kendala gaya kepemimpinan situasional kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri disebabkan oleh faktor orangtua, pengajar dan santri sendiri. Setiap faktor mempengaruhi di dalam menciptakan santri memiliki kecerdasan spiritual.

## F. Solusi Gaya Kepemimpinan Situasional Kiai Dalam Membina Kecerdasan Spritual Santri di Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maaliki Bogor.

Solusi gaya kepemimpinan situasional kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri berdasarkan kendala, dijelaskan sebagai berikut: Solusi dalam Faktor latarbelakang keluarga. Solusi yang dilakukan kiai dalam menyikapi santri yang memiliki latar belakang keluarga yang berbeza terutama dalam beradaptasi dengan peraturan-peraturan pondok pesantren, maka kiai sebagai pimpinan menempatkan santri yang baru masuk dipisahkan dari santri lama. Santri baru dengan bertahap melalui bimbingan santri senior dan para guru pembimbing dilatih untuk beradaptasi dengan kebiasaan pesantren.

Solusi untuk Faktor latar belakang didikan orangtua dan kemampuan santri yang berbeza. Solusi dalam menangani kendala adanya latar belakang didikan orang tua dan kemampuan santri yang berbeza, kiai dan para asaatidz melakukan evaluasi akan kemajuan ataupun kemunduran santri secara berkala satu kali dalam seminggu. Hasil dari dapatan di lapangan akan dilaporkan dalam bentuk musyawarah. Melalui musyawarah, kiai disebutkan melakukan evaluasi terkait dengan kendala dalam membina kecerdasan spiritual.

Faktor efektifitas dan kinerja ustadz atau guru yang tidak selalu stabil. Solusi dalam mengatasi kendala faktor efektifitas dan kinerja ustadz atau guru yang tidak selalu stabil dalam membina kecerdasan spiritual santri. Kiai melakukan efektifitas kinerja seluruh pihak terkait yang terdiri dari pimpinan, kepala sekolah dan pesantren, jajaran struktural dan seluruh ustadz dan ustadzah dilingkungan pesantren. Melalui keseluruhan peran di atas, kiai membuat strategi di dalam menciptakan santri memiliki kecerdasan spiritual, semisal pengorganisasian tugas dan pelaksanaan kerja yang mengarah kepada pengawasan santri secara langsung.

## 2. Dapatan di Pondok Pesantren At-Tawazun Kab.Subang

### A. Gaya Kepemimpinan Telling Kiai dalam Membina Kecerdasan Spritual Santri di Pondok Pesantren At-Tawazun Kab.Subang.

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan telling dalam membina kecerdasan spiritual santri, data diperoleh melalui dua dimensi yaitu dimensi perilaku tugas dan dimensi perilaku hubungan. Pada dimensi perilaku tugas, gaya kepemimpinan telling diketahui melalui lima indikator meliputi (1) penetapan tujuan yang akan dicapai, (2) pengorganisasian situasi kerja, (3) penetapan batas waktu, (4) pemberian arahan spesifik dan (5) penetapan laporan regular tentang kemajuan pelaksanaan pekerjaan.

Terkait dengan gaya kepemimpinan telling yang ditampilkan oleh kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri dapat disimpulkan bahawa kiai secara kepemimpinan menampilkan sosok pemimpin dengan ciri fokus terhadap tujuan, menciptakan kebersamaan dalam situasi kerja dan tidak membedakan satu dengan yang lainnya. Kiai dianggap fokus terhadap tujuan dengan dibuktikan pada program kegiatan pengkaderan santri sebagai pendakwah, dalam hal ini kiai memiliki tujuan menjadikan santri mampu mengamalkan ilmu dan berdakwah sebagai penyampai ayat-ayat Allah kepada mustami atau pendengar.

Dengan kesungguhan usaha kiai di dalam merencanakan, melaksanakan dan melakukan evaluasi, terbukti program tersebut mampu melahirkan para santri yang piawai dalam berdakwah. Selanjutnya, kiai dianggap berhasil menciptakan kebersamaan dilingkungan pesantren. Hal ini ditemukan pada saat pelaksanaan tugas, terlihat secara bersamaan tugas dikerjakan sehingga kebersamaan tercipta melalui kerja tim dengan saling melengkapi satu dengan yang lainnya. Kiai berhasil melakukan persamaan tindakan kepada seluruh bawahan dengan fakta yang menunjukkan pada saat evaluasi kinerja, kiai hanya berpedoman pada penilaian kerja dengan tidak melihat secara individu. Berdasarkan dapatan-dapatan yang diuraikan di atas, disimpulkan bahawa gaya kepemimpinan telling kiai dalam membina kecerdasan spiritual selaras baik secara konsep maupun secara teknis pelaksanaan di lapangan.

#### B. Gaya Kepemimpinan *Selling* Kiai dalam Membina Kecerdasan Spritual Santri di Pondok Pesantren At-Tawazun Kab.Subang.

Gaya kepemimpinan *selling* kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri dapat diketahui melalui dimensi perilaku tugas dan dimensi perilaku hubungan. Gaya kepemimpinan *selling* kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri ditemukan pada dimensi perilaku hubungan dengan penemuan nilai cukup tinggi dikarenakan pada gaya kepemimpinan ini kiai tidak lagi melakukan instruksi melainkan penanaman tanggung jawab dan kepercayaan. Implementasi dari gaya kepemimpinan *selling* tersebut dijelaskan bahwa terdapat tiga tindakan yang mengarah kepada nilai tinggi dan dua tindakan mengarah pada nilai rendah dalam dimensi perilaku hubungan. Nilai tinggi ditemukan pada pemberian dukungan dan dorongan, pelibatan individu dalam memberi dan menerima aktivitas kerja dan usaha dalam menyimak pendapat. Ketiga tindakan tersebut ditemukan dilakukan oleh kiai dengan sangat baik, semetara itu pada pemberian kemudahan interaksi dan pemberian balikan dinilai rendah.

Berdasarkan penemuan penelitian, maka gaya kepemimpinan *selling* kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri ditemukan pada lima ciri. Kelima ciri tersebut mencakup: 1) Komunikasi dua arah, 2) Pembagian tugas ditetapkan oleh pimpinan, 3) Pelaksanaan tugas diawasi pimpinan, 4) Menjelaskan tugas dan keputusan, 5) Mendengarkan pendapat, idea, dan saran bawahan.

#### C. Gaya Kepemimpinan *Participating* Kiai dalam Membina Kecerdasan Spritual Santri di Pondok Pesantren At-Tawazun Kab.Subang.

Berdasarkan hasil dapatan pada gaya kepemimpinan *participating* kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri di Pondok Pesantren Attawazun Subang diketahui melalui dua dimensi yaitu dimensi perilaku tugas dan dimensi perilaku hubungan. Berdasarkan dapatan di lapangan diketahui bahwa perilaku tugas kiai melalui gaya kepemimpinan *participating* mengarah kepada lima tindakan yang meliputi cara pelaksanaan tugas, pengorganisasian tugas, evaluasi tugas, pemberian arahan spesifik dan penetapan laporan tugas.

Seterusnya, dimensi tingkah laku perhubungan diketahui melalui lima indikator dengan penjelasan berikut: Daripada dapatan kajian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan penglibatan kiai dalam memupuk kecerdasan rohani pelajar mempunyai empat ciri dalam kepimpinannya. Keempat-empat ciri tersebut dibuktikan dalam aspek: 1) Komunikasi yang menerapkan komunikasi dua hala, bermakna kiai sentiasa melibatkan pihak lain dalam berkomunikasi, 2) Sikap kiai yang sentiasa bertukar fikiran dalam menyelesaikan dan membuat keputusan, 3) Membuat keputusan bersama-sama, kiai dalam membuat keputusan dikatakan membuat keputusan secara kolejial dan 4) Menyokong dan menyokong usaha yang dilakukan oleh orang bawahan.

#### D. Gaya Kepemimpinan *Delegating* Kiai dalam Membina Kecerdasan Spritual Santri di Pondok Pesantren At-Tawazun Kab.Subang.

Berdasarkan hasil dapatan pada gaya kepemimpinan *delegating* kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri di Pondok Pesantren Attawazun Subang ditemukan melalui dua dimensi yaitu dimensi perilaku tugas dan dimensi perilaku hubungan. Namun, diketahui hal tersebut masih belum terealisasi karena bawahan belum ada pada kondisi seperti yang dimaksud pada gaya kepemimpinan *delegating*. Disisi lain, pada tindakan pemberian dukungan dan penetapan tujuan yang akan dicapai, tindakan kiai ditemukan selaras dengan gaya kepemimpinan *delegating*. Hal itu dibuktikan dengan tidak terlibatnya kiai dalam dua tindakan tersebut tetapi ditemukan terdapat bawahan yang mampu menggantikan peran kiai pada kedua kondisi di atas.

Berdasarkan fakta di lapangan, gaya kepemimpinan *delegating* kiai disimpulkan belum selaras dengan konsep dan konteks gaya kepemimpinan *delegating*. Di pesantren, sosok kiai masih menjadi

sentral sehingga akan sangat sulit bagi pengikut atau bawahan untuk lepas dari figur kiai selaku pimpinan sekalipun beberapa diutus untuk menggantikan peran dan fungsinya.

#### E. Cabaran Gaya Kepemimpinan Situasional Kiai Dalam Membina Kecerdasan Spritual Santri di Pondok Pesantren At-Tawazun Kab. Subang

Kendala gaya kepemimpinan situasional kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri di Pondok Pesantren At-Tawazun Subang disebabkan karena lima faktor yang terdiri dari, 1) kompleksitas tugas dan pencapaian kinerja 2) bentuk teknologi yang digunakan, dan 3) ancaman dari luar dan iklim yang terdapat dalam organisasi.

#### F. Solusi Gaya Kepemimpinan Situasional Kiai Dalam Membina Kecerdasan Spritual Santri di Pondok Pesantren At-Tawazun Kab. Subang

Solusi gaya kepemimpinan kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri di pondok pesantren At-Tawazun berdasarkan kendala yang dihadapi iaitu:

Solusi dalam menyikapi kompleksitas kerja dan pencapaian kinerja. Solusi untuk pencapaian kinerja bawahan (asaatidz dan stakeholder) kiai melakukan pengawasan secara langsung ke lapangan. Hal ini dilakukan oleh kiai setidaknya satu kali dalam sehari, pada pelaksanaannya kiai secara khusus melakukan pengawasan pada waktu pelaksanaan pekerjaan. Sebagai contoh, kiai sengaja melakukan pengawasan pada saat jam pembelajaran untuk mengetahui keberlangsungan proses belajar mengajar. Pada kondisi lain, kiai juga melakukan pengawasan pada pelaksanaan program dalam membina kecerdasan spiritual santri seperti pada pelaksanaan bimbingan akhlak dan pengajian Kitab Kuning.

Penyelesaian dalam menangani bentuk teknologi yang digunakan. Salah satu aktiviti pemupukan kecerdasan rohani pelajar diperolehi melalui aktiviti pembelajaran. Bilangan media yang boleh digunakan untuk memudahkan aktiviti pengajaran dan pembelajaran. Keadaan semasa memerlukan aplikasi teknologi agar matlamat kecerdasan rohani melalui pembelajaran dapat dicapai. Bagi memenuhi keperluan media pembelajaran berasaskan teknologi maklumat (ICT) yang masih terhad bilangan komputer dan sumber manusia bagi para asatidz dalam penggunaan ICT, para kiai cuba melakukan terobosan dengan mengadakan kursus penggunaan. pembelajaran berasaskan ICT untuk asatidz, lebih-lebih lagi ketika ini ada peperiksaan Kebangsaan Berasaskan Komputer (UNBK).

Penyelesaian untuk menangani ancaman luar dan iklim dalam organisasi. Penyelesaian dalam mengatasi ancaman dari luar kiai melakukan penilaian seminggu sekali. Diketahui setiap malam Jumaat aktiviti musyawarah antara pimpinan dan barisan ulama biasanya dilakukan di Pondok Pesantren Attawazun, Subang. Dalam aktiviti ini, antara topik perbincangan utama ialah penilaian kekangan program dalam memupuk kecerdasan rohani pelajar. Apabila didapati ada pelajar yang keluar dari pondok tanpa kebenaran, mereka akan segera membuat tindakan susulan dan mengesannya kerana dikhuatiri akan ada kesan negatif dari luar pesantren. Lokasi pondok pesantren At-Tawazun terletak di kawasan padat penduduk yang tentunya mempunyai ancaman luar seperti kebangkitan permainan dalam talian, kafe internet, gerai, tempat melepak dan sebagainya. Sebagai jalan penyelesaian, selain pengawasan dan pengawalan ketat di dalam masuk dan keluar pondok, peraturan juga dibuat untuk pelajar, dan menetapkan hukuman bagi mereka yang melanggarnya. Hukuman itu bukan hukuman fizikal tetapi hukuman pendidikan seperti menghafaz al-Quran, solat sehingga menjadikan pelajar lebih cerdas rohani.

### 3. Tafsiran

Berdasarkan dapatan di lapangan menunjukkan bahawa gaya kepimpinan situasional kiai dalam memupuk kecerdasan spiritual pelajar di dua pondok pesantren iaitu Pondok Pesantren Daarul Mughni Al Maliki dan Pondok Pesantren Attawazun adalah tinggi. dalam tingkah laku tugas, dan rendah dalam tingkah laku perhubungan. Penerapan gaya kepimpinan situasional di pondok pesantren dianggap wajar kerana dalam pengurusannya sikap fleksibel terhadap orang bawahan dan persekitaran kerja merupakan sebahagian daripada gaya kepimpinan situasional, sikap ini menjadi kekuatan dalam mewujudkan organisasi yang mampu mencapai matlamat. Selain fleksibel, keupayaan untuk menyesuaikan aspirasi kepada persekitaran kerja dan persekitaran sosial juga merupakan ciri gaya kepimpinan situasional. Telah diketahui bahawa terdapat empat gaya kepimpinan situasi iaitu *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*.

Dari keseluruhan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri tidak sepenuhnya sesuai dengan yang direncanakan. Hambatan berasal dari lingkungan pesantren seperti menurunnya kinerja asatidz dan stakeholder. Faktor yang menyebabkan menurunnya pada dimensi perilaku tugas adalah minimnya pengalaman serta pengetahuan dalam pengelolaan organisasi yang menyebabkan motivasi asatidz dan stakeholder rendah. Selain itu, aspek sarana dan prasarana yang belum memadai juga menjadi faktor hambatan dalam membina kecerdasan spiritual santri.

Dalam hal ketersediaan teknologi sebagai media untuk mencapai tujuan dianggap menjadi sangat urgen sehubungan pelaksanaan pembinaan kecerdasan spiritual santri erat kaitannya dengan proses pengajaran dan pembiasaan pelaksanaan harian santri. Sebagai implementasi dari pembinaan kecerdasan spiritual santri, pengajaran keagamaan menuntut metode pengajaran yang aplikatif sehingga dalam penyampainnya santri dapat dengan mudah mencerna materi yang disampaikan. Oleh karenanya, penerapan information communication technology dalam pengajaran mensyaratkan penggunaan teknologi berbasis audio visual yang didukung oleh personal computer, akses internet, projektor dan ruangan multimedia.

Dalam tingkah laku perhubungan juga terdapat halangan, iaitu berkaitan dengan sikap dan tindakan bawahan secara peribadi dan berkumpulan dalam memberi respons terhadap kerja. Halangan ini berlaku apabila pekerja mempunyai rasa menjadi lebih bijak, tidak mahu bekerjasama, tertutup kepada penyelarasan dan mempunyai sikap ego individu. Ini merupakan halangan dalam memupuk pelajar yang cerdas rohani. Satu lagi halangan ialah faktor sokongan kemudahan untuk keperluan pelajar dianggap tidak mencukupi. Bilangan pelajar di pondok pesantren didapati tidak berkadar langsung dengan ketersediaan kemudahan pelajar yang merangkumi bilangan asrama, bilik air dan bilik belajar. Hal ini menjadi penghalang dalam menjalankan aktiviti harian sebagai pelaksanaan untuk merealisasikan pelajar yang mempunyai kecerdasan rohani.

Kekangan dalam memupuk kecerdasan spiritual pelajar juga datang daripada pelajar itu sendiri seperti perbezaan watak, sikap pelajar yang tidak setara, dan sikap yang bertentangan dengan ideantiti seseorang pelajar (seperti merokok, mencuri, dan lain-lain). Latar belakang pendidikan ibu bapa yang berbeza merupakan satu lagi halangan. Hal ini didorong oleh faktor ekonomi, faktor pendidikan, tokoh ibu bapa dan persekitaran sebelumnya. Rendahnya motivasi yang dimiliki oleh pelajar juga menjadi penghalang seperti rasa malas dan tidak berdisiplin dalam menjalankan kewajipan sebagai seorang pelajar. Kebolehan intelek pelajar adalah pelbagai. Keadaan ini dianggap sebagai halangan kerana memerlukan kaedah pendekatan pengajaran yang berbeza, bermakna satu kaedah dengan keadaan yang terdapat kebolehan intelek yang berbeza memerlukan guru mengaplikasikan pelbagai jenis pendekatan dan penilaian.

### 4. Perbincangan Hasil Dapatan Kajian

Teori kepimpinan situasional Hersey dan Blanchard mengenal pasti empat tahap kesediaan pengikut dalam notasi R1 hingga R4. Hersey & Blanchard telah mengilhamkan model gaya kepimpinan yang mengikut situasi orang bawahan dengan membahagikan gaya kepimpinan kepada empat dimensi

iaitu gaya kepemimpinan memberitahu (*telling*), menjual (*selling*), menyertai (*participating*) dan mendelegasikan (*delegating*). Pemimpin yang bijak akan memilih gaya yang bersesuaian dengan situasi dan kebolehan pengikutnya, tetapi tiada satu pun gaya yang boleh dianggap terbaik kerana ia bergantung kepada situasi, pengalaman pengikut dan tugas yang perlu dilakukan.

Berdasarkan kesamaan antara penerapan gaya kepemimpinan *telling* di kedua pesantren oleh kiai dengan konsep yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard, dapat disimpulkan bahawa gaya kepemimpinan *telling* adalah pengikut yang menunjukkan kematangan rendah. Kondisi bawahan seperti ini masih sangat memerlukan pengarah dan dukungan serta bimbingan dari atasan terkait bagaimana, kapan dan dimana bawahan dapat melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya.

Merujuk pada ciri dan implementasi yang telah diterapkan oleh kiai di kedua pesantren, dapat dipahami bahawa gaya kepemimpinan *selling* dalam penerapannya pemimpin memberikan instruksi yang terstruktur yang disertai dengan dukungan. Gaya kepemimpinan ini diterapkan ketika bawahan memiliki tingkat kematangan yang rendah menuju ke tingkat sedang, di mana bawahan tidak mampu atau memiliki keterampilan yang kurang memadai, tetapi memiliki kemauan untuk bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Melihat level kematangan yang berbeza-beza, kepemimpinan kiai dalam membina kecerdasan spiritual di pesantren di Jawa Barat khususnya di pondok pesantren Daarul Mughni Al-Maaliki Bogor dan pondok pesantren At-Tawazun subang menerapkan gaya *participating*. Dengan dasar memiliki rasa tanggung jawab dan keinginan untuk belajar menjadikan kiai untuk dapat menerapkan gaya kepemimpinan *participating* dengan asumsi tingkat kematangan kinerja bawahan dari sedang bergerak menuju tinggi. Perubahan tersebut didasari oleh empat ciri yang mencakup a) komunikasi dua arah iaitu pimpinan lebih banyak mendengar, b) saling bertukar idea dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, c) keputusan dibuat bersama dengan bawahan dan d) mendukung dan menyokong usaha yang dilakukan bawahan.

Sementara gaya kepemimpinan situasional *delegating* (mendelegasikan) dipilih dan diterapkan kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri di pesantren Jawa Barat tepatnya di pondok pesantren Daarul Mughni Al-Maaliki Bogor dan pondok pesantren A-Tawazun Subang. Pada aspek perilaku tugas, ditemukan bahawa gaya kepemimpinan *delegating* kiai dalam aspek perilaku tugas belum sepenuhnya mampu dilakukan oleh kiai. Hal tersebut disebabkan karena dalam beberapa kondisi kiai masih harus dilibatkan, seperti penetapan tujuan dan pemberian arahan spesifik. Pada dua kondisi tersebut disebutkan bahawa kiai masih terlibat dikarenakan bawahan masih bergantung dan belum mampu merepresentasikan tindakan seperti yang diharuskan pada gaya kepemimpinan *delegating* iaitu perencanaan dan pelaksanaan sepenuhnya dilakukan oleh pengikut atau bawahan. Namun terdapat beberapa tindakan yang sejalan dengan gaya kepemimpinan *delegating* yang berhasil dilakukan oleh kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri. Tindakan tersebut ada pada pengorganisasian situasi kerja dan pemberian arahan spesifik, pada dua hal tersebut ditemukan tanpa peran kiai sekalipun, bawahan masih mampu melakukannya disebabkan terdapat utusan kiai di dalam pengkondisian dua tindakan tersebut.

Berdasarkan fakta yang disebutkan di atas, gaya kepemimpinan *delegating* kiai pada pesantren di Jawa Barat khususnya di pondok pesantren Daarul Mughni Al-Maaliki Bogor dan pondok pesantren At-Tawazun Subang disimpulkan belum selaras dengan konsep dan konteks gaya kepemimpinan *delegating*.

Halangan yang dihadapi dalam gaya kepemimpinan situasional para kiai dalam membina kecerdasan santri di Jawa Barat khususnya di Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maaliki Bogor dan Pondok Pesantren At-Tawazun Subang, datang dari lingkungan pesantren, seperti kemerosotan prestasi asa'idz dan pihak berkepentingan. Faktor yang menyebabkan kemerosotan dalam dimensi gelagat tugas ialah kurangnya pengalaman dan pengetahuan dalam pengurusan organisasi yang menyebabkan asa'idz dan motivasi stakeholder yang rendah.

Dalam menangani kekangan gaya kepemimpinan situasional di pondok pesantren di Jawa Barat khususnya di Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maaliki Bogor dan Pondok Pesantren At-Tawazun

di Subang, beberapa tindakan telah diambil oleh para kiai agar usaha kiai dalam memupuk kecerdasan rohani pelajar dapat dicapai. Halangan berkaitan prasarana dan kemudahan yang menyokong pembelajaran ICT, kiai cuba memenuhinya sama ada melalui sumber pembiayaan yang dimiliki oleh pondok pesantren mahupun melalui terobosan bantuan kerajaan. Manakala bagi menambah baik Sumber Manusia, seminar atau latihan diadakan. Kiai mengadakan lawatan turun padang secara langsung untuk mengetahui secara langsung halangan yang dihadapi. Tindakan ini menghasilkan penyelesaian apabila ditemui halangan yang datang daripada pekerja (asatidz dan pihak berkepentingan) dan pelajar. Selain itu, tindakan yang menunjukkan penyelesaian adalah kebiasaan bermusyawarah atau pertemuan yang dilaksanakan oleh kiai seminggu sekali. Konsep ini dimulakan secara langsung oleh kiai agar segala bentuk halangan dapat disampaikan dan seterusnya dicari jalan penyelesaian dalam perbincangan yang melibatkan pendapat, idea dan idea orang bawahan. Kiai sedar dalam merealisasikan kecerdasan spiritual pelajar melalui gaya kepemimpinan situasional, peranan dan tokoh kepemimpinan adalah sebahagian daripada penyelesaian apabila halangan berlaku. Oleh itu, sebagai penyelesaian kepada halangan tersebut kiai mempamerkan keperibadian yang boleh dijadikan teladan dalam melaksanakan kecerdasan spiritual pelajar. Kerjasama antara pemimpin dan orang yang dipimpinnya hendaklah diurus dengan sebaik mungkin.

Solusi lain yang dilakukan oleh kiai dalam menghadapi kendala adalah melakukan evaluasi. Setiap program yang diawali dengan rencana kemudian pelaksanaan selalu diakhiri dengan evaluasi. Tindakan ini dilakukan pada setiap program yang dilaksanakan di pesantren sebagai upaya dalam membina kecerdasan spiritual santri. Melalui evaluasi kiai dapat mengetahui aspek yang menjadi kelebihan, kekurangan, kesempatan dan peluang, bahkan hal ini menjadi solusi sebagai masukan dalam pengelolaan pesantren. Untuk menjaga silaturahmi antara pimpinan dan bawahan untuk menciptakan teamwork yang solid. Maka pada setiap akhir tahun kiai mengadakan teacher gathering dengan melibatkan semua jajaran yang terlibat di pesantren.

## 5. Kesimpulan Dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil kajian dan perbincangan, kesimpulan umum diperolehi bahawa gaya kepemimpinan situasional kiai dalam memupuk kecerdasan spiritual santri di Jawa Barat khususnya di Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maaliki Bogor dan At-Tawazun. Pondok Pesantren di Subang, bukan hanya berpegang pada satu gaya. Sebagai tambahan kepada gaya memberitahu, menjual dan mengambil bahagian, gaya mewakikan digunakan, kerana dalam kepemimpinan situasi tidak ada satu cara atau gaya terbaik untuk mempengaruhi orang yang mempunyai tahap kematangan yang berbeza. Orang boleh memperoleh kematangan dalam tugas tertentu melalui pendidikan atau pengalaman dan gabungan kedua-duanya. Oleh itu, dalam membicarakan kematangan berhubung dengan kebolehan, ia boleh dilihat daripada kematangan pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologi (kemahuan).

Permasalahan gaya kepemimpinan situasional para kiai dalam membina kecerdasan spiritual santri di Jawa Barat khususnya di Pondok Pesantren Daarul Mughni Al-Maaliki dan Pondok Pesantren At-Tawazun adalah perilaku hubungan yang berkaitan dengan sikap dan tindakan orang bawahan secara individu dan kumpulan dalam bertindak balas terhadap kerja. Halangan lain ialah faktor sokongan kemudahan untuk keperluan pelajar dianggap tidak mencukupi, di mana bilangan pelajar tidak berkadar langsung dengan ketersediaan kemudahan. Kekangan yang datang daripada pelajar itu sendiri ialah perbezaan watak, sikap pelajar yang tidak sama, dan sikap yang bertentangan dengan identiti seseorang pelajar. Motivasi pelajar yang rendah menjadi penghalang seperti rasa malas dan tidak berdisiplin dalam menjalankan kewajipan sebagai pelajar. Latar belakang pendidikan ibu bapa yang berbeza merupakan satu lagi halangan. Kebolehan intelek pelajar yang pelbagai dan tahap kematangan orang bawahan yang berbeza juga menjadi penghalang kerana mereka memerlukan kaedah pendekatan pengajaran tidak sama, dan juga memerlukan kiai sebagai pemimpin supaya dapat menyesuaikan gaya kepimpinannya.

Dalam menangani kekangan gaya kepemimpinan situasional di pondok pesantren di Jawa Barat khususnya di pondok pesantren Daarul Mughni Al-Maaliki di Bogor dan pondok pesantren At-Tawazun di Subang, beberapa tindakan telah diambil oleh para kiai. Halangan berkaitan prasarana dan kemudahan yang menyokong pembelajaran ICT, kiai cuba memenuhinya sama ada melalui sumber



pembiayaan yang dimiliki oleh pondok pesantren mahupun melalui terobosan bantuan kerajaan. Manakala bagi menambah baik Sumber Manusia, seminar atau latihan diadakan. Kiai mengadakan lawatan turun padang secara langsung untuk mengetahui secara langsung halangan yang dihadapi. Kiai mempamerkan sahsiah yang boleh dijadikan teladan dalam melaksanakan kecerdasan rohani pelajar. Penyelesaian lain yang diambil oleh kiai dalam menangani halangan adalah dengan melakukan penilaian. Setiap program yang bermula dengan rancangan dan kemudiannya pelaksanaan sentiasa berakhir dengan penilaian. Tindakan ini dijalankan dalam setiap program yang dijalankan di pondok pesantren sebagai usaha memupuk kecerdasan rohani pelajar.

## Penghargaan

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Pusat Pengajian Umum dan Kokurikulum, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM) atas dukungannya sehingga tulisan ini dapat diterbitkan.

## Rujukan

- [1] \_\_\_\_\_. (1991). *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kedua*. Jakarta: Balai Pustaka.
- [2] Agustian, Ary Ginanjar. (2008). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ*. Jakarta: Arga Publishing, cet ke-42.
- [3] Al- Qur'ân al- Karîm. (2005). Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung: CV. Penerbit Jumanatul Ali, 2005.
- [4] Berg, C.C. (1974). *Penulisan Sejarah Jawa. Terjemahan*. S. Gunawan. Jakarta: Bhratara.
- [5] Bukhari, Muslim. 12 – Keseimbangan Hak Rakyat dan Tanggung Jawab Pemimpin. Shahih Bukhari: Hadis no. 6622, 6722, 7146 dan 7147. (online). Tersedia: <http://labs.pusatkajianhadis.com/tematik/iain-pekalongan-tematik-4/hadis-13-keseimbangan-hak-rakyat-dan-tanggung-jawab-pemimpin/>. (20 juli 2020).
- [6] Creswell, John W. (2008). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Edisi Ketiga. Bandung: Pustaka Pelajar.
- [7] Departemen Agama RI. (2001). *Pola Pembelajaran Pesantren. (Proyek Peningkatan Pondok Pesantren)*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Perguruan Agama Islam. Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam,
- [8] Departemen Pendidikan Nasional. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa (Edisi:4)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [9] Dewan Redaksi Ensiklopedi Islam. (2003). *Ensiklopedia Islam. Cet-4*. Jakarta: PT Ichtiar Baru Van Hoeve.
- [10] Dhofier, Zamakhsari. (2011). *Tradisi Pesantrenan*, Jakarta: PT.Pustaka LP3S Anggota Ikatan Penerbit Indonesia.
- [11] Hersey, Paul dan Ken Blanchard. (1982). *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Agus Darma, Jakarta: Erlangga
- [12] Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard, *Kepemimpinan Birokrasi, Terjemahaan Harbani Pasolong*. (2013). Alfabeta, Bandung.
- [13] Imam, M. (2014). *Ensiklopedia Nahdlatul Ulama: Sejarah, Tokoh, dan Khazanah Pesantren*. Jakarta: PBNU dan Mata Bangsa.
- [14] Mastuhu. (1994). *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.

- [15] Moleong, Lexy. J. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [16] Moleong, Lexy J. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [17] Mujib, Abdul dan Jusuf Mudzakir. (2002). *Nuansa-Nuansa Psikologi Islam*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- [18] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- [19] Suharto B. (2011). *Dari Pesantren Untuk Umat: Reiventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi*. Surabaya: Imtiyaz.
- [20] Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301).
- [21] Yasmadi. (2005). *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam*.
- [22] Zohar, Danah dan Ian Marshal. (2001). *SQ Memanfaatkan Kecerdasan Spritual dalam Berpikir Integralistik dan Holistik Untuk Memaknai Kehidupan*. Bandung: Penerbit Mizan.
- [23] Tabroni, I. (2019). *Model Pendidikan Islam: Teknik Mendidik Anak dengan Treatment di Era 4.0*. CV Cendekia Press.