



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research  
Volume 3 Nomor 3 Tahun 2023 Page 11119-11132  
E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246  
Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

## Karakteristik Kepemimpinan Kiai Ahmad Hasyim Muzadi Dalam Mengelola Lembaga Pendidikan Islam

Arif Rohman<sup>1✉</sup>, EE. Junaedi Sastradiharja<sup>2</sup>, Otong Surasman<sup>3</sup>

Universitas PTIQ Jakarta

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

### Abstract

Penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Kyai Ahmad Hasyim Muzadi dalam mengelola lembaga Pendidikan Islam menggunakan perpaduan model kepemimpinan dengan dominasi Kharismatik Transformasional. Pokok masalah yang hendak dikaji dan dijawab melalui penelitian ini adalah "bagaimana strategi pengelolaan pendidikan khusus Mahasiswa yang dilakukan oleh Kyai Ahmad Hasyim Muzadi agar bermutu dan memiliki aspek dakwah?". Metode yang digunakan penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif konsentrasi pada tokoh. Sumber data penelitian ini terbagi menjadi dua macam. Sumber data primer yaitu keluarga pengasuh, ketua yayasan, kepala pesantren, santri, asatidz, serta alumni Pesantren Al-hikam. Adapun sumber data sekunder yang digunakan adalah Buku, artikel, makalah serta tulisan-tulisan di media cetak maupun elektronik yang terkait dengan penelitian tersebut. Teknik pengumpulan data adalah dengan wawancara dan dokumentasi, setelah semua data diperoleh, data tersebut disusun dan dianalisis secara komprehensif, khususnya pada proses kepemimpinan Kyai Ahmad Hasyim Muzadi dalam mengelola Lembaga Pendidikan Islam di Pesantren Al-hikam

*Keywords: Kepemimpinan, Kyai, Pengelolaan Pendidikan Islam*

## Abstract

This study proves that the leadership of Kyai Ahmad Hasyim Muzadi in managing Islamic education institutions uses a combination of leadership models with transformational charismatic domination. The main problem to be studied and answered through this research is "how is the strategy for managing special student education carried out by Kyai Ahmad Hasyim Muzadi so that it is of high quality and has aspects of da'wah?. The method used in this research is descriptive qualitative method of concentration on characters. This research data source is divided into two kinds. Primary data sources are caregiver families, foundation heads, heads of Islamic boarding schools, students, asatidz, and Al-hikam Islamic Boarding School alumni. The secondary data sources used are books, articles, papers and writings in print and electronic media related to the research. Data collection techniques were interviews and documentation. After all the data was obtained, the data was compiled and analyzed in a comprehensive manner, especially in the leadership process of Kyai Ahmad Hasyim Muzadi in managing Islamic educational institutions at the Al-hikam Islamic boarding school

*Keywords: Leadership, Kiai , Management Of Islamic Education*

## PENDAHULUAN

Fenomena kenakalan remaja dan kemerosotan moral bangsa ini merupakan buah dari proses pendidikan yang belum optimal, salah satu tantangan di dunia pendidikan saat ini adalah bagaimana mendidik anak agar berkenan berbuat yang terpuji dan tidak terpengaruh oleh perbuatan yang tercela (Soeprapto, 2012). Ketika melihat tawuran anak sekolah, remaja dan kelompok. Maka lembaga pendidikan menjadi kritik utama. Ketika ditemukan remaja mengonsumsi obat terlarang, maka pendidikan pun kembali menjadi sorotan (Sarnoto, 2012a). Bagaimana hal yang demikian terjadi? Apakah mereka sudah kehilangan rasa malu atau rasa kasihan? Atau bagaimana orang-orang berani melakukan penjarahan dan berani mengambil hak orang lain? Hal tersebut menunjukkan bahwa mereka tidak memiliki rasa kasihan, rasa toleransi, rasa malu, rasa sayang dan lainnya.

Terdapat sederet perilaku masyarakat yang menyimpang seperti tidak jujur, tidak adil, tidak disiplin, korupsi dan tindakan melanggar hukum lainnya (Sarnoto, 2014a). Dalam cakupan pendidikan moral atau akhlak, tidak sedikit siswa yang tidak mencerminkan manusia yang terpelajar atau berpendidikan, tidak menerapkan sopan santun atau menghormati kepada siapapun yang lebih tua dan menaruh rasa sayang kepada mereka yang lebih muda (Shunhaji et al., 2022).

Pada kondisi yang bersamaan, bisa dikatakan bahwa mereka itu tidak taat hukum bahkan tidak takut hukum yang berlaku, baik hukum sosial maupun Hukum Negara. Hukum Negara sifatnya mengikat semua warga Negara tanpa terkecuali dan tidak tebang pilih(Rimpoporok, 2015). Fenomena-fenomena yang ada tersebut erat kaitannya dengan pendidikan, baik pendidikan secara umum juga pendidikan agama(Aroma & Sumara, 2012).

Untuk mencapai pendidikan yang optimal dan dengan hasil yang memuaskan, maka pendidikan perlu di setting sedemikian rupa. Keberhasilan lembaga pendidikan tidak bisa dilepaskan dari upaya pengelolaan yang baik, terstruktur, terukur dan sistematis. Fenomena yang ada tersebut erat kaitannya dengan kualitas pendidikan(Abdul Rokhim et al., 2022).

Pendidikan pertama di Indonesia yang tercatat sejarah adalah pendidikan berbasis pondok pesantren(Sarnoto, 2014b). Upaya-upaya memperbaiki sistem pendidikan terus dilakukan setelah kemerdekaan Indonesia, sehingga sistem pendidikan pondok pesantren lambat laun menerima sistem pendidikan barat, dengan memberikan ruang di pondok pesantren secara terstruktur(Tuanaya, 2007), sebagaimana dijelaskan macam-macam pesantren dilihat dari segi pendidikannya ada pesantren konvensional/salaf, pesantren modern dan ada pesantren yang memadukan antara sekolah dan pesantren bahkan universitas berbasis pesantren(Sarnoto, 2012b). Masuknya sistem pendidikan sekolah seolah-olah memecah keilmuan yang ada, dimana adanya dualisme ilmu, yaitu ilmu agama dan ilmu umum, sehingga melahirkan kompetensi-kompetesni tertentu, pemilihan sekolah unggulan, seragam sekolah, buku-buku paket yang bermacam bentuknya serta kebijakan-kebijakan pemerintah(Sarnoto, 2014b). Yang mana seakan-akan pendidikan ini menjadi ajang keberhasilan sebuah periode pemerintahan dengan mengenyampingkan mutu dan kebermanfaatan pendidikan itu sendiri(Bruinessen, 1995).

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan yang di dalamnya terdapat unsur kiai, kajian kitab, asrama dan santri, yang mana kesemuanya melakukan kehidupan dengan berlandaskan ajaran agama(Sarnoto et al., 2022). Bagian terpenting dari sebuah lembaga pendidikan Islam yang pesantren termasuk di dalamnya adalah kehadiran sosok kiai sebagai pemilik dan pemimpin dalam lembaga tersebut serta pemegang wewenang

utama(Sarnoto, 2015).

Pesantren telah dianggap berhasil menjaga karakternya dalam pengajaran. Kendatipun karakter pesantren tersebut sudah mengakar, namun tidak menolak kemajuan teknologi dan perubahan global, sehingga eksistensi pesantren masih dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat(Ichsan et al., 2021). Dari pesantren banyak melahirkan orang-orang besar yang memiliki kecakapan dan keahlian yang dirasakan masyarakat luas, salah satunya adalah sosok Kiai Ahmad Hasyim Muzadi (AHM).

Menurut M Yusron AHM menjadi role model bagi para santri dan alumnninya bahkan para pecintanya, dimana jiwa rela berkorban dan harus bermanfaat bagi umat terlihat dalam diri santri dan alumnninya. Proses percontohan tersebut disusun dalam proses pembelajaran berbasis pengabdian, dimana seluruh santri-santrinya wajib mengabdikan di pesantren dalam bentuk menjadi imam sholat rawathib, dan mengabdikan di masyarakat mulai tingkat Rukun tetangga, tingkat Kelurahan, melaksanakan Kuliah kerja nyata (KKN) sampai dengan mengabdikan diri di daerah 3T (tertinggal, terluar dan terbelakang) di seluruh Indonesia.

#### METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, metode digunakan untuk meneliti lebih dalam dengan menggambarkan dan menelaah sebuah objek secara detail dengan memberikan berbagai gambaran sehingga mendapatkan sebuah hasil yang lebih komprehensif dan sesuai dengan tujuan penelitian(Sugiyono, 2018). Penelitian ini adalah penelitian tokoh (study tokoh), dengan berusaha menemukan, mengembangkan informasi, gambaran tentang persepsi, motivasi maupun ambisi, hikmah dan keberhasilan dari seorang tokoh untuk menghasilkan pengetahuan secara sistematis. Seseorang bisa dijadikan studi tokoh setidaknya ada ada indikator yaitu, kepemimpinannya, karya monumentalnya dan kontribusinya pada masyarakat.

Penelitian ini bersifat eksploratif yang bertujuan untuk memperoleh gambaran bagaimana kepemimpinan Kiai dalam kehidupannya memberikan tauladan serta kontribusi kepada masyarakat dan pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang sesuai dengan kebutuhan pengguna lulusan, diharapkan lembaga pendidikan mampu menjadi pemenuhan kebutuhan masyarakat(Satori & Komariah, 2013).

Secara spesifik penelitian ini fokus pada bagaimana karakter dan model kepemimpinan kiai, perilaku dan petuah-petuahnya dalam membina para pengikutnya, serta model pengelolaan pendidikan yang dimilikinya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi untuk memperoleh lembaga yang memiliki ciri khas, kapabilitas dan kualitas yang baik dan maju, untuk menghadapi perubahan global yang semakin deras serta memberikan filter akan masuknya informasi luar. Sehingga pendidikan menjadi lebih bermakna dan bermanfaat

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan merupakan power tersendiri dalam sebuah kelompok, termasuk dalam organisasi/lembaga pendidikan, jalan atau tidaknya sebuah organisasi tergantung pada seorang pemimpin. Pemimpin juga dapat diartikan sebagai penggerak segala sumber daya dan alat (recourses) sarana yang terdapat pada organisasi tersebut. Recourses ini terbagi menjadi 2 bagian yaitu human recourses dan non human recourses.

### 1. Kepemimpinan Kharismatik

Menurut Deti, Kepemimpinan kharismatik diartikan sebagai keadaan atau bakat seseorang yang dihubungkan dengan kekuatan luar biasa sehingga membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat kepada kepemimpinan seseorang yang berdasarkan pada kualitas individu. Ciri-ciri yang terdapat pada kepemimpinan kharismatik antara lain:

#### a. Memiliki visi yang kuat.

AHM memiliki visi yang kuat dalam mengelola lembaga pendidikannya, dimana fokus yang diambilnya adalah menjadikan mahasiswa mampu menjadikan ilmu yang dimilikinya sebagai alat mendekatkan diri kepada Allah SWT dengan mengamalkan dalam keseharian, hal ini disampaikan oleh Hilmi bahwa AHM membismilahkan mahasiswa.

#### b. Mampu mengkomunikasikan visi dengan efektif.

AHM memiliki kemampuan berkomunikasi dengan efektif baik secara verbal maupun tulisan, hal ini dibuktikan dalam berbagai kesempatan, dimana AHM menjelaskan maksud dan tujuan dari kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan di pesantren AHM, sehingga para guru (bawahannya) mampu menjalankan arahan tersebut dengan benar dan penuh tanggung jawab.

c. Fokus dan konsisten.

AHM memiliki tekad yang kuat dalam menjalankan rencananya, sehingga tidak pernah berganti-ganti tujuan visi misinya dalam mendirikan lembaga pendidikan. dan fokusnya pada jenjang mahasiswa tidak terpengaruh dengan maraknya sekolah berbasis IT yang lain, serta konsisten akan program yang dijalankan dengan mengedepankan pembaruan secara berkala, sehingga lulusannya mampu bersaing di dunia luar.

d. Mengetahui dan memahami potensi diri serta mampu mengaplikasikannya.

AHM sudah tidak diragukan lagi dalam mengetahui potensi dirinya, karena sejak mudanya AHM sudah terbiasa menganalisis sekelilingnya, sehingga AHM mampu mengukur sejauh mana potensi yang dimilikinya dan mampu mengaplikasikan ilmu dan pengetahuannya dalam kehidupan sehari-hari, hal inilah yang menjadikan para pengikutnya menjadikan AHM sebagai salah satu tokoh yang di idolakan.

e. Selalu membangkitkan antusias tim dan mendorong untuk selalu maju.

AHM selalu mendorong bawahannya untuk meningkatkan kualitas diri, hal tersebut berlaku kepada seluruhnya mulai dari santri, guru dan karyawan. Karena AHM beberapa kali menjelaskan bahwa kehidupan yang dihadapi kedepannya tidak sama dengan masa AHM saat itu.

f. Membangun kredibilitas, percaya diri tinggi, bertindak sebagai role model.

Hal ini ditunjukan AHM bahwa kualitas diri AHM diakui tidak hanya lokal namun sampai ke kancah internasional, baik secara individu maupun kepekaanya terhadap kondisi negara di seluruh dunia. Pemimpin yang memiliki kharisma dipandang memiliki kemampuan menggunakan keistimewaan dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain(Sarnoto & Ulinuha, 2021).

Dalam lingkup pesantren yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat dengan sistem kamar/asrama serta menerima pendidikan Agama melalui sistem pengajian yang berada dibawah kendali atau pimpinan kiai dengan ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal. Pesantren tidak hanya dinilai sebagai tempat pendidikan tetapi juga lembaga sosial dan penyiaran keagamaan, sehingga pesantren memiliki kompleksitas yang tinggi dari bentuk pendidikannya, status sosial masyarakat yang diterimanya dengan berbagai motifnya(Sukamto, 1999).

Julukan Kiai tidak selalu identik dengan ulama yang memiliki pesantren, karena ada istilah kiai teko dan kiai sumur, dimana kiai teko adalah ibarat dari kiai yang selalu memberikan pemahaman agama kepada masyarakat dari satu tempat ke tempat yang lain, sedangkan kiai sumur adalah kiai yang di ambil ilmunya dari tempat kiai berada (pesanten).

Kondisi tersebut yang mengharuskan kiai sebagai Uswatuh hasanah atau contoh panutan yang baik bagi santri dan masyarakat sekitar. Kiai diteladani tidak hanya kedalaman ilmunya, akan tetapi juga sosial, ekonomi, politik dan kebudayaannya. Karena kiai diidentikan dengan kharismatik yang tidak dapat dijelaskan dengan kata atau terjemahan pikiran karena hal itu merupakan anugerah dari Allah SWT. Gelar kiai memiliki tanggung jawab yang besar, dimana kiai tidak ada sekolah atau pendidikannya akan tetapi karena penilaian masyarakat berdasarkan kepribadian dan kedalaman ilmunya, sehingga urusan kiai tidak hanya urusan duniawi tetapi juga memiliki tanggung jawab menyeimbangkan antara dunia dan akhirat.

Pemimpin yang memiliki kharisma mampu menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk melakukan tindakan secara loyal dan tanpa paksaan. Kharisma yang dimiliki para pemimpin tersebut berasal dari kualitas diri seorang kiai yang berpadu positif dengan lingkungan dan faktor pendukung lainnya seperti waktu dan lokasi pemimpin saat itu. Kualitas tersebut seperti karakter personal, akhlak dan kedalaman ilmunya.

Kepemimpinan kharismatik pada dewasa ini terkadang dianggap tidak relevan dengan keadaan zaman, namun bagi pesantren kharismatik yang ada mampu membuat pesantren tetap eksis walaupun kiai sudah wafat dan tongkat kepemimpinan dilanjutkan generasi selanjutnya (Sarnoto & Sholihin, 2017). Kharismatik pada pra modern sangat kental dengan kekuatan yang diluar nalar umumnya manusia, namun pada saat zaman berubah menuju modern, manusia cenderung pada positifisme yang semuanya berbasis data, maka konsep kharismatik seakan dipertanyakan dalam sebuah organisasi.

Masyarakat lembaga pendidikan yang diasuh AHM dan masyarakat luar lembaga menganggap bahwa kiai adalah sosok pemimpin yang kharismatik. Kharismatiknya ini terlihat dengan banyaknya masa atau pengikutnya, bahkan ada yang tidak pernah melihat beliau tapi mengagumi sosok AHM. Hal itu diakui oleh Afkari selagi mesantren di Al-Hikam Depok, walaupun tidak bertemu langsung dengan AHM namun dengan melihat, mendengar dan membaca biografi AHM begitu mengaguminya khususnya pada model

pendidikan yang diterimanya di Al-Hikam, cara memimpin beliau yang disegani dan humble dengan santri-santrinya.

Para bawahan dan pengurus memberikan dukungan penuh terhadap kepemimpinan beliau, juga terhadap semua program dan ide gagasan beliau yang telah direncanakan serta memberikan kontribusi yang positif dalam upaya pengembangan pesantren. dukungan dari masyarakat menganggap dengan adanya pesantren di tengah masyarakat memberikan dampak yang positif, bahkan langsung dirasakan oleh masyarakat dari berbagai sisi, mulai dari berjalannya perekonomian, sampai dengan kemanfaatan yang dirasakan, seperti masyarakat mengambil manfaat saat ada acara yang memerlukan ustadz dalam memimpin acara tersebut.

Dari pengamatan selama berada di pesantren AHM yang ada di Depok tepatnya di pesantren Al-Hikam Depok, peneliti menemukan kharismanya AHM sebagai seorang pemimpin. Hal ini dapat dilihat dari dukungan masyarakat yang sangat besar kepada pesantren AHM. Ketika mengadakan kegiatan keagamaan selalu dihadiri oleh ratusan jamaah. Seperti acara Maulid Nabi Isra' mi'raj dan lain sebagainya.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah bentuk kepemimpinan yang memiliki dimensi kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, sumber inspirasi serta idealisme. Konsep dan praktek kepemimpinan transformasional ini merupakan jawaban atas keterbatasan konsep kepemimpinan yang telah ada dalam pengelolaan SDM dan organisasi yang selalu berubah, sebagaimana pendidikan berubah sesuai dengan zamannya.

AHM dalam melaksanakan kepemimpinannya selalu menaruh perhatian dan rasa kepercayaan penuh kepada siapa yang telah ditunjuknya, hal ini yang menjadikan banyak pihak yang percaya kepada AHM dalam menitipkan amanah, baik secara personal maupun lembaga. Dalam proses membangun pesantrennya di Malang AHM mengandalkan sistem trust yang mana semua dibangun atas dasar kepercayaan, hal tersebut sebagaimana jargon yang disampaikan oleh Yusron "dibantu karena maju, bukan maju karena dibantu", ia mengartikan bahwa bila AHM mendapatkan titipan apapun dari orang lain akan dijaga dan dirawat, bahkan AHM mampu mengembangkannya.

Perhatian dan rasa percaya kepada bawahan yang dimiliki AHM ini yang membuat

bawahannya merasa menjadi bagian keluarganya sehingga tertanam dalam diri bawahannya rasa kekaguman, rasa kesetiaan dan rasa hormat kepada AHM sebagai pimpinan dan para bawahannya merasa terdorong untuk melaksanakan tugas yang telah diberikan dengan senang hati dan tanpa beban, bahkan melebihi dari ekspektasi awal.

Kepemimpinan transformasional ini memiliki ciri seorang pemimpin yang mampu berinteraksi bersama bawahan, peka terhadap kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan kelompoknya dalam mengerjakan tugas, dengan demikian kesejahteraan bawahan menjadi perhatian tersendiri. Menurut Barnard M Bass kepemimpinan yang melibatkan pengikut, menjadi inspirator dan selalu berkomitmen untuk mewujudkan visi misi bersama serta menuntun inovasi pada bawahannya dalam menyelesaikan masalah. Mendukung bawahannya dalam mengembangkan diri melalui pelatihan, pendampingan dan tantangan dan dukungan. Kalo dikaitkan dengan teori kepemimpinan tersebut maka AHM termasuk dalam teori tersebut terutama dalam efek pemimpin kepada bawahannya. Para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih peka akan pentingnya hasil-hasil dari pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, dan menyebabkan para pengikut memindahkan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan organisasi.

Para pengikut pemimpin yang memiliki karakter transformasional dengan mudah dalam mengembangkan diri untuk merespon secara aktif persoalan yang ada pada sebuah lembaga. Demikian ini yang dialami para asatidz yang ada dipesantren binaan AHM yang selalu mengembangkan diri dengan berbagai kegiatan mulai dari mutholaah dengan belajar, juga mengadakan seminar-seminar dan kegiatan lain yang mendukung dengan pengembangan diri.

Leithwood menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mengajak dan mendorong sumber daya manusia yang dipimpin kearah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan dan membangun kultur organisasi.

Pernyataan-pernyataan diatas sangat tepat bila dikaitkan dengan karakter kepemimpinan AHM, karena kepemimpinannya dijalankan mengarah kepada proses transformasi lembaga pendidikannya. Proses transformasinya dilakukan dengan cara

menggerakkan, mengarahkan, memotivasi serta membimbing para bawahan mulai dari pengurus pondok, guru/asatidz dan asatidzah, serta seluruh masyarakat di lingkungan pesantren untuk bekerja keras berusaha meningkatkan kinerja dan kualitas keilmuan mereka. Selain itu, AHM juga memberikan dukungan kepada seluruh masyarakat pesantren dalam menjalankan tugas yang telah direncanakan dan tidak memberikan penekanan-penekanan husus.

Dari uraian di atas dapat diartikan bahwa Kiai memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan/anggotanya dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, sehingga seluruh komunitas pondok pesantren dapat melaksanakan tugas-tugas mereka dengan baik dan penuh rasa tanggungjawab serta berusaha meningkatkan kebutuhan dan kesejahteraan bawahan dengan tujuan agar dalam menjalankan berbagai tugas yang diemban para bawahan semakin bersemangat dan berusaha memberikan kontribusi yang positif dalam pengembangan pondok pesantren.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Najib "Beliau adalah sosok panutan. Beliau selalu memikirkan seluruh kebutuhan Ustadz dan Santrinya. yang saya tahu beliau menggunakan uang pribadinya untuk digunakan keperluan pondok. Beliau juga mengajarkan kepemimpinan secara tidak langsung melalui kegiatan nasional dan internasional yang diadakan di pesantren. Ustadz dan santri semuanya dilibatkan. Beliau lembah lembut namun tetap memperhentikan santrinya supaya tetap bersih dan rapih dalam berpakaian. Beliau juga memikirkan bagaimana Al-Hikam kedepan agar dapat mencetak kader pemimpin bangsa dengan membuat Gedung diklat. Dalam dakwah beliau juga menginginkan agar pesantren memiliki media informasi, supaya ceramah beliau dan kegiatan ngaji pesantren dapat dilihat dari luar".

Kepemimpinan AHM cukup berjalan dengan efektif, karena menggabungkan dua jenis perilaku. Dikatakan demikian, karena kepemimpinannya tidak akan efektif jika hanya orientasi pada tugas saja serta tidak mau menjaga dan menjalin hubungan yang harmonis dengan orang-orang yang dipimpinnya. Para bawahan tidak akan sungguhsungguh melaksanakan suatu tugas jika antara mereka dan, pemimpin tidak terjalin hubungan yang baik. Dampak dari hal tersebut adalah pekerjaan tidak selesai tepat waktu dan hasilnya bahkan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan. Para bawahan dalam melaksanakan tugas tersebut tidak sepenuh hati dan kurang bertanggungjawab. Jelasnya, antara orientasi tugas

dengan orientasi hubungan tidak bisa dipisahkan.

Jika dikaitkan dengan teori yang ada, maka apa yang diungkapkan oleh beberapa informasi di atas sesuai dengan teori perilaku yang mengatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin yang bersangkutan, dimana sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam perilaku kesehariannya, kaitannya bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, memberi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, memotivasi, membimbing, dan mengawasi, mengambil keputusan dan lain-lain

Dengan adanya bentuk kepemimpinan kiai, Kiai sebagai pimpinan dan para bawahannya, telah tumbuh rasa saling percaya, saling menghargai dan menghormati. Para bawahan merasa hormat dan patuh terhadap semua instruksi dan selalu termotivasi untuk memberikan sesuatu yang berguna bagi pondok pesantren. Para bawahan kesangkut keterlibatan emosional yang lebih besar dalam misi kelompok dan komitmen yang lebih besar pula terhadap tujuan-tujuan pondok pesantren yang ingin dicapai bersama. Sikap bawahan dan masyarakat yang demikian itu, semata-mata dilandasi oleh rasa ikut memiliki dan bertanggungjawab terhadap kemajuan dan perkembangan pondok pesantren.

Jika kepemimpinan dapat melahirkan rasa saling percaya, saling menghargai, menghormati, antara pemimpin dan yang dipimpin sehingga keterikatan mereka secara emosional dapat memberikan dampak yang positif bagi pengembangan sebuah lembaga atau pondok pesantren maka kepemimpinan yang demikian disebut kepemimpinan yang kondusif. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan telah berhasil. Sebab, sebagai pondok pesantren yang masih baru berdiri, Pondok Pesantren Al-hikam membutuhkan kepemimpinan yang visioner, inovatif, kooperatif dan transformatif yang mampu melahirkan dinamisasi pondok pesantren dan dapat menggiring pondok pesantren kearah yang lebih baik dan bisa survive atau eksis di masa yang akan datang. Dengan demikian, maka tesis dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional efektif dan kondusif bagi pengembangan pondok pesantren.

Disamping itu juga AHM juga menjadi kiai yang memiliki visi Seorang pemimpin tidak hanya dituntut harus memiliki kemampuan manajerial akan tetapi juga dituntut harus memiliki pandangan jauh ke depan dalam rangka mengantarkan santri-santrinya menjadi orang-orang yang benar-benar mandiri lahir bathin dan menjadikan organisasi yang selalu

dinamis, tidak stagnan. AHM tidak hanya bercita-cita bahwa anak didiknya hanya bisa menguasai ilmu-ilmu agama semata, tetapi juga mampu membiayai hidupnya dengan belajar beternak dan sebagainya, agar nantinya setelah pulang dari pesantren dan menghadapi realitas kehidupan yang sesungguhnya, para santri mampu hidup mandiri dan tidak menggantungkan diri kepada orang tua mereka

## SIMPULAN

Karakteristik kepemimpinan AHM menggunakan berbagai corak kepemimpinan, namun AHM lebih menitik beratkan pada karakter kharismatik transformasional. Dengan perpaduan keduanya itu AHM menjadi sosok Kiai yang menjadi uswah bagi para santri, alumni dan para muhibbinnya, sehingga menjadikan AHM sebagai Role Model dalam memimpin sebuah organisasi dan menjadi inspirasi bagi masyarakat luas. Karakter kepemimpinan AHM ditunjukkan dalam berbagai bidang antara lain adalah kepemimpinannya di pesantren Al-Hikam Depok dan Malang.

Peran AHM dalam mengelola pendidikan islam antara lain: Sebagai penggagas, motivator, uswah Tauladan, planning, supervisor, evaluator, Analisator, pemberi solusi dalam berbagai masalah.

Kepemimpinan efektif Kyai Ahmad Hasyim Muzadi adalah kepemimpinan Kharismatik Transformasional yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut: Visioner, Menguasai teknologi digital dan artificial intelegent, Memiliki integritas, Handal dan tangguh, Terampil berkomunikasi efektif, Inspiratif, Pem pemberi semangat dan motivasi, Decicion makin skill, Kreatif dan produktif, Bekerja secara professional, Memiliki kharisma atau berwibawa, Memahami persaingan, Fokus pada kerja dan kekuatan kelompok, Mampu membangun karakter, Berusaha melakukan service excellent.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rokhim, Ahmad Zain Sarnoto, Ahmad Thib Raya, & Samsul Bahri. (2022). Ekosistem Pendidikan dalam Perspektif Al-Qur'an Abdul. *Jurnal Ilmiah AL-Jauhari: Jurnal Studi Islam Dan Interdisipliner*, 7(2), 1–12. <https://doi.org/10.30603/jiaj.v7i2.2611>
- Aroma, I. S., & Sumara, D. R. (2012). Hubungan antara tingkat kontrol diri dengan kecenderungan perilaku kenakalan remaja. *Jurnal Psikologi Pendidikan Dan Perkembangan*, 01(02), 1–6.

- Bruinessen, M. van. (1995). *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*. Bandung: Penerbit Mizan.
- Ichsan, A. S., Samsudin, S., & Pranajati, N. R. (2021). Pesantren And Liberating Education (A Case Study at Islamic Boarding School ISC Aswaja Lintang Songo Piyungan Yogyakarta). *DAYAH: Journal of Islamic Education*, 4(1), 112. <https://doi.org/10.22373/jje.v4i1.8269>
- Rimporok, P. B. (2015). INTENSITAS KOMUNIKASI DALAM KELUARGA UNTUK MEMINIMALISIR KENAKALAN REMAJA DI DESA MAUMBI KECAMATAN KALAWAT KABUPATEN MINAHASA UTARA OLEH. *Journal Acta Diurna*, 1(1).
- Sarnoto, A. Z. (2012a). Dinamika Pendidikan dalam perspektif politik pendidikan. *Educare*, 2(1), 62–73.
- Sarnoto, A. Z. (2012b). Madrasah Diniyah Dalam Pusaran Kebijakan Politik Pendidikan Indonesia. *Profesi: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Keguruan*, 1(1), 1–11.
- Sarnoto, A. Z. (2014a). Pemikiran Pendidikan Islam : Doktrin Islam Tentang Pendidikan. *Statement / Jurnal Media Informasi Sosial Dan Pendidikan*, 4(5), 76–86.
- Sarnoto, A. Z. (2014b). Pesantren Dan Kurikulum Pembelajaran Dalam Dinamika Politik Pendidikan Di Indonesia. *Madani Institute / Jurnal Politik, Hukum, Pendidikan, Sosial Dan Budaya*, 3(1), 1–18.
- Sarnoto, A. Z. (2015). Tantangan penelolan Pesantren dalam era Global. *Madani Institute / Jurnal Politik, Hukum, Pendidikan, Sosial Dan Budaya*, 4(1), 44–52.
- Sarnoto, A. Z., Mansur, A., Rahmawati, S. T., & Hikmah, N. (2022). Pros and Cons of Islamic Boarding School Strategy Responding to Changes in Crisis Management Perspective in the midst of the Covid-19 Pandemic. *REVIEW OF INTERNATIONAL GEOGRAPHICAL EDUCATION*, 12(1), 69–74. <https://doi.org/10.48047/rigeo.12.01.8>
- Sarnoto, A. Z., & Sholihin. (2017). Perilaku Kepemimpinan Berbasis Spiritual Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam. *Statement / Jurnal Media Informasi Sosial Dan Pendidikan*, 7(2), 1–10.
- Sarnoto, A. Z., & Ulinuha, F. (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN PENGASUH DAN SISTEM PENDIDIKAN PESANTREN TERHADAP KECERDASAN EMOSIONAL SANTRI PONDOK PESANTREN AS-SA'IDIYYAH 2 BAHRUL ULUM JOMBANG. *Madani Institute / Jurnal Politik, Hukum, Pendidikan, Sosial Dan Budaya*, 10(1), 1–10.
- Satori, D., & Komariah, A. (2013). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Shunhaji, A., Sarnoto, A. Z., & Khudlori, M. I. (2022). Kepemimpinan Orang Tua Dalam Membentuk Karakter Anak Berbasis Nilai-Nilai Al-Qur'an. *Al Amin: Jurnal Kajian Ilmu*

*Dan Budaya Islam*, 5(2), 233–255. <https://doi.org/10.36670/alamin.v2i02.20>

Soeprapto, S. (2012). Landasan Aksiologi Sistem Pendidikan Nasional Indonesia dalam Perspektif Filsafat Pendidikan, dal Jurnal Cakrawala pendidikan. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 4(2).

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sukanto. (1999). *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*. Jakarta:LP3ES.

Tuanaya, A. M. M. T. (2007). *Modernisasi Pesantren*. Jakarta: Balai penelitian dan pengembangan agama.