



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 3 Tahun 2024 Page 16677-16690

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

## Pola Dinamika Kepemimpinan Paternalistik: Analisis Hubungan Kepemimpinan Kiai dan Motivasi Kerja Pendidik di Pondok Pesantren

Rizka Amanda Putri<sup>1✉</sup>, Khalisatun Husna<sup>2</sup>, Muhammad Wafi Siregar<sup>3</sup>, Amiruddin<sup>4</sup>

(1,2,3) Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan,

(4) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Email: [rizkamnda.18@gmail.com](mailto:rizkamnda.18@gmail.com)<sup>1✉</sup>

### Abstrak

Kepemimpinan dalam dunia pendidikan, khususnya di lingkungan pesantren, memiliki peran penting dalam memotivasi tenaga pendidik untuk mencapai tujuan bersama. Salah satu gaya kepemimpinan yang sering diterapkan adalah kepemimpinan paternalistik, di mana pemimpin berperan sebagai figur ayah yang peduli dan melindungi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik Terhadap Motivasi Tenaga Pendidik, dan Persepsi Tenaga Pendidik Terhadap Keberhasilan Kiai Dalam Menerapkan Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Paternalistik. Studi literatur dilakukan dengan mengkaji berbagai jurnal ilmiah terkait kepemimpinan paternalistik dan motivasi kerja tenaga pendidik dalam lingkungan pesantren. Hasil Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan paternalistik Kiai memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi tenaga pendidik. Melalui pendekatan yang berfokus pada hubungan interpersonal, bimbingan, dan dukungan berkelanjutan, Kiai dapat meningkatkan motivasi, kepercayaan, dan kontribusi maksimal tenaga pendidik. Tenaga pendidik umumnya memiliki persepsi positif terhadap keberhasilan Kiai dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan paternalistik, yang dinilai dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Paternalistik, Motivasi Tenaga Pendidik, Pesantren*

## Abstract

Leadership in the world of education, especially in the pesantren environment, plays an important role in motivating educators to achieve common goals. One leadership style that is often applied is paternalistic leadership, where the leader acts as a caring and protective father figure. This study aims to analyze: The Influence of Paternalistic Leadership on Teacher Motivation, and Teachers' Perceptions of the Success of pesantren Principals in Implementing the Principles of Paternalistic Leadership. A literature study was conducted by reviewing various scientific journals related to paternalistic leadership and work motivation of educators in the pesantren environment. The findings show that the paternalistic leadership of pesantren principals has a significant influence on the motivation of educators. Through an approach that focuses on interpersonal relationships, guidance, and ongoing support, pesantren principals can increase the motivation, trust, and maximum contribution of educators. Educators generally have a positive perception of the success of pesantren principals in implementing the principles of paternalistic leadership, which is considered to create a harmonious and supportive work environment.

Keywords: *Paternalistic Leadership, Teacher Motivation, Pesantren*

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan dan keefektifan suatu organisasi, termasuk dalam konteks pendidikan di pesantren. Sebagai pemimpin, Kiai memiliki peran sentral dalam menentukan arah, visi, dan strategi pengembangan pesantren. Lebih dari itu, Kiai juga bertanggung jawab untuk membina dan memotivasi tenaga pendidik agar dapat memberikan kinerja terbaik demi mencapai tujuan pendidikan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang masih banyak ditemukan di lingkungan pesantren, khususnya di Indonesia, adalah kepemimpinan paternalistik. Kepemimpinan paternalistik dicirikan oleh adanya otoritas yang kuat dari pemimpin, namun diimbangi dengan sikap kebakakan yang penuh perhatian dan peduli terhadap anak buah (Irawanto, 2019). Dalam konteks madrasah, Kiai yang menerapkan gaya kepemimpinan paternalistik seringkali memosisikan dirinya sebagai sosok yang memiliki wewenang dan kekuasaan yang tinggi, namun di sisi lain juga diharapkan dapat memberikan perlindungan, bimbingan, dan perhatian yang tulus kepada para tenaga pendidik.

Kepemimpinan paternalistik di madrasah sering kali dilatarbelakangi oleh kultur masyarakat Indonesia yang masih menjunjung tinggi nilai-nilai kepatuhan, penghormatan terhadap figur otoritatif, serta penghargaan terhadap hubungan kekeluargaan (Mulyadi, 2020). Kiai yang menerapkan gaya kepemimpinan paternalistik umumnya berharap dapat membangun iklim kerja yang harmonis, memelihara loyalitas

tenaga pendidik, serta mendorong semangat kerja yang tinggi. Namun, di sisi lain, dinamika penerapan kepemimpinan paternalistik di madrasah juga tidak luput dari berbagai tantangan dan permasalahan. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik yang terlalu kuat dapat berdampak pada rendahnya inisiatif dan kreativitas tenaga pendidik, serta menciptakan suasana kerja yang kaku dan kurang demokratis (Asih, 2020; Novianti, 2019). Lebih lanjut, kepemimpinan paternalistik juga dinilai dapat menghambat proses pengembangan profesionalisme tenaga pendidik, karena adanya ketergantungan yang berlebihan terhadap figur kepala madrasah.

Di sisi lain, motivasi kerja tenaga pendidik merupakan aspek yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan di madrasah. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong tenaga pendidik untuk memberikan kinerja terbaik, sehingga dapat meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan prestasi siswa. Namun, dinamika kepemimpinan paternalistik yang terjadi di madrasah diduga dapat mempengaruhi motivasi kerja tenaga pendidik, baik secara positif maupun negatif. Beberapa studi sebelumnya telah mencoba mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan paternalistik dengan motivasi kerja tenaga pendidik di madrasah. Penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan paternalistik kepala madrasah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja tenaga pendidik. Kepala madrasah yang menerapkan gaya kepemimpinan paternalistik yang efektif dan seimbang antara otoritas dan kepedulian, cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja tenaga pendidik. Namun, studi lain yang dilakukan oleh Haryanti (2020) menemukan bahwa kepemimpinan paternalistik yang terlalu dominan dapat berdampak negatif pada motivasi kerja tenaga pendidik. Tenaga pendidik yang merasa terlalu terkekang oleh otoritas kepala madrasah, kurang diberi ruang untuk berinovasi dan mengembangkan potensi diri, pada akhirnya dapat mengalami penurunan motivasi kerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini menjadi sangat penting dan urgen untuk dilakukan. Pertama, penelitian ini bertujuan untuk memahami dinamika kepemimpinan paternalistik yang terjadi di lingkungan pesantren, khususnya dalam kaitannya dengan motivasi kerja tenaga pendidik. Hal ini didasari oleh masih kurangnya pemahaman yang komprehensif mengenai dampak kepemimpinan paternalistik terhadap motivasi kerja tenaga pendidik di pesantren. Kedua, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya terkait dengan dinamika kepemimpinan di lingkungan pesantren. Banyak penelitian sebelumnya yang telah mengkaji kepemimpinan paternalistik dalam konteks organisasi bisnis dan pemerintahan, namun masih sedikit yang membahas dalam konteks

pendidikan pesantren. Ketiga, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan praktis bagi para Kiai dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja tenaga pendidik. Kepemimpinan paternalistik, jika diterapkan dengan baik dan seimbang, dapat menjadi salah satu alternatif gaya kepemimpinan yang efektif di lingkungan pesantren. Keempat, penelitian ini juga memiliki implikasi penting bagi upaya pengembangan profesionalisme tenaga pendidik di pesantren. Motivasi kerja yang tinggi merupakan prasyarat utama bagi tenaga pendidik untuk dapat terus meningkatkan kualitas kinerjanya. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai dinamika kepemimpinan paternalistik dan implikasinya terhadap motivasi kerja tenaga pendidik dapat menjadi landasan bagi penyusunan strategi pengembangan profesionalisme tenaga pendidik yang lebih efektif. Kelima, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan di bidang pendidikan pesantren, baik di tingkat lokal maupun nasional, dalam merumuskan kebijakan dan program-program yang dapat mendukung upaya peningkatan kualitas kepemimpinan di pesantren.

Hemat penulis penelitian ini menjadi sangat penting dan mendesak untuk dilakukan, guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika kepemimpinan paternalistik serta implikasinya terhadap motivasi kerja tenaga pendidik di lingkungan pesantren. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi para pemangku kepentingan pendidikan pesantren dalam mengembangkan kepemimpinan yang efektif dan mendukung peningkatan kinerja tenaga pendidik.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah studi literatur. Metode studi literatur melibatkan serangkaian kegiatan terkait dengan pengumpulan data pustaka, membaca, dan mencatat informasi terkait topik yang diteliti. Dalam konteks memahami dinamika kepemimpinan paternalistik, analisis hubungan antara Kiai dan tenaga pendidik, metode studi literatur dapat digunakan untuk menyelidiki teori-teori kepemimpinan paternalistik yang telah dikemukakan oleh para ahli, serta hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik tersebut.

Dalam melakukan metode studi literatur, peneliti dapat melakukan pencarian secara sistematis terhadap sumber-sumber informasi yang berkaitan dengan kepemimpinan paternalistik dan hubungannya dengan kinerja tenaga pendidik di pesantren. Peneliti juga perlu melakukan evaluasi terhadap keandalan dan kevalidan sumber informasi yang ditemukan, serta menyusun sintesis dari berbagai teori dan temuan yang ada untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang dinamika kepemimpinan paternalistik

dan hubungannya dengan kinerja tenaga pendidik. Selain itu, metode studi literatur dapat membantu peneliti untuk mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan yang masih ada dalam literatur terkait dengan topik tersebut, sehingga dapat memberikan kontribusi baru dalam pemahaman tentang hubungan antara Kiai dan tenaga pendidik dalam konteks kepemimpinan paternalistik. Metode ini juga dapat membantu peneliti dalam menyusun kerangka konseptual yang kokoh untuk mengarahkan analisis dan interpretasi data yang diperoleh.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik Terhadap Motivasi Tenaga Pendidik

Kepemimpinan dalam dunia pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam memotivasi tenaga pendidik untuk mencapai tujuan bersama. Salah satu jenis kepemimpinan yang dikenal dan sering diterapkan di lingkungan pendidikan adalah kepemimpinan paternalistik. Gaya kepemimpinan ini memfokuskan pada hubungan antara pemimpin dengan bawahan, di mana pemimpin berperan sebagai figur ayah yang peduli dan melindungi. Dalam konteks Kiai dan tenaga pendidik, analisis terhadap bagaimana gaya kepemimpinan paternalistik mempengaruhi motivasi tenaga pendidik sangatlah penting untuk memahami dinamika kerja di pesantren.

Kepemimpinan paternalistik merupakan suatu pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin bertindak seperti figur ayah, yang memberikan bimbingan, perlindungan, dan perhatian kepada bawahannya. Dalam konteks Kiai, kepemimpinan paternalistik biasanya ditunjukkan dengan sikap perhatian terhadap kebutuhan tenaga pendidik, memberikan arahan yang jelas, serta mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan ikatan emosional antara Kiai dan tenaga pendidik, sehingga meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja dengan baik.

Kepemimpinan paternalistik merupakan salah satu gaya kepemimpinan di mana pemimpin memainkan peran seorang figur ayah. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga memiliki perhatian yang tinggi terhadap kesejahteraan dan perkembangan anggota timnya. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada hubungan interpersonal yang kuat antara pemimpin dan anggota timnya. Pemimpin paternalistik cenderung memberikan bimbingan, dukungan, dan perlindungan kepada bawahannya, mirip dengan seorang ayah terhadap anak-anaknya.

Motivasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Motivasi yang tinggi dapat membantu tenaga pendidik untuk tetap fokus, bersemangat, dan berinovasi dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan mereka. Ada beberapa faktor

yang dapat memengaruhi motivasi tenaga pendidik, termasuk lingkungan kerja, pengakuan, kesempatan untuk berkembang, dan tentu saja, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kiai

Pengaruh kepemimpinan paternalistik terhadap motivasi tenaga pendidik bisa dikatakan:

1. Kepercayaan dan Keamanan

Kepemimpinan paternalistik yang menunjukkan perhatian dan peduli terhadap kebutuhan tenaga pendidik dapat membangun rasa kepercayaan dan keamanan. Tenaga pendidik akan merasa didukung dan dihargai, sehingga lebih termotivasi untuk bekerja keras demi mencapai tujuan bersama. Mereka juga merasa lebih nyaman dan aman dalam menyampaikan pendapat, ide, serta masalah-masalah yang dihadapi dalam proses belajar mengajar. Sebagai contoh sederhana dari Kepemimpinan paternalistik yang menunjukkan perhatian dan peduli terhadap kebutuhan tenaga pendidik, kita bisa membayangkan seorang Kiai yang bernama Kiai Y. Kiai Y dikenal sebagai seorang pemimpin yang hangat, peduli, dan mendengarkan dengan penuh perhatian terhadap para guru di sekolahnya. Setiap minggu, Kiai Y mengadakan sesi coffee morning bersama para guru, di mana mereka bisa bertukar cerita, keluhan, ide, atau bahkan curhatan seputar pekerjaan mereka. Kiai Y selalu memberikan perhatian penuh saat mendengarkan setiap cerita yang dibagikan oleh para guru, tanpa menghakimi atau menyalahkan. Saat ada guru yang menghadapi kesulitan dalam menjalankan tugasnya, Kiai Y selalu siap memberikan dukungan dan bantuan yang diperlukan. Beliau juga secara rutin memberikan apresiasi dan pujian kepada para guru atas usaha dan dedikasi mereka dalam proses pengajaran.

Dengan pendekatan yang hangat dan penuh perhatian dari Kiai Y, para guru merasa didengar, dihargai, dan didukung sepenuhnya. Mereka merasa lebih termotivasi dan bersemangat untuk bekerja keras demi mencapai tujuan bersama sekolah. Para guru juga merasa lebih nyaman dan aman dalam menyampaikan pendapat, ide, serta masalah-masalah yang dihadapi, sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Melalui kepemimpinan paternalistik yang dipraktikkan oleh Kiai Y, rasa kepercayaan dan keamanan antara Kiai dan tenaga pendidik terjaga dengan baik. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja dan motivasi para guru, tetapi juga memperkuat hubungan kerja yang positif dan saling mendukung di lingkungan sekolah.

## 2. Keterlibatan dan Pengakuan

Gaya kepemimpinan paternalistik merupakan suatu pendekatan yang memberikan perhatian dan kepedulian tinggi terhadap karyawan atau tenaga pendidik, termasuk di lingkungan pesantren. Dengan melibatkan tenaga pendidik dalam pengambilan keputusan dan perencanaan kegiatan di pesantren, hal ini mencerminkan adanya penghargaan terhadap kontribusi serta keberagaman ide-ide yang mereka miliki. Ketika tenaga pendidik merasa diakui dan nilainya dihargai oleh Kiai melalui keterlibatan dalam pengambilan keputusan, hal ini akan membantu meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi mereka. Mereka akan merasa memiliki peran yang penting dalam pengelolaan pesantren dan merasakan tanggung jawab terhadap kesuksesan institusi tersebut. Dengan demikian, partisipasi aktif tenaga pendidik dalam menjalankan tugas-tugasnya akan menjadi lebih maksimal karena mereka merasa memiliki kedekatan dengan pimpinan dan terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan. Ini tidak hanya memperkuat hubungan antara tenaga pendidik Kiai, tetapi juga menciptakan atmosfer yang kondusif untuk kolaborasi yang harmonis dan berkesinambungan dalam mencapai tujuan bersama.

## 3. Dukungan dan Bimbingan

Salah satu ciri utama kepemimpinan paternalistik adalah pemberian bimbingan dan dukungan yang berkelanjutan kepada bawahannya. Kiai yang menerapkan gaya ini tidak hanya memerintah, tetapi juga terlibat secara aktif dalam memfasilitasi perkembangan karier dan kesejahteraan pribadi tenaga pendidik. Mereka memberikan dorongan dan motivasi yang diperlukan untuk mengatasi tantangan dalam pekerjaan dan mencapai tujuan-tujuan pribadi maupun profesional. Dengan adanya bimbingan dan dukungan yang berkelanjutan ini, tenaga pendidik merasa didukung dan diarahkan menuju kesuksesan, yang dapat meningkatkan motivasi mereka untuk melakukan tugas-tugas pendidikan dengan penuh semangat. Peran kepemimpinan paternalistik juga tercermin dalam dukungan dan bimbingan yang diberikan oleh Kiai kepada tenaga pendidik. Kiai yang memperhatikan perkembangan karier, kesejahteraan, dan kebutuhan tenaga pendidik, akan memberikan dorongan positif dan arahan yang jelas agar mereka dapat mencapai potensi terbaiknya. Dukungan ini sangat penting dalam mempertahankan motivasi tenaga pendidik, terutama dalam menghadapi tantangan dan hambatan dalam proses belajar mengajar.

#### 4. Peneguhan Nilai dan Etika

Kepemimpinan paternalistik dalam lingkungan pesantren memainkan peranan yang sangat penting dalam meneguhkan dan menjaga nilai-nilai serta etika kerja yang dijunjung tinggi. Kiai yang menunjukkan komitmen yang kuat terhadap nilai-nilai keislaman, integritas, dan profesionalisme akan menjadi panutan yang baik bagi para tenaga pendidik di bawah kepemimpinannya. Melalui sifat kepemimpinan yang paternalistik, Kiai dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan penuh rasa kekeluargaan. Ia akan bertindak sebagai sosok yang bijaksana, penuh perhatian, dan senantiasa memberikan bimbingan serta dukungan kepada para tenaga pendidik. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi kerja mereka, namun juga memperkuat budaya organisasi yang sehat dan kuat di lingkungan pesantren.

Selain itu, keteladanan yang ditunjukkan oleh Kiai dalam menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman, integritas, dan profesionalisme akan mendorong para tenaga pendidik untuk mengikuti jejaknya. Mereka akan terdorong untuk mempertahankan dan menjaga standar etika serta kualitas kerja yang tinggi demi mewujudkan tujuan bersama yang telah disepakati. Dengan demikian, kepemimpinan paternalistik pada tingkat Kiai memegang peran yang sangat vital dalam meneguhkan dan memperkuat landasan nilai-nilai serta etika kerja yang dijunjung tinggi di lingkungan pesantren. Hal ini pada akhirnya akan menciptakan iklim organisasi yang kondusif, produktif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pesantren secara efektif.

Kepemimpinan paternalistik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan mereka. Dengan membangun hubungan interpersonal yang kuat, memberikan bimbingan dan dukungan yang berkelanjutan, mendorong pembangunan kepemimpinan, serta menciptakan kepercayaan dan keharmonisan di antara anggota tim, Kiai yang menerapkan gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan motivasi tenaga pendidik untuk berprestasi dan berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan-tujuan pesantren. Oleh karena itu, penting bagi Kiai untuk memahami dan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan paternalistik secara efektif guna meningkatkan kinerja dan kesejahteraan tenaga pendidik serta kesuksesan pesantren secara keseluruhan. Dalam dunia pendidikan, peran Kiai sangatlah vital dalam mengarahkan, mengelola, dan memotivasi para tenaga pendidik. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang sering diterapkan adalah kepemimpinan paternalistik. Kepemimpinan ini ditandai dengan adanya kepedulian yang tinggi dari pemimpin terhadap bawahannya, seperti seorang ayah terhadap anak-anaknya. Dalam konteks ini, perlu untuk dianalisis

bagaimana gaya kepemimpinan paternalistik yang diterapkan oleh Kiai mempengaruhi motivasi tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

## Persepsi Tenaga Pendidik Terhadap Keberhasilan Kepemimpinan Kiai Dalam Menerapkan Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Paternalistik

Persepsi tenaga pendidik terhadap keberhasilan Kiai dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan paternalistik sangat penting dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif di lingkungan pesantren. Beberapa faktor yang dapat memengaruhi persepsi tenaga pendidik terhadap Kiai dalam menerapkan gaya kepemimpinan paternalistik antara lain:

### 1. Keterbukaan Komunikasi

Kiai yang berhasil dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan paternalistik cenderung menunjukkan keterbukaan komunikasi yang baik dengan para staf dan siswa pesantren. Mereka tidak hanya memberikan arahan dan instruksi kepada bawahannya, tetapi juga mendengarkan dengan seksama setiap masukan dan pendapat yang disampaikan. Dengan adanya keterbukaan komunikasi yang baik, para Kiai ini mampu menumbuhkan atmosfer kerja yang harmonis dan kolaboratif di lingkungan pesantren. Mereka juga biasanya memastikan bahwa setiap individu merasa dihargai dan didengarkan, sehingga terciptanya rasa saling percaya dan kebersamaan di antara anggota pesantren. Selain itu, keterbukaan komunikasi yang dimiliki oleh Kiai tersebut membantu dalam menyelesaikan konflik dan permasalahan secara efektif, karena setiap pihak merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat dan solusi tanpa takut untuk dikritik secara berlebihan. Dengan demikian, keterbukaan komunikasi yang baik menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan paternalistik di lingkungan pesantren.

### 2. Konsistensi dan Kehati-hatian

Kiai yang konsisten dalam menerapkan prinsip-prinsip paternalistik akan membangun kepercayaan dari tenaga pendidik. Mereka juga perlu berhati-hati dalam mengambil keputusan dan mempertimbangkan dampaknya terhadap semua pihak yang terlibat. Kiai yang konsisten dalam menerapkan prinsip-prinsip paternalistik memiliki kemampuan untuk membangun kepercayaan yang kuat dari tenaga pendidik di pesantren tersebut. Mereka sadar akan pentingnya hubungan saling percaya antara pimpinan dengan staf dalam mencapai tujuan bersama. Dengan adanya kepercayaan yang terbangun, para tenaga pendidik cenderung lebih termotivasi untuk bekerja

dengan baik dan berkolaborasi secara efektif. Kiai yang mempraktikkan kepemimpinan paternalistik juga cenderung berhati-hati dalam mengambil keputusan yang memengaruhi lingkungan pesantren. Mereka secara teliti mengevaluasi setiap keputusan yang diambil, dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap semua pihak terkait, termasuk staf dan siswa. Dengan pendekatan ini, mereka dapat meminimalkan konflik dan membangun kesepakatan bersama dalam menghadapi perubahan atau tantangan dalam dunia pendidikan. Selain itu, sikap hati-hati dalam pengambilan keputusan juga mencerminkan Kiai dalam meningkatkan kualitas dan keberlanjutan pendidikan di pesantren tersebut, serta memberikan rasa aman dan kepastian bagi seluruh anggota pesantren.

### 3. Pemberdayaan dan Otonomi

Tenaga pendidik akan lebih merasa dihargai jika diberi otonomi dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Kiai yang berhasil dalam menerapkan kepemimpinan paternalistik akan memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas tugas mereka. Ketika tenaga pendidik diberi otonomi dalam menjalankan tugas-tugas mereka, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan diakui atas kontribusi serta keahlian yang mereka miliki. Otonomi memberikan ruang bagi para pendidik untuk mengambil inisiatif, mengimplementasikan metode pengajaran yang sesuai dengan gaya belajar siswa, serta mengeksplorasi ide kreatif dalam proses pembelajaran. Dengan adanya otonomi tersebut, tenaga pendidik memiliki kontrol yang lebih besar terhadap lingkungan kerja mereka, sehingga mampu mendukung perkembangan profesional dan pribadi mereka. Selain itu, otonomi juga memungkinkan tenaga pendidik untuk merancang program pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa serta memperhatikan karakteristik individu siswa secara lebih mendalam. Hal ini dapat memberikan dampak positif pada motivasi, keterlibatan, dan hasil belajar siswa. Dengan memberikan otonomi kepada tenaga pendidik, Kiai juga dapat menunjukkan kepercayaan dan dukungan terhadap kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh tim pengajar, sehingga memperkuat hubungan kerjasama dan kolaborasi di antara anggota pesantren. Dengan demikian, pemberian otonomi kepada tenaga pendidik tidak hanya membantu meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif di pesantren.

### 4. Kepedulian dan Keadilan

Kiai yang peduli terhadap kesejahteraan dan perkembangan tenaga pendidik,

selain itu bersikap adil dalam memperlakukan semua anggota tim, akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif di pesantren. Dengan memperhatikan kesejahteraan tenaga pendidik, Kiai menunjukkan perhatian dan empati terhadap kebutuhan individu dalam tim. Mereka memberikan dukungan yang dibutuhkan, baik secara profesional maupun pribadi, serta mendorong pengembangan keterampilan dan pengetahuan tenaga pendidik untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Selain itu, sikap adil dalam memperlakukan semua anggota tim menciptakan rasa keadilan dan kesetaraan di antara staf, sehingga membangun kepercayaan dan kolaborasi yang kuat di lingkungan pesantren. Para tenaga pendidik akan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi yang mereka berikan, serta merasa didengarkan dan dipahami oleh Kiai. Hal ini akan mendorong semangat kerja, keterlibatan, dan loyalitas tenaga pendidik terhadap visi dan misi pesantren. Dengan demikian, Kiai yang memperhatikan kesejahteraan, perkembangan, serta bersikap adil terhadap tenaga pendidik, akan mendapatkan dukungan dan penghargaan yang besar dari tim pengajar.

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi, termasuk pada lembaga pendidikan seperti pesantren. Salah satu model kepemimpinan yang dianggap sesuai dengan budaya dan nilai-nilai di lingkungan pesantren adalah kepemimpinan paternalistik. Dalam model kepemimpinan ini, seorang pemimpin bertindak layaknya seorang "bapak" yang bijaksana, penuh perhatian, dan bertanggung jawab atas bawahannya. Keberhasilan penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan paternalistik oleh Kiai sangat bergantung pada persepsi dan penerimaan dari para tenaga pendidik di bawah kepemimpinannya. Tenaga pendidik, sebagai garda terdepan dalam proses pendidikan, memiliki peran penting dalam mendukung dan mengimplementasikan visi serta misi pesantren yang ditetapkan oleh Kiai.

Salah satu aspek yang mendapat penilaian positif dari tenaga pendidik adalah kemampuan Kiai dalam menciptakan iklim kerja yang harmonis dan kekeluargaan. Para tenaga pendidik merasa bahwa Kiai tidak hanya menyediakan bimbingan, dukungan, dan perhatian yang tulus kepada mereka, tetapi juga senantiasa hadir untuk memahami dan menghargai tantangan serta kebutuhan individual yang mereka hadapi. Dalam lingkungan kerja yang demikian, para tenaga pendidik merasa didengarkan dan didorong untuk berkontribusi secara optimal dalam proses pembelajaran. Mereka merasa dihargai atas upaya dan dedikasi yang mereka berikan, sehingga motivasi kerja dan rasa percaya diri mereka semakin meningkat. Keberadaan

Kiai yang peduli dan memberikan perhatian secara konsisten juga membantu menciptakan hubungan saling percaya antara pimpinan dan staf pengajar.

Selain itu, iklim kerja yang harmonis dan kekeluargaan juga menciptakan atmosfer kolaboratif di antara tenaga pendidik. Mereka merasakan pentingnya kerja sama tim dan saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama, yakni memberikan pendidikan terbaik bagi para peserta didik. Solidaritas yang terjalin di antara tenaga pendidik tidak hanya memperkuat hubungan profesional, tetapi juga membentuk ikatan emosional yang lebih dalam. Kemampuan Kiai dalam menciptakan iklim kerja yang positif juga tercermin dalam keberhasilan mereka dalam membangun komunitas belajar yang inklusif dan terbuka. Mereka mendorong para tenaga pendidik untuk terlibat aktif dalam pertukaran pengetahuan dan pengalaman, sehingga tercipta budaya belajar kolektif yang berkelanjutan. Dengan demikian, kesadaran akan pentingnya menciptakan iklim kerja yang harmonis dan kekeluargaan oleh Kiai bukan hanya sekadar menghasilkan tenaga pendidik yang termotivasi dan produktif, tetapi juga menciptakan fondasi yang kokoh bagi peningkatan kualitas pendidikan secara menyeluruh di pesantren tersebut.

Tenaga pendidik juga mengapresiasi keteladanan yang ditunjukkan oleh Kiai dalam menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman. Mereka merasa bahwa kepemimpinan paternalistik yang dicontohkan oleh Kiai telah mendorong mereka untuk memperkuat internalisasi dan implementasi nilai-nilai tersebut dalam praktik kerja sehari-hari. Namun, beberapa tenaga pendidik juga mengungkapkan adanya tantangan dalam penerapan kepemimpinan paternalistik, terutama terkait dengan kebutuhan akan keseimbangan antara pendekatan yang bersifat personal/emosional dan pendekatan yang lebih profesional. Mereka menyoroti perlunya Kiai untuk dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan konteks dan situasi yang dihadapi.

Hemat penulis, penelitian ini menunjukkan bahwa tenaga pendidik memiliki persepsi yang positif terhadap keberhasilan Kiai dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan paternalistik. Hal ini tercermin dari apresiasi mereka terhadap kemampuan Kiai dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, memberikan keteladanan, serta memperkuat internalisasi nilai-nilai keislaman di lingkungan pesantren. Ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan kepemimpinan di lingkungan pesantren. Kiai perlu senantiasa memperkuat kompetensi dan keteladanannya dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan paternalistik, sehingga dapat meningkatkan motivasi, solidaritas, dan kinerja tenaga pendidik secara optimal. Selain itu, perlu adanya keseimbangan antara pendekatan

personal/emosional dan pendekatan profesional dalam praktik kepemimpinan, agar dapat menjawab tantangan yang dihadapi di era yang semakin dinamis

## SIMPULAN

Kepemimpinan dalam dunia pendidikan Islam, khususnya di lingkungan pesantren, memiliki peran penting dalam memotivasi tenaga pendidik untuk mencapai tujuan bersama. Salah satu jenis kepemimpinan yang sering diterapkan adalah kepemimpinan paternalistik, di mana pemimpin berperan sebagai figur ayah yang peduli dan melindungi. Kepemimpinan paternalistik merupakan pendekatan di mana pemimpin bertindak seperti figur ayah, memberikan bimbingan, perlindungan, dan perhatian kepada bawahannya. Hal ini biasanya ditunjukkan melalui sikap perhatian terhadap kebutuhan tenaga pendidik, pemberian arahan yang jelas, serta dorongan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Tujuannya adalah untuk menciptakan ikatan emosional antara Kiai dan tenaga pendidik, sehingga meningkatkan motivasi mereka. Beberapa aspek penting bagaimana kepemimpinan paternalistik dapat mempengaruhi motivasi tenaga pendidik, antara lain:

1. Membangun Kepercayaan dan Keamanan
2. Mendorong Keterlibatan dan Pengakuan
3. Memberikan Dukungan dan Bimbingan
4. Meneguhkan Nilai dan Etika.

Kepemimpinan paternalistik memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan. Dengan membangun hubungan interpersonal yang kuat, memberikan bimbingan dan dukungan berkelanjutan, serta menciptakan kepercayaan dan keharmonisan, Kiai dapat meningkatkan motivasi tenaga pendidik untuk berprestasi dan berkontribusi maksimal dalam mencapai tujuan-tujuan pesantren.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Sirajuddin, & Ahmad Rifa'i Abun. (2023). POLA KOMUNIKASI INTERPERSONAL KEPALA MADRASAH STUDI KASUS POLA KOMUNIKASI ANTARA KEPALA MADRASAH DAN GURU DI MA NURUL FALAH TANJUNG BARU MERBAU MATARAM. *UNISAN JURNAL*, 2(1), 23–32. Retrieved from <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/449>
- Basri, H., & Tambunan, N. (2023). Faktor pendukung dan penghambat manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Sunggal. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 2575–2587. <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i2.597>
- Habe, M. J., Samsu Samsu, Mardalina Mardalina, Risatri Gumahansyah, Rusmini Rusmini, Ahdiyenti Ahdiyenti, & Fardinal Fardinal. (2022). Faktor Penentu Keberhasilan

- Kepemimpinan Pendidikan Islam. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(2), 304–313.  
<https://doi.org/10.38035/jim.v1i2.29>
- Huda, A. (2023). Analysis of Madrasah Principal Leadership in Improving Teacher Performance of Madrasah Aliyah Darul Ulum Waru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 1(3), 1317–1326. Retrieved from <https://jurnal.ibik.ac.id/index.php/jimkes/article/view/2318>
- Murni Indriani, S., & Abidin, M. . (2024). Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Guru . *TADBIR MUWAHHID*, 8(1), 1–15.  
<https://doi.org/10.30997/jtm.v8i1.8685>
- Nahnudin, N., Fauji, A., & Firdaos, R. (2023). Tipe dan Ide Kepemimpinan Adaptif Terhadap Solusi Konflik Organisasi. *TADBIR MUWAHHID*, 7(1), 85–108.  
<https://doi.org/10.30997/jtm.v7i1.8127>
- Nurlila, S., & Nofrida, E. (2023). Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru. *IBTIDA-Jurnal Kajian Pendidikan Dasar*, 3(1), 43-49.  
<https://doi.org/10.33507/ibtida.v3i1.1120>
- Rusli, R. (2023). IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN KEPALA MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH PEMBANGUNAN . *Jurnal Alasma: Media Informasi Dan Komunikasi Ilmiah*, 2(1), 123–138. Retrieved from <https://jurnalstitmaa.org/index.php/alasma/article/view/31>
- Setiawan, R. A., & Mathori, M. (2024). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI KERJA, TERHADAP KINERJA TENAGA PENGAJAR LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU DI SMK PEMBANGUNAN KARANGMOJO, KABUPATEN GUNUNGKIDUL, DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 4(1), 147 –. Retrieved from <https://jurnal.stieww.ac.id/index.php/jrabi/article/view/958>
- Tishana, A., Giatman, M., & Ernawati. (2023). The Study Literature Implementasi Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Profesionalisme Guru. *Journal of Education Research*, 4(3), 986–993.  
<https://doi.org/10.37985/jer.v4i3.239>
- Wiryawan, D., Nur, A. A., & Nur, A. R. (2020). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA TENAGA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN UNIVERSITAS KALTARA. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 140–155. <https://doi.org/10.32534/jv.v15i2.1270>.