

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kiai dan pesantren bagaikan jiwa dan raga. Tidak bisa terpisah. Tentu saja hal tersebut sebuah pernyataan yang tidak ilmiah, namun sah. Dalam konteks pesantren, khususnya manajemen kepemimpinan kiai ada hal yang menarik, diantaranya terkait dengan sesuatu yang tersemat pada kiai yaitu manajemen kepemimpinan kiai yang digunakan, dilaksanakan dan menjadi ciri khas dari kiai tersebut. Terlebih pasca covid-19, setelah dicabut oleh keputusan Presiden Joko Widodo, pesantren dengan semakin canggihnya kemajuan teknologi, baik pengaruh positif dan negatif, harus tetap berjalan roda kegiatan keagamaan, pendidikan maupun program kepesantrenan.

Dewasa ini, para akademisi cenderung tertarik dengan fenomena yang terjadi pada pesantren, dibuktikan dengan banyaknya hasil kajian tentang pesantren, diantaranya yaitu: tidak sedikit pesantren yang mengalami transformasi.¹ sehingga sebagian telah memasukan lembaga pendidikan umum,² serta banyaknya lembaga pesantren yang tergusur sejak dilancarkannya modernisasi pendidikan Islam di berbagai kawasan dunia muslim karena enggan dengan perubahan dengan lebih memilih memelihara budaya lama yaitu budaya pesantren yang sudah mapan dan dipercaya masyarakat.³ Posisi pesantren sebagai sebuah institusi pendidikan di tengah arus modernisasi atau

¹Diketahui bahwa dari sejak masa lalu umat Islam telah memiliki pendidikan mulai dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi, ada yang dikelola dengan manajemen pemerintah di bawah naungan Departemen Agama, dan lebih banyak lagi yang dikelola oleh masyarakat secara swasta. Selain itu terdapat pula lembaga pendidikan yang ada sebelum adanya madrasah, yaitu lembaga pendidikan pesantren yang jumlahnya mencapai lebih dari 30.000 dan tersebar di seluruh kepulauan nusantara. Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2010), 319.

²Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi menuju Millenium Baru*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000), 96

³Mardiyah, "Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang, Institut Keislaman Hasyim Asy'ari (IKAHA) Tebuireng Jombang", *Jurnal Tsaqafah*, Vol. 8, No 1, (April 2012), 68-69.

globalisasi, pesantren berada pada dua posisi yaitu tetap teguh mempertahankan tradisi lamanya atau pesantren melakukan proses pemodernisasian sistem.⁴

Hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi di pondok pesantren Darut Taqwa di antaranya adalah terletak ditengah-tengah pemukiman masyarakat memberdayakan dan mengembangkan pesantren yang ada. Terdapat beberapa bentuk dan pengelolaan yang ada di pondok pesantren Darut Taqwa seperti guru (ustadz/ustadzah), pembantu guru (*musyrif*), dosen tenaga administrasi, operator, petugas keamanan (*security*), petugas kebersihan, peramusaji, alumni, majelis, dan masyarakat umum.⁵ Untuk dosen, pondok tersebut memiliki Institut Agama Islam Daruttaqwa (INSIDA).

Selanjutnya, hasil observasi di pondok pesantren Mambaus Sholihin diantaranya adalah terletak ditengah-tengah pemukiman masyarakat sehingga memberdayakan dan mengembangkan baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia yang ada. Terdapat beberapa bentuk dan pengelolaan yang ada di pondok pesantren Mambaus Sholihin seperti guru (ustadz/ustadzah), pembantu guru (*musyrif*), dosen, tenaga administrasi, operator, petugas keamanan (*security*), petugas kebersihan, peramusaji, alumni, majelis, dan masyarakat umum.⁶ Untuk dosen, pondok tersebut memiliki UNKAFA.

Terkait dengan kepemimpinan kiai pondok pesantren di Kawasan Industri Gresik dan data-data tersebut di atas, maka penulis menemukan masalah yaitu: *Pertama*, kepemimpinan kiai dalam menjalankan roda fungsi kepemimpinan dalam proses, prosedur jelas dan teratur, sehingga pengembangan pesantren belum berjalan dengan maksimal. *Kedua*, pengambilan keputusan (*decision making*) terfokus kepada sosok pribadi kiai (*individual focused*). *Ketiga*, dalam faktor pendukung pengorganisasian kerja, rangkap tugas dan penempatan berdasarkan keakraban (*familiarity*), pengembangan dan pemberdayaan SDM masih belum berjalan dengan optimal

⁴Kasful Anwar, "Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi," Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Jurnal Kontekstualita, vol. 25, no. 2 (November 2010), 225-252.

⁵Wawancara Observasi pada 15 September 2023

⁶Wawancara Observasi pada 10 Oktober 2023

dikarenakan keterbatasan pelatihan, seminar, bisyaroh yang belum sesuai, pendidikan lanjutan, sertifikasi dan penelitian.



Gambar 1.1
Dokumentasi Asrama XINYI untuk Tenaga Kerja Asing

Kedua, tipikal pesantren sebagaimana dijelaskan di atas memiliki ciri yang berbeda dari aspek adaptasi terhadap kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, pengelolaan, pembinaan santri, serta sikapnya terhadap organisasi dan pemerintah maupun lingkungan yang pada gilirannya akan menghasilkan tipikal/corak pesantren yang berbeda. Namun demikian, kepemimpinan dari kedua pesantren tertua ini masih eksis dari generasi ke generasi sepeninggal leluhurnya.



Gambar 1.2
Dokumentasi JIPE

Seperti diketahui bahwa peneliti fokus terkait dengan kepemimpinan kiai dalam pengembangan pesantren di Kawasan Industri Gresik ini, menemukan data awal bahwa adanya tenaga kerja asing yang secara langsung

akan berinteraksi secara sosial maupun budaya bertemu dengan pesantren terdekat.

Penelitian tentang kepemimpinan Kiai dalam pengembangan pesantren, khususnya di kawasan industri Gresik, menyajikan beberapa peluang untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian dan kontribusi baru. Literatur yang ada terutama berfokus pada strategi kepemimpinan, kepemimpinan transformatif, kepemimpinan spiritual, dan integrasi praktik pendidikan tradisional dan modern. Namun, ada kesenjangan nyata dalam memahami tantangan dan peluang unik yang muncul dari konteks industri Gresik, yang dapat mempengaruhi dinamika kepemimpinan dan strategi pengembangan pesantren di wilayah ini. Kesenjangan ini memberikan lahan subur untuk kontribusi penelitian baru.

Kesenjangan penelitian *pertama*, pengaruh konteks industri. Studi saat ini tidak secara khusus membahas bagaimana lingkungan industri Gresik berdampak pada strategi kepemimpinan Kiai di pesantren. Konteks ini dapat mempengaruhi prioritas pendidikan, alokasi sumber daya, dan strategi keterlibatan masyarakat.⁷ Pengaturan industri mungkin memerlukan fokus pada pelatihan kejuruan dan kemitraan dengan industri lokal, yang tidak secara luas tercakup dalam penelitian yang ada.⁸

Kedua, integrasi teknologi. Sementara beberapa penelitian menyebutkan adopsi teknologi, ada eksplorasi terbatas tentang bagaimana teknologi dapat dimanfaatkan secara khusus di kawasan industri Gresik untuk meningkatkan hasil pendidikan dan efektivitas kepemimpinan.⁹ Peran teknologi dalam menjembatani pendidikan Islam tradisional dengan keterampilan industri modern masih belum dieksplorasi.

⁷Khofi, M. B., & Furqon, M. (2024). Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren. *INCARE*, 5(3), 265–288. <https://doi.org/10.59689/incare.v5i3.1019>

⁸Salim, N. A., Zaibi, M., Brantasari, M., Ikhsan, M., & Aslindah, “A.. Islamic Boarding School Leadership Innovation: From Traditional to Modernization of Education”. *Munaddhomah*, 5(4), (Januari 2025) (447–460. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i4.1392>

⁹Nur, M. A., Antariksa, W. F., Wahidmurni, W., & Wahyudin, A., “The Influence of Kiai Leadership, Pesantren Culture, and Information Technology on Santri Loyalty”. *Al-Hayat*, 8(4), (Desember 2024), 1347–1365. <https://doi.org/10.35723/ajie.v8i4.65>

Ketiga, interaksi budaya dan ekonomi. Interaksi antara nilai-nilai budaya pesantren dan imperatif ekonomi kawasan industri seperti Gresik tidak terdokumentasi dengan baik.¹⁰ Memahami bagaimana Kiai menavigasi interaksi ini dapat memberikan wawasan tentang kemampuan beradaptasi dan inovasi kepemimpinan.¹¹

Kebaruan dalam penelitian kepemimpinan Kiai, diantaranya *pertama*, model kepemimpinan khusus konteks. Mengembangkan model kepemimpinan yang secara khusus disesuaikan dengan konteks industri Gresik dapat menawarkan wawasan baru ke dalam kepemimpinan pendidikan yang efektif.¹² Model-model ini dapat menggabungkan unsur-unsur kolaborasi industri, keterlibatan masyarakat, dan keberlanjutan ekonomi.¹³

Kedua, kerangka pendidikan hibrida. Mengusulkan kerangka pendidikan yang memadukan ajaran Islam tradisional dengan pelatihan keterampilan industri dapat menjadi kontribusi baru. Kerangka kerja semacam itu dapat mengatasi kebutuhan ganda untuk melestarikan identitas budaya sambil mempersiapkan siswa untuk karir industri.¹⁴

Ketiga, dampak industrialisasi terhadap hasil siswa. Menyelidiki bagaimana kedekatan dengan kegiatan industri mempengaruhi hasil siswa,

¹⁰Khamid, N, "Kiai Communication's Contribution to Enhancing Organisational Effectiveness". *Business and Applied Management Journal.*, 2(1), (Desember 2024) 48–59. <https://doi.org/10.61987/bamj.v2i1.491>

¹¹Aisyah, S., Ulil Ilmi, M., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. "Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture". *Tafkir*, 3(1),(Januari 2022) 40–59. <https://doi.org/10.31538/tijie.v3i1.106>

¹²Arifin, S., Chotib, Moch., Islami, N., Hosaini, H., & Samsudi, W, "Kiai's Transformative Leadership in Developing an Organizational Culture of Islamic Boarding Schools: Multicase Study. *Al-Ishlah*", (Juni 2026), 16(2). <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.5325>

¹³Rofiq, A., Qomar, M., Efendi, N., Maftukhin, M., & Akhyak, A, "Visionary Leadership of Kiai Asep Saifuddin Chalim and Mrs. Nyai Aina 'Ainaul Mardliyyah in Improving Competitiveness in Islamic Boarding School-Based Educational Institutions", *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE AND EDUCATION RESEARCH STUDIES*, (Juni 2023), 03(06). <https://doi.org/10.55677/ijssers/v03i6y2023-04>

¹⁴Nur'aeni, N., Sukandar, A., & Helmawati, H, "*Dampak Gaya dan Peran Kepemimpinan Kiai dalam Penguatan Karakter Disiplin Santri*". 2(1), (April 2022), 14–32. <https://doi.org/10.57032/edukasi.v2i1.117>

seperti kemampuan kerja dan pengembangan keterampilan, dapat memberikan data berharga untuk pengembangan kebijakan dan kurikulum.¹⁵

Keempat, kemitraan strategis dengan industri. Menjelajahi bagaimana pesantren dapat membentuk kemitraan strategis dengan industri lokal untuk meningkatkan penawaran pendidikan dan peluang siswa.¹⁶ Ini bisa termasuk magang, magang, dan proyek kolaboratif yang selaras dengan kebutuhan industri.¹⁷

Kelima, praktik kepemimpinan adaptif. Mengidentifikasi praktik kepemimpinan adaptif yang menanggapi perubahan cepat di lingkungan industri, memastikan bahwa pesantren tetap relevan dan kompetitif.¹⁸

Keenam, peran pengembangan masyarakat dan ekonomi. Meneliti peran pesantren sebagai agen pembangunan masyarakat dan ekonomi di kawasan industri, berkontribusi terhadap pertumbuhan sosial-ekonomi lokal.¹⁹

Sementara penelitian yang ada, memberikan dasar yang kuat pada kepemimpinan Kiai di pesantren, konteks industri unik Gresik menawarkan pengaturan berbeda yang dapat memperoleh manfaat dari penelitian yang ditargetkan. Dengan berfokus pada interaksi antara industrialisasi dan kepemimpinan pesantren, penelitian di masa depan dapat berkontribusi secara signifikan, menawarkan wawasan praktis dan strategi inovatif untuk pesantren dalam konteks yang sama.

¹⁵Nur, M. A., Antariksa, W. F., Wahidmurni, W., & Wahyudin, A, “ The Influence of Kiai Leadership, Pesantren Culture, and Information Technology on Santri Loyalty”, *Al-Hayat*, 8(4), (Desember 2024), 1347–1365. <https://doi.org/10.35723/ajie.v8i4.65>

¹⁶Salim, N. A., Zaibi, M., Brantasari, M., Ikhsan, M., & Aslindah, A, “Islamic Boarding School Leadership Innovation: From Traditional to Modernization of Education”, *Munaddhomah*, 5(4), (Jauari 2025), 447–460. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i4.1392>

¹⁷Khofi, M. B., & Furqon, M, “Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren”. *INCARE*, 5(3), (Oktober 2024), 265–288. <https://doi.org/10.59689/incare.v5i3.1019>

¹⁸Muflihah, E., Trisnamansyah, S., Sauri, S., & Hanafiah, H. “ *Kiai’s situational leadership style in fostering santri spiritual intelligence*”. 9(1), (Januari 2021), <https://doi.org/10.35194/JJ.V9I1.1243>

¹⁹Khamid, N, “Kiai Communication’s Contribution to Enhancing Organisational Effectiveness”. *Business and Applied Management Journal*, 2(1), (Desember 2024), 48–59. <https://doi.org/10.61987/bamj.v2i1.491>

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

Dari pendahuluan di atas, penulis identifikasikan permasalahan sebagai bahan penelitian adalah:

- a. Kejelasan jenis, gaya, aliran dan pola kepemimpinan di pesantren masih menjadi permasalahan sendiri yang menarik. Pilihan yang sering muncul adalah kepemimpinan tunggal di pesantren tradisional dan kepemimpinan kolegal di pesantren modern. Padahal bisa jadi pesantren yang sangat (murni) tradisional pula telah menerapkan kepemimpinan kolegal sejak awal pendiriannya.
- b. Kajian tugas dan fungsi manajer, serta peranan manajer belum tuntas. Dasar dari kebijakan manajer menjadi perdebatan, baik kebijakan berbasis perencanaan, informasi ataupun inspirasi. Secara general, fungsi manajemen di instansi manapun belum tentu bisa dimaksimalkan oleh pemimpin maupun manajer disebabkan oleh ketidakuniversalannya yang berbenturan dengan aspek budaya pimpinan. Fungsi manajemen mengakibatkan gemuknya struktur organisasi namun minim fungsi dengan membutuhkan pembiayaan yang sangat besar. Selain itu, ia menyebabkan manusia seperti mesin. Dan dengan fungsi ini pula telah dengan sadar mengesampingkan peran manajerial sebagai faktor vital dalam organisasi. Keterasingan inisiatif yang disebut dengan inspirasi pimpinan. Contohnya intuisi, sebagai salah satu sifatnya, dianggap tidak dapat dilakukan oleh pemimpin secara terencana. Sekalipun dilakukan, itupun hanya dalam kondisi eksidentil.
- c. Kedudukan kiai mengalami diferensiasi dan tidak lagi menjadi satu-satunya tempat bertumpu, seperti tempo dulu. Demikian juga, kepemimpinan yang pada awalnya bertumpu pada kiai, kini telah dikoyak oleh dinamika perkembangan rasionalitas masyarakat. Begitupun, peranan kiai bagi santri dan masyarakat sebagai penyaring budaya berubah menjadi pelopor perubahan sosial.

- d. Permasalahan mendasar di dunia pesantren adalah upaya kiai dalam mempertahankan eksistensi dan keberlangsungan kepemimpinan di pesantren.

C. Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, penulis rumuskan masalah di atas ke dalam runtutan dengan mengajukan pertanyaan besar: kepemimpinan kiai yang seperti apa yang dilakukan di pesantren Darut Taqwa, pesantren Mambaus Sholihin? Dengan indikator pertanyaan, sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan kiai dalam pengembangan pesantren di Kawasan Industri Gresik?
2. Bagaimanana pengembangan pesantren dalam kepemimpinan kiai di pesantren Kawasan Industri Gresik?
3. Apa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kiai dalam pengembangan pesantren di Kawasan Industri Gresik?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan utama ini disempurnakan dengan temuan data tentang indikator rumusan masalah. Maka, penelitian ini dalam rangka mencari:

1. Kepemimpinan kiai dalam pengembangan pesantren di Kawasan Industri Gresik
2. Pengembangan pesantren dalam kepemimpinan kiai di pesantren Kawasan Industri Gresik
3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kiai dalam pengembangan pesantren di Kawasan Industri Gresik

E. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini terdiri dari 2 segi, yaitu:

1. Segi Teoritis

Dari segi teoritis, penelitian ini dapat mengkaji daya laku beberapa konsep atau teori yang sudah ada, dan berupaya menemukan atau

mengembangkan konsep dalam ruang lingkup teori manajemen, khususnya kepemimpinan dalam mengelola institusi pendidikan pesantren. Sumbangan pemikiran yang rasional, logis dan empirikal ini diharapkan dapat meningkatkan mutu kepemimpinan institusi pendidikan keagamaan di Indonesia, sesuai dengan tuntutan percepatan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan berguna untuk hal-hal sebagai berikut:

- a. Memberikan deskripsi yang rasional kepada para pimpinan Kementerian Agama yang mempraktekan teori manajemen.
- b. Memberikan masukan bagi para pimpinan dalam rangka meningkatkan kualitas lembaga melalui penerapan manajemen kepemimpinan, sehingga tugas dan tanggung jawab dalam pengelolaan lembaga dapat berjalan lancar bila ditopang oleh manajemen yang terdesentralisasi, otonom, merdeka (mandiri), mementingkan peranan manajerial, serta berbasas pada refleksi inspirasi.
- c. Memberikan informasi hasil riset bagi pembaca dan peneliti dalam rangka menambah wawasan pengetahuan serta sebagai sumber referensi/literatur bagi yang memerlukan, serta bagi peneliti selanjutnya.

F. Definisi Operasional

1. Kepemimpinan

Menurut bahasa, dalam bahasa Inggris, pemimpin disebut *leader*, sedangkan kegiatannya disebut *leadership*.²⁰ Dimulai dari kata pemimpin, dalam bukunya Duryat menjelaskan bahwa pemimpin adalah lakon, pemeran utama atau dalam Bahasa Arab disebut fa'il dalam sebuah sistem.

²⁰John M. Echols dan Hasan Shadily, Kamus Inggris Indonesia, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2005), 351

Apabila kita tarik dalam ranah pendidikan tentu yang dimaksud pemimpin adalah kepala sekolah. Apabila kita masuk ke sebuah kelas yang berisi siswa maka seorang pemimpin yang dimaksud adalah ketua kelas. Dan tentu masih banyak contoh pemimpin-pemimpin lain dengan sebutan yang berbeda.²¹

Jika kita berbicara mengenai definisi kepemimpinan atau pemimpin maka ini adalah salah satu konsep yang sangat sulit didefinisikan.²² Hal ini senada dengan Stogdill yang mengungkapkan bahwa telah banyak para ahli mengungkapkan definisi kepemimpinan secara berbeda-beda, definisi tunggal dan paten akan kepemimpinan mungkin akan sia-sia karena definisi kepemimpinan yang terjadi tergantung dengan kondisi dan situasi para ahli saat itu.²³ Pada level selanjutnya mungkin bisa kita sebut dengan sangat subjektif.²⁴ Kendati definisi akan kepemimpinan berbeda-beda dan terkesan sia-sia jika kita mencari pengertian paten atau tunggalnya, hal ini tidak menjadikan para ahli berhenti untuk mendefinisikan kepemimpinan. Begitu juga dengan para peneliti yang hingga saat ini terus eksis meneliti akan kepemimpinan.

Menurut Philip Sadler Kepemimpinan adalah kemampuan untuk membuat orang berbuat sesuatu yang mereka sukai atau tidak merasa disukai.²⁵ Sedangkan menurut Boone dan Kurtz dalam Sudaryono mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan mencapai spesifik. Untuk seorang pemimpin harus mampu mengidentifikasi

²¹Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 3

²²Alberto Silva, "What is leadership?", *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 8., No. 1, (2016), 1

²³R.M. Stogdill, *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, (New York: The Free Press 1974), 7

²⁴G. Yukl, *Leadership in Organizations*, 9/e, (India, Pearson Education, 1981), 4; lihat juga, Donnie Adams, dkk., "Educational Leadership for the 21 st Century", *International Online Journal of Educational Leadership*, Vol. 1, No. 1, (2017), 1; adalah sebuah proses interaksi sosial di mana para pemimpin mempengaruhi perilaku dari pengikut-pengikut mereka. Lihat, M. T. Dasborough and N. M. Ashkanasy, "Emotion and Attribution of Intentionality in Leader Member Relationship", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, (2002), 615

²⁵Philip Sadler, *Leadership*, (Coopers & Lybrand, 1997), 2

perilaku-perilaku anggotanya dan memahami apa yang mempengaruhi perilakunya. Dan apa yang lebih mudah dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasinya. Dengan kata lain berdasarkan hasil identifikasi terhadap perilaku anggota organisasi, seorang pemimpin merancang dan melaksanakan kegiatan atau pekerjaannya. Sedang kegiatan atau pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan spesifik di lingkungan organisasi bisnis yang dimaksud adalah produk unggulan yang berkualitas lebih baik dari produk kompetitor, agar mampu menghasilkan laba yang kompetitif dan berkelanjutan.²⁶

Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya. Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya.²⁷ Greenberg dan Baron mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses satu individu mempengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasi. Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain.²⁸

Menurut Dirawat dkk, dalam bukunya Pengantar Kepemimpinan Pendidikan yang menyatakan bahwa kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat memengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu mencapai sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.²⁹ Pendapat ini memberi pengertian yang pada hakekatnya

²⁶Sudaryono, *Leadership, Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2014), 230

²⁷Gary A. Yukl, *Leadership in Organization*, Terjemahan. Budi Supriyanto, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: PT. Indeks, 2010)

²⁸Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014) hal. 264.

²⁹Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional cet III, 1986), 23

kepemimpinan itu adalah kemampuan dari seseorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan atau orang yang bekerja dengannya untuk mencapai tujuan atau memperoleh hasil maksimal.

Firman Allah SWT sebagaimana tertera dalam Q.S. Ali Imron ayat 104 yang menyatakan:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۚ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

Artinya: "Hendaklah ada diantara kalian, segolongan umat penyeru kepada kebajikan, yang tugasnya menyuruh berbuat baik dan mencegah kemungkaran. merekalah orang-orang yang beruntung".

Proses kepemimpinan merupakan faktor manusiawi yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi, lembaga pendidikan maupun lembaga kenegaraan. Sebab kepemimpinan merupakan motor penggerak dan bertanggung jawab atas segala aktivitas dan fasilitas. Kepemimpinan menuntut kemampuan mengantisipasi tindakan-tindakan yang berdasarkan pada perkiraan-perkiraan untuk menampung apa yang terjadi mengenai kelemahan- kelemahan serta mencapai suatu tujuan dan sasaran dalam waktu yang telah ditentukan.

2. Kiai

Kiai adalah orang yang memiliki ilmu pengetahuan agama dalam memegang tampuk kepemimpinannya, khususnya yang berada pada pondok pesantren serta mempunyai sifat-sifat kebawaan yang kharismatik atau dengan kata lain kiai adalah gelar kehormatan yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam, yang memiliki atau menjadi pemimpin pesantren dan mengajarkan beberapa kitab klasik (kitab kuning) kepada para santrinya³⁰

Kata kiai dalam pembahasan ini adalah gelar kehormatan yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki

³⁰Zamakhshari Dhofir, Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Kyai, (Yogyakarta: LP3ES, 1990), 55.

atau menjadi pemimpin ma'had dan mengajarkan beberapa kitab klasik (kitab kuning) kepada para santrinya. Zamakhsyari Dhofier³¹ dalam bukunya Tradisi Pesantren : Studi tentang Pandangan kiai mendeskripsikan menurut asal usulnya perkataan kiai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang sangat berbeda, antara lain:

- a. Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat.
- b. Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya.
- c. Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada orang ahli agama Islam yang memiliki atau pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik pada santrinya. Selain itu gelar kyai juga sering disebut seorang alim (orang yang memiliki pengetahuan mendalam tentang Islam).

Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia³² kata kiai memiliki makna antara lain:

- a. Sebutan bagi alim ulama' (cerdik pandai di agama Islam), contoh kyai Wahid Hasyim.
- b. Sebutan bagi guru ilmu ghoib (dukun), misalnya kabarnya pak kyai bisa menghubungkan orang dengan roh nenek moyangnya.
- c. Alim ulama', contoh para kyai ikut terjun ke kancah peperangan sewaktu melawan penjajah

Dengan demikian istilah dan gelar kiai adalah orang yang memiliki ilmu pengetahuan agama dalam memegang tampuk kepemimpinannya, khususnya yang berada dalam pondok pesantren serta memiliki sifat-sifat kewibawaan yang kharismatik. Kepemimpinan kiai dalam dunia pendidikan Islam kebanyakan terdapat di lingkungan pondok pesantren yang umumnya terpisah dengan lingkungan sekitarnya, baik pondok pesantren yang berstatus salaf maupun modern.

³¹Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Kyai, (Yogyakarta: LP3ES, 1990), 55

³²Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 565

3. Kawasan Industri Gresik

Kawasan Industri menjelaskan kawasan industri adalah kawasan tempat pemusatan kegiatan Industri yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana penunjang yang dikembangkan dan dikelola oleh perusahaan kawasan industri.³³ Maka Kawasan Industri Gresik adalah tempat pemusatan kegiatan industri yang berada di Gresik.

Gresik terkenal dengan sebutan kota industri dan kota santri, Gresik sebagai kota industri wilayah perkotaan Gresik meliputi Gresik Kebomas dan Manyar. Sedangkan Gresik selain sebagai kota industri juga sebagai kota santri.

Yang dimana Gresik memiliki beberapa pondok pesantren. Berdasarkan pola ruang dan penggunaan lahan eksisting dari kawasan BWP Gresik Kebomas Manyar didominasi peruntukan Industri dan pergudangan dalam bentuk kawasan industri (KI) dan non kawasan industri (NKI) serta area perdagangan jasa dan pemukiman.³⁴ Sehingga hal tersebut berdampak pada perekonomian dan sosial budaya masyarakat sekitar. Data lahan keseluruhan untuk industri eksisting di wilayah dari 3.100 Ha yang didominasi oleh perusahaan besar menengah dan industri manufaktur. Perusahaan yang berada pada wilayah tersebut dari berbagai bidang. Disamping itu wilayah perkotaan Gresik juga terdapat proyek strategis nasional sebagai pengembangan industri.

G. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian dari Zainuddin Syarih menemukan aspek manajemen dalam kepemimpinan seorang kiai di pesantren serta peran kontribusinya terhadap mutu pendidikan pesantren, kiai telah mampu menguatkan eksistensi lembaga pesantren sebagian besar berhasil dalam menghasilkan santri yang

³³ Jatim News, <https://kominfo.jatimprov.go.id/berita/menilik-kawasan-industri-jatim-sebagai-gerbang-nusantara-baru>

³⁴Hadi, Achmad, *Model Dinamik Pengembangan Kawasan Industri Berkelanjutan Di Wilayah Perkotaan Gresik Jawa Timur*, Disertasi, uiniversitas brawijaya, 2019

berakhlakul-karimah dan mumpuni dalam masalah agama, tetapi kurang mampu merespon dan akomodatif terhadap kebutuhan zaman.³⁵

Sebuah temuan penelitian dari Muhammad Al Mighwar et al menyimpulkan Kepemimpinan KH Zarkasyi dalam mengelola pesantren terbukti efektif melalui pemetaan tuntutan kebutuhan masyarakat, sistem pesantren modern, kolektif dan gaya kepemimpinan yang patut dicontoh, keseimbangan budaya dan struktur organisasi, pencapaian keluaran dan hasil.³⁶

Penelitian yang dihasilkan dari Muhammad Ihsan Dacholfany et al menemukan bahwa manajemen pendidikan kepemimpinan dalam bentuk kaderisasi ala Pondok pesantren Gontor diklasifikasikan dalam enam, briefing, training, assignment, habituation, control dan role modelling. Kaderisasi nilai kepemimpinan di Pesantren Gontor meliputi pendidikan ibrah, pembiasaan, mauidzah, kedisiplinan, kemandirian dan keteladanan. Pola kepemimpinan pesantren Darussalam Gontor merupakan kepemimpinan kolegal (trimurti). Kepemimpinan trimurti pesantren Darussalam Gontor menjadi tokoh sentral pesantren pada kepemimpinan tiga kiai. Model kepemimpinan kolektif ini, akhirnya pondok pesantren Gontor yang mampu menjadi lembaga modern yang kelangsungannya tidak tergantung oleh seorang kiai sebagai pemimpin tertinggi lagi tunggal.³⁷

Temuan penelitian dari Siti Aisyah et al menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tercapainya tujuan pesantren. Nilai kepemimpinan diharapkan mampu diwariskan secara turun-temurun kepada pemimpin di masa yang akan datang.³⁸

³⁵Zainuddin Syarif, Manajemen Kepemimpinan Kiai dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren. FIKROTUNA: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam Volume 6, Nomor 2, Desember 2017, p. 521-531

³⁶ Sanusi, A., Al Mighwar, M., Wasliman, I., & Hanafiah, N. (2021). The Leadership of KH Imam Zarkasyi in Managing of Boarding School Darussalam Gontor. *IJO-International Journal of Educational Research (ISSN: 2805-413X)*, 4(03), 14-25.

³⁷DACHOLFANY, Muhammad Ihsan et al. Model of Educational Leadership Management in Boarding Schools. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 1-19

³⁸ Aisyah, S. ., Ilmi, M. U., Rosyid, M. A. ., Wulandari, E. ., & Akhmad, F. . . (2022). Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 3(1), 40–59. <https://doi.org/10.31538/tijie.v3i1.106>

Penelitian Muhammad, Rifdillah et al terkait dengan Kebijakan kepemimpinan kiai yang berdampak kepada kesejahteraan guru di pondok pesantren." Penelitian ini menyoroti bahwa gaya kepemimpinan Kiai, khususnya bentuk karismatikanya, sangat penting untuk membina komunitas belajar yang dinamis di pesantren Islam. Faktor-faktor yang mendukung efektivitas ini termasuk kemampuan Kiai untuk menginspirasi dan memotivasi guru, membangun hubungan yang kuat, dan menciptakan lingkungan yang mendukung. Selain itu, pola pengajaran Kiai secara signifikan mempengaruhi keberhasilan operasional sekolah, secara langsung berdampak pada kesejahteraan guru dan kualitas pendidikan secara keseluruhan, sehingga meningkatkan efektivitas kepemimpinan Kiai di dalam institusi.³⁹

Penelitian Samsul, Arifin et al *Kiai's Transformative Leadership in Developing an Organizational Culture of Islamic Boarding Schools: Multicase Study* bahwa Gaya kepemimpinan Kiai, khususnya bentuk karismatikanya, didukung oleh visi yang jelas dan kuat untuk pesantren, yang mencakup agama, pengembangan pribadi, pendidikan, dan kontribusi sosial. Visi ini menumbuhkan kepemimpinan kolaboratif dan komunikasi terbuka, memungkinkan Kiai untuk menjadi panutan bagi siswa dalam integritas dan perilaku teladan. Faktor-faktor ini meningkatkan efektivitasnya dalam menumbuhkan budaya pendidikan yang progresif, menjadikan pesantren menjadi pusat pembelajaran dinamis yang mempersiapkan siswa untuk berkontribusi positif kepada masyarakat.⁴⁰

Penelitian yang dilakukan Dian et al dengan judul *The Role of Kiai Leadership in Developing Students' Character at Islamic Boarding School*." Penelitian ini mengidentifikasi bahwa gaya kepemimpinan kiai di Pesantren di Kota Bandung terutama demokratis dan transformasional, bukan secara eksplisit karismatik. Faktor-faktor yang meningkatkan efektivitas termasuk

³⁹ Muhammad, Rifdillah., Shalima, Sappayani., Wawan, Wahyudin., Rijal, Firdaos. "1. Kebijakan kepemimpinan kiai yang berdampak kepada kesejahteraan guru di pondok pesantren." undefined (2024). doi: 10.51878/learning.v4i3.3120

⁴⁰Samsul, Arifin., Moch., Chotib., Nurul, Islami., Hosaini, Hosaini., Wedi, Samsudi. "2. Kiai's Transformative Leadership in Developing an Organizational Culture of Islamic Boarding Schools: Multicase Study." *Al-Ishlah*, undefined (2024). doi: 10.35445/alishlah.v16i2.5325

melibatkan seluruh penduduk pesantren dalam pengambilan keputusan, membina lingkungan kolaboratif, dan memprioritaskan nilai-nilai agama sebagai dasar untuk pengembangan karakter. Kiai berfungsi sebagai supervisor, motivator, pengasuh, dan panutan, yang secara kolektif berkontribusi pada dampak positif pada karakter siswa dan hasil pembelajaran dalam konteks pesantren.⁴¹

Penelitian Fitri Wahyuni et al dengan judul *Kiai leadership style in developing Bahrul Ulum Islamic Boarding School, Tambakberas, Jombang Indonesia* Gaya kepemimpinan Kiai, khususnya bentuk karismaniknya, didukung oleh beberapa faktor yang meningkatkan efektivitas di pesantren. Ini termasuk modal intelektual, agama, sosial, dan relasional, yang berkontribusi pada kemampuan Kiai untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut. Model kepemimpinan transformasional menekankan peran Kiai dalam membina lingkungan yang mendukung, mempromosikan pengembangan pengetahuan, dan membangun hubungan yang kuat di dalam masyarakat, yang pada akhirnya mengarah pada keberhasilan pertumbuhan dan pengembangan pesantren.⁴²

Dari pernyataan peneliti sebelumnya tentang kepemimpinan kiai di pesantren tersebut hampir tidak ditemui kajian tentang kepemimpinan kiai di Kawasan Industri. Pesantren yang peneliti sebelumnya sebut ini masih berpegang teguh dengan tradisi warisan leluhur, menerima kemajuan teknologi dari pemerintah dan meskipun tetap ada proteksi.

Aspek keunikan ini yang akan menjadi konsen penelitian penulis dengan melihatnya dari sisi kepemimpinan kiai, pada pesantren di Kawasan Industri Gresik. Keunikan penelitian *pertama*, pengaruh konteks industri. Studi saat ini tidak secara khusus membahas bagaimana lingkungan industri Gresik berdampak pada strategi kepemimpinan Kiai di pesantren. Konteks ini dapat mempengaruhi prioritas pendidikan, alokasi sumber daya, dan strategi

⁴¹ Dian, Dian., Rizki, Hidayatulloh., Triska, Riyanti., Jenal, Aripin. "3. The Role of Kiai Leadership in Developing Students' Character at Islamic Boarding School." *Al-Ishlah*, undefined (2024). doi: 10.35445/alishlah.v16i1.4378

⁴² Fitri, Wahyuni., Akhyak., As'aril, Muhajir. "7. Kiai leadership style in developing Bahrul Ulum Islamic Boarding School, Tambakberas, Jombang Indonesia." *World Journal Of Advanced Research and Reviews*, undefined (2023). doi: 10.30574/wjarr.2023.20.1.1974

keterlibatan masyarakat.⁴³ Pengaturan industri mungkin memerlukan fokus pada pelatihan kejuruan dan kemitraan dengan industri lokal, yang tidak secara luas tercakup dalam penelitian yang ada.⁴⁴

Kedua, integrasi teknologi. Sementara beberapa penelitian menyebutkan adopsi teknologi, ada eksplorasi terbatas tentang bagaimana teknologi dapat dimanfaatkan secara khusus di kawasan industri Gresik untuk meningkatkan hasil pendidikan dan efektivitas kepemimpinan.⁴⁵ Peran teknologi dalam menjembatani pendidikan Islam tradisional dengan keterampilan industri modern masih belum dieksplorasi.

Ketiga, interaksi budaya dan ekonomi. Interaksi antara nilai-nilai budaya pesantren dan imperatif ekonomi kawasan industri seperti Gresik tidak terdokumentasi dengan baik.⁴⁶ Memahami bagaimana Kiai menavigasi interaksi ini dapat memberikan wawasan tentang kemampuan beradaptasi dan inovasi kepemimpinan.⁴⁷

⁴³Khofi, M. B., & Furqon, M. (2024). Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren. *INCARE*, 5(3), 265–288. <https://doi.org/10.59689/incare.v5i3.1019>

⁴⁴Salim, N. A., Zaibi, M., Brantasari, M., Ikhsan, M., & Aslindah, A. (2025). Islamic Boarding School Leadership Innovation: From Traditional to Modernization of Education. *Munaddhomah*, 5(4), 447–460. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i4.1392>

⁴⁵Nur, M. A., Antariksa, W. F., Wahidmurni, W., & Wahyudin, A. (2024). The Influence of Kiai Leadership, Pesantren Culture, and Information Technology on Santri Loyalty. *Al-Hayat*, 8(4), 1347–1365. <https://doi.org/10.35723/ajie.v8i4.65>

⁴⁶Khamid, N. (2024). Kiai Communication's Contribution to Enhancing Organisational Effectiveness. *Business and Applied Management Journal.*, 2(1), 48–59. <https://doi.org/10.61987/bamj.v2i1.491>

⁴⁷Aisyah, S., Ulil Ilmi, M., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture. *Tafkir*, 3(1), 40–59. <https://doi.org/10.31538/tijie.v3i1.106>