

PERAN INTEPERSONAL KIAI DALAM PENINGKATAN KUALITAS PONDOK PESANTREN: STUDI KASUS PONDOK PESANTREN AR-RISALAH CIAMIS

Zaini Hafidh^{1*}, Deni Kadarsah², Nurdin³

^{1,2,3}Program Studi Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia
zainihafidh.13@upi.edu

ABSTRAK

Abstrak: Kiai memiliki peran krusial dalam kepemimpinan pondok pesantren, tidak hanya sebagai pendidik tetapi juga sebagai pemimpin spiritual, manajer, dan penghubung sosial. Studi ini bertujuan untuk menganalisis interpersonal roles kiai dalam meningkatkan kualitas pesantren, khususnya sebagai figurehead, leader, dan liaison person. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi deskriptif, yang dilakukan di Pondok Pesantren Ar-Risalah Ciamis. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi partisipatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kiai sebagai figurehead berperan sebagai simbol moral dan budaya yang memberikan legitimasi terhadap nilai-nilai Islam. Sebagai leader, kiai mengarahkan kebijakan pendidikan, mengelola tenaga pengajar, serta memastikan keberlanjutan pesantren. Sementara sebagai liaison person, kiai menjalin hubungan dengan pihak eksternal untuk mendukung perkembangan pesantren dari segi ekonomi dan akademik. Dengan menjalankan ketiga peran ini, kiai mampu meningkatkan kualitas pesantren secara holistik, baik dalam aspek pendidikan maupun kemandirian ekonomi.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Kiai, Peran Interpersonal, Pondok Pesantren.*

Abstrack: *Kiai has a crucial role in the leadership of Islamic boarding schools, not only as an educator but also as a spiritual leader, manager, and social liaison. This study aims to analyze the interpersonal roles of kiai in improving the quality of Islamic boarding schools, especially as a figurehead, leader, and liaison person. This study uses a qualitative approach with a descriptive study method, which was conducted at the Ar-Risalah Ciamis Islamic Boarding School. Data were collected through in-depth interviews, documentation studies, and participant observations. The results of the study indicate that kiai as a figurehead act as a moral and cultural symbol that legitimizes Islamic values. As a leader, kiai directs educational policies, manages teaching staff, and ensures the sustainability of the Islamic boarding school. Meanwhile, as a liaison person, kiai establishes relationships with external parties to support the development of the Islamic boarding school in terms of economy and academics. By carrying out these three roles, kiai can improve the quality of Islamic boarding schools holistically, both in terms of education and economic independence.*

Keywords: *Kiai Leadership, Interpersonal Role, Islamic Boarding School.*

Article History:

Received: 28-01-2025

Revised : 27-02-2025

Accepted: 20-03-2025

Online : 30-04-2025

A. LATAR BELAKANG

Kiai memainkan peran yang sangat penting dalam kepemimpinan pondok pesantren (Hifasoh et al, 2024), bukan hanya sebagai pendidik, tetapi juga sebagai pemimpin spiritual (Nabilla & Hanif, 2024), manajer (Arief & Assya'bani, 2023), dan penghubung sosial (Noor et al, 2023). Dalam sudut pandang Mintzberg, peran kiai dapat dilihat dalam beberapa aspek: sebagai figurehead dalam konteks moral dan budaya, kiai berfungsi sebagai simbol yang mencerminkan nilai-nilai luhur (Husen & Husni, 2023), dalam kapasitasnya sebagai pemimpin, kiai mengarahkan perkembangan santri dan kemajuan pesantren (Tsauri & Wahidah, 2023). Sedangkan sebagai penghubung, kiai menjalin hubungan antara pesantren dan masyarakat luar (Laila, 2024).

Selain itu, kepemimpinan kiai dalam Islam berlandaskan prinsip *uswatun hasanah*, di mana keteladanan menjadi fondasi utama dalam membangun karakter santri. Kiai juga memegang tanggung jawab atas keberlanjutan pesantren, dan ini mencakup pengelolaan aspek ekonomi serta inovasi dalam pendidikan (Zohriah et al, 2025). Suparlan dalam (Marantika, 2020) menjelaskan bahwa dengan menggabungkan semua peran ini, kiai bukan hanya sekadar pendidik, melainkan juga motor penggerak utama yang menentukan arah dan kualitas pesantren dalam menghadapi tantangan zaman.

Kualitas merupakan salah satu indikator penting bagi pesantren untuk dapat eksis di tengah tantangan zaman. kualitas didefinisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Menurut Deming dalam (Afifah, 2024) mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan harus benar-benar dapat memahami apa yang dibutuhkan konsumen atas suatu produk yang akan dihasilkan. Menurut Feigenbaum dalam (Nuryana, 2024) menjelaskan bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk dikatakan berkualitas apabila dapat memberi kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen atas suatu produk. Menurut Garvin dalam (As-Shidqi, 2024) menjelaskan bahwa kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Selera atau harapan konsumen pada suatu produk selalu berubah sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah usaha perbaikan terus menerus yang dilakukan oleh suatu organisasi sehingga tujuan dapat dicapai dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

Zazin dalam (Juhji, 2020) menjelaskan bahwa dalam dunia pendidikan yang termasuk pelanggan dalam adalah pengelolaan institusi pendidikan, misalkan manajer, guru, staf dan penyelenggara institusi. Sedangkan, pelanggan luar adalah masyarakat, pemerintah dan dunia industri. Jadi, suatu institusi pendidikan disebut bermutu apabila antara pelanggan internal dan eksternal telah terjalin kepuasan atas jasa yang diberikan.

Dalam jasa pendidikan, Sri Minarti dalam (Supriani, 2022) menjelaskan bahwa produk yang ditawarkan kepada santri/siswa/masyarakat ialah reputasi, prospek, dan variasi pilihan. Sekolah atau Pesantren yang baik menawarkan reputasi/mutu pendidikan yang tinggi, prospek bagi siswa setelah lulus, dan pilihan konsentrasi berbagai program yang bervariasi sehingga calon siswa dapat memilih bidang yang sesuai dengan bakat dan minat mereka.

Kiai memainkan peran penting dalam sistem manajemen pesantren (Imaduddin, 2024), di mana kepemimpinannya tidak hanya fokus pada pendidikan, tetapi juga pada pengelolaan lembaga secara keseluruhan. Model kepemimpinan yang diterapkan biasanya bersifat karismatik-paternalistik, di mana kiai berfungsi sebagai tokoh utama yang menetapkan kebijakan (Zakiya et al, 2023), memantau proses pendidikan, serta memastikan keberlangsungan pesantren. Dari sudut pandang manajerial, kepemimpinan kiai mencakup beberapa aspek inti. Pertama, pengelolaan sumber daya manusia, di mana kiai berperan sebagai pemimpin yang memandu, mengarahkan, dan memberikan semangat kepada santri serta staf pengajar (Hasibuddin, 2024). Kedua, pengelolaan

keuangan, yang mencakup pendanaan pesantren melalui sumbangan, wakaf, maupun usaha mandiri berbasis pesantren (Hasanah, 2023). Ketiga, perencanaan strategis, yang mencakup modernisasi sistem pendidikan, pengembangan kurikulum, serta penerapan teknologi dalam proses pembelajaran (Hasan et al, 2023).

Sebagai *figurehead* di pesantren, kiai berfungsi sebagai simbol pesantren, merepresentasikan nilai-nilai Islam, serta menjadi teladan dalam aspek moral dan spiritual (Hidayatulloh, 2024). Keberadaan kiai memberikan validitas terhadap tradisi pesantren, sementara keteladanannya dalam beribadah dan berinteraksi dengan santri menjadi contoh konkret dalam kehidupan sehari-hari. Dalam perannya sebagai pemimpin, kiai memiliki tanggung jawab untuk membimbing santri dan pengajar, menetapkan arah kebijakan pendidikan, serta menjaga keseimbangan antara tradisi dan modernisasi. Kepemimpinan ini tidak hanya meliputi pengambilan keputusan administratif, tetapi juga memperkuat motivasi dan disiplin dalam komunitas pesantren (Syarifudin & Priyadi, 2023).

Sementara itu, sebagai liason person, kiai berfungsi sebagai penghubung antara pesantren dan pihak luar, termasuk pemerintah, masyarakat, serta organisasi keislaman. Kemampuannya dalam membangun hubungan yang baik berkontribusi pada kemajuan pesantren, baik dalam aspek pendanaan, kerjasama akademik, maupun dakwah di skala yang lebih luas. Dengan menjalankan ketiga peran ini secara seimbang, kiai tidak hanya mempertahankan stabilitas pesantren, tetapi juga mendorong transformasi pendidikan Islam yang sesuai dengan perkembangan zaman.

Dalam kepemimpinan pesantren, kiai menjalankan peran interpersonal yang mencerminkan prinsip-prinsip kepemimpinan Islam (Bastomi & Sirozi., 2024). Salah satu prinsip utama adalah *uswatun hasanah* (teladan), di mana kiai menjadi contoh dalam akhlak, ibadah, dan interaksi sosial. Teladan ini memperkuat wibawa kepemimpinan dan membentuk karakter santri. Selain itu, prinsip *syura* (musyawarah) diterapkan dalam pengambilan keputusan, memastikan kebijakan yang dibuat melibatkan pandangan dari berbagai pihak. Hal ini mencerminkan nilai-nilai demokratis dalam Islam, sebagaimana dicontohkan oleh Rasulullah SAW dalam memimpin umatnya. Prinsip lainnya adalah amanah, di mana kiai bertanggung jawab untuk menjaga integritas, keadilan, dan kesejahteraan komunitas pesantren. Dengan mengamalkan nilai-nilai ini, kiai tidak hanya membangun lingkungan pesantren yang harmonis, tetapi juga menciptakan sistem kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam yang kuat dan berkelanjutan, hal ini juga termasuk dalam pengelolaan keuangan pesantren yang baik (Arifudin, 2021).

Kiai memainkan peran interpersonal yang penting dalam pengembangan pondok pesantren, baik dari aspek pendidikan maupun kemandirian ekonomi (Ilham et al, 2023). Sebagai figur sentral, kiai menjadi lambang otoritas moral dan keilmuan, memastikan bahwa nilai-nilai Islam tetap menjadi landasan dalam sistem pendidikan pesantren (Djuwairiyah et al, 2024).

Keteladanan yang diperlihatkan kiai berdampak pada pembentukan karakter santri yang berakhlak baik dan disiplin. Selain itu, kiai juga berfungsi sebagai pemimpin, yang mengarahkan kebijakan pendidikan, mengelola tenaga pengajar, dan mengembangkan metode pembelajaran yang menyesuaikan dengan perubahan zaman. Dari sudut pandang ekonomi, kiai berperan sebagai penghubung, yang membangun hubungan dengan berbagai pihak untuk mendukung kemandirian pesantren. Banyak pesantren yang berhasil menciptakan unit usaha berbasis wakaf produktif, pertanian, atau kewirausahaan santri

atas inisiatif kiai. Hal ini mencerminkan penerapan prinsip iqtishad (ekonomi Islam), di mana pesantren tidak hanya bergantung pada sumbangan, tetapi juga mampu berdaya secara finansial (Dasopang & Hasibuan., 2024).

B. METODE PENELITIAN

Menurut Rahardjo dikutip (Arifudin, 2023) bahwa metode penelitian merupakan salah satu cara untuk memperoleh dan mencari kebenaran yang bersifat tentatif, bukan kebenaran absolut. Hasilnya berupa kebenaran ilmiah. Kebenaran ilmiah merupakan kebenaran yang terbuka untuk terus diuji, dikritik bahkan direvisi. Oleh karena itu tidak ada metode terbaik untuk mencari kebenaran, tetapi yang ada adalah metode yang tepat untuk tujuan tertentu sesuai fenomena yang ada. Budiharto dikutip (Kartika, 2021) bahwa pemilihan metode penelitian harus disesuaikan dengan penelitian yang sedang dilakukan agar hasilnya optimal.

Penelitian ini berusaha untuk menganalisis dan mendeskripsikan peran interpersonal kiai dalam peningkatan kualitas Pondok Pesantren: studi kasus Pondok Pesantren Ar-Risalah Ciamis. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah berupa metode deskriptif analisis. Menurut (Kartika, 2022) bahwa deskriptif analisis adalah penelaahan secara empiris yang menyelidiki suatu gejala atau fenomena khusus dalam latar kehidupan nyata. Hasil penelitian ini dikumpulkan dengan data primer dan data sekunder.

Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam (Lahiya, 2025) menyatakan pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut (Kusmawan, 2025) bahwa caranya dengan mentranskripsikan data, kemudian pengkodean pada catatan-catatan yang ada di lapangan dan diinterpretasikan data tersebut untuk memperoleh kesimpulan.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan metode penelitian lapangan (*field research*). Menurut (Arifudin, 2025) bahwa pendekatan ini disesuaikan dengan tujuan pokok penelitian, yaitu mendeskripsikan dan menganalisis mengenai peran interpersonal kiai dalam peningkatan kualitas Pondok Pesantren: studi kasus Pondok Pesantren Ar-Risalah Ciamis. Sehingga dengan metode tersebut akan mampu menjelaskan permasalahan dari penelitian (Noviana, 2020).

Bungin dikutip (Waluyo, 2024) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan situasi, kondisi, atau fenomena sosial yang terdapat di masyarakat kemudian dijadikan sebagai objek penelitian, dan berusaha menarik realitas ke permukaan sebagai suatu mode atau gambaran mengenai kondisi atau situasi tertentu.

Penentuan teknik pengumpulan data yang tepat sangat menentukan kebenaran ilmiah suatu penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Observasi, Wawancara dan Dokumentasi.

Teknik dapat dilihat sebagai sarana untuk melakukan pekerjaan teknis dengan hati-hati menggunakan pikiran untuk mencapai tujuan. Walaupun kajian sebenarnya merupakan upaya dalam lingkup ilmu pengetahuan, namun dilakukan untuk mengumpulkan data secara realistis secara sistematis untuk mewujudkan kebenaran. Metodologi penelitian adalah sarana untuk menemukan obat untuk masalah apa pun. Dalam hal ini, penulis mengumpulkan informasi tentang peran interpersonal kiai dalam

peningkatan kualitas Pondok Pesantren: studi kasus Pondok Pesantren Ar-Risalah Ciamis, artikel, jurnal, skripsi, tesis, ebook, dan lain-lain (Judijanto, 2025).

Karena membutuhkan bahan dari perpustakaan untuk sumber datanya, maka penelitian ini memanfaatkan penelitian kepustakaan. Peneliti membutuhkan buku, artikel ilmiah, dan literatur lain yang berkaitan dengan topik dan masalah yang mereka jelajahi, baik cetak maupun online (Kartika, 2020).

Mencari informasi dari sumber data memerlukan penggunaan teknik pengumpulan data. Amir Hamzah dalam (As-Shidqi, 2025) mengklaim bahwa pendataan merupakan upaya untuk mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan pokok bahasan yang diteliti. Penulis menggunakan metode penelitian kepustakaan untuk mengumpulkan data. Secara khusus, penulis memulai dengan perpustakaan untuk mengumpulkan informasi dari buku, kamus, jurnal, ensiklopedi, makalah, terbitan berkala, dan sumber lainnya yang membagikan pandangan peran interpersonal kiai dalam peningkatan kualitas Pondok Pesantren: studi kasus Pondok Pesantren Ar-Risalah Ciamis.

Lebih lanjut Amir Hamzah mengatakan bahwa pengumpulan data diartikan berbagai usaha untuk mengumpulkan fakta-fakta yang berkaitan dengan topik atau pembahasan yang sedang atau akan digali (Farid, 2025). Rincian tersebut dapat ditemukan dalam literatur ilmiah, penelitian, dan tulisan-tulisan ilmiah, disertasi, tesis, dan sumber tertulis lainnya. Menurut (Suryana, 2024) bahwa pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai keadaan, menggunakan sumber yang berbeda, dan menggunakan teknik yang berbeda.

Observasi adalah bagian dari proses penelitian secara langsung terhadap fenomena-fenomena yang hendak diteliti (Zaelani, 2025). Dengan metode ini, peneliti dapat melihat dan merasakan secara langsung suasana dan kondisi subyek penelitian (Rismawati, 2024). Hal-hal yang diamati dalam penelitian ini adalah tentang peran interpersonal kiai dalam peningkatan kualitas Pondok Pesantren: studi kasus Pondok Pesantren Ar-Risalah Ciamis.

Teknik wawancara dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, yaitu wawancara yang dilakukan dengan menggunakan berbagai pedoman baku yang telah ditetapkan, pertanyaan disusun sesuai dengan kebutuhan informasi dan setiap pertanyaan yang diperlukan dalam mengungkap setiap data-data empiris (Arifudin, 2024).

Dokumentasi adalah salah satu teknik pengumpulan data melalui dokumen atau catatan-catatan tertulis yang ada (Iskandar, 2025). Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang berarti barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis, seperti buku-buku, majalah, notula rapat, dan catatan harian. Menurut Moleong dalam (Arifudin, 2022) bahwa metode dokumentasi adalah cara pengumpulan informasi atau data-data melalui pengujian arsip dan dokumen-dokumen. Lebih lanjut menurut (Rusmana, 2020) bahwa strategi dokumentasi juga merupakan teknik pengumpulan data yang diajukan kepada subyek penelitian. Metode pengumpulan data dengan menggunakan metode dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang keadaan lembaga (obyek penelitian) yaitu peran interpersonal kiai dalam peningkatan kualitas Pondok Pesantren: studi kasus Pondok Pesantren Ar-Risalah Ciamis.

Menurut Muhadjir dalam (Supriani, 2025) menyatakan bahwa analisis data merupakan kegiatan melakukan, mencari dan menyusun catatan temuan secara sistematis melalui pengamatan dan wawancara sehingga peneliti fokus terhadap penelitian yang dikajinya. Setelah itu, menjadikan sebuah bahan temuan untuk orang lain, mengedit,

mengklasifikasi, dan menyajikannya. Teknik keabsahan data menggunakan teknik triangulasi meliputi teknik dan sumber. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman dalam (Hoerudin, 2023) terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan Kesimpulan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kiai Sebagai Simbol Pesantren (*Figurehead*) Pesantren

Sosok kiai di pondok pesantren tentunya menjadi figur sentral, hal ini menjadi hal yang melekat dalam diri kiai karena kiai tidak hanya sebagai pimpinan, tapi juga pengelola, pendiri hingga menjadi pewakaf dari pondok pesantren yang kiai dirikan tersebut. Begitu juga dengan KH. Asep Saefulmillah, beliau begitu menjadi sosok sentral di Pondok Pesantren, perannya sebagai simbol organisasi pesantren begitu sangat terasa, kharisma, keilmua serta sosok beliau yang begitu disegani menjad faktor positif bagi pesantren Ar-Risalah.

Peran *Figurehead* KH. Asep dipesantren terlihat ketika beliau menjalankan tugas dan fungsi formalnya beliau sebagai seorang pimpinan pesantren, seperti bagaimana beliau menerima tamu, partisipasi aktif beliau dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan pesantren atau oleh lembaga pendidikan formal yang ada dibawah pesantren serta bagaimana beliau menjadi delegasi pesantren pada kesempatan-kesempatan yang memerlukan delegasi pesantren untuk menghadiri kegiatan tersebut.

Sebagai pimpinan tentunya saya harus bisa menjadi sosok di lembaga yang saya pimpin, jika ada tamu yang datang, selama saya sehat dan kebetulan waktunya pas, pasti saya temui apakah itu santri, orang tua santri, maupun para pejabat pasti saya trima dan temui secara langsung, jika ada halangan biasanya di temui oleh bu nyai, ade mujiz atau pa iir. Jika ada kegiatan di pesantren pasti tentunya saya ikuti, saya selalu membuka kegiatan itu secara langsung agar kegiatan itu berjalan lancar dan hal tersebut bukti dukungan dan apresiasi saya kepada penaseleggara dan sudah seharusnya pemimpin bisa turun kebawah seperti itu.

Salah satu bagian dan perannya formal sebagai simbol organisasi, KH. Asep Saefulmillah begitu terbuka terhadap siapa saja yang hadir ke kediamannya, apakah para santri/santriwati nya yang hanya bercengkrama dengan beliau, orang tua santri/santriwati, warga sekitar pesantren yang datang hanya sekedar untuk meminta doa kepada beliau, atau para pejabat pemerinta, hingga para menteri yang menjalankan tugas pemerintahan nya atau kementriannya.

Setiap tamu yang datang ke pondok pesantren Ar-Risalah pakah itu orang tua santri, para-Kiai, pemuka agama bahkan para pejabat dan meteri [un selalu diterima dengan baik dan dihormati, karena pandangan beliau sebaik-baiknya tuan rumah adalah yang menghormati tamunya.

Setiap kegiatan yang dilakukan di pondok pesantren Ar-Risalah tentunya atas izin beliau dan arahan beliau. Setiap kegiatan yang dilaksanakan di Ar-Risalah baik yang di inisiasi oleh pesantren atau yang prakarsi oleh sekolah, pasti secara langsung di buka oleh beliau sebagai tugasnya sebagai seorang pemimpin dan menjalankan peran pentingnya sebagai figure pesantren

Selain menjalankan tugasnya sebagai pimpinan di pesantren Ar-Risalah dan menjalankan tugasnya di lingkungan internal pesantren, KH. Asep Saefulmillah sering

menjadi delegasi pesantren dalam berbagai kegiatan diluar pesantren. Peran kiai menjadi delegasi pesantren selain tugasnya menjadi pembicara maupun tugasnya untuk mempromosikan pondok pesantren Ar-Risalah di mata umum

KH. Asep Saefulmillah menjadi sosok penting di pesantren Ar-Risalah, keberadaannya sebagai pimpinan tentunya penentu keberhasilan pesantren sejauh ini. Peran penting kiai dalam pendirian, pertumbuhan, perkembangan dan pengurusan sebuah pesantren berarti dia merupakan unsur yang paling esensial (Fiqih, 2022). Sebagai pemimpin pesantren, watak dan keberhasilan pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, karismatik dan wibawa, serta keterampilan kiai (Hafidh, 2024). Dalam konteks ini, pribadi kiai sangat menentukan, hal ini dikarenakan sosok kiai adalah tokoh sentral dalam pesantren (Hafidh et al, 2024).

Seorang kiai yang sering kita jumpai di pesantren merupakan pendiri, pemilik, pengasuh, pimpinan, guru tertinggi, dan komando tertinggi (*sole determinant*) pesantren, pengayom santri, dan masyarakat sekitarnya serta konsultan agama. Dalam tradisi pesantren, tenaga pendidik itu berada dalam otoritas Kiai (Rohani, 2024). Kiai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pondok pesantren. Kyai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) dalam kehidupan dan lingkungan pesantren

Peran Sebagai Pemimpin (Leader)

Dalam sebuah organisasi pesantren, peran kiai sebagai pimpinan tertinggi pesantren begitu dominan perannya. Kiai-lah yang menjalankan pesantren, menjadi donatur pesantren, dan mengarahkan orientasi, pergerakan serta progress pesantren. Kepemimpinan pesantren begitu lekat pada sebuah budaya sami'na waata'na yang ditandai kepatuhan dan khidmah nya para santri kepada sang Kiai. Pola relasi Kiai-santri seperti ini menjadi sebuah ciri khas pesantren yang menjadi salah satu keunggulan pesantren.

Kepemimpinan kiai di pondok pesantren Ar-Risalah tergambar dari sebuah perilaku rasionalitas peran kepemimpinan kiai itu terlihat dari dua hal, pertama interpretasi spiritual dimana kiai melakukan interpretasi system pendidikan pesantren dengan cara memadukannya dengan system pendidikan umum sehingga menjadi system pendidikan pesantren terpadu. Kedua, interpretasi tujuan, materi, metode dan kegiatan keagamaan yang masih sangat global, umum dan abstrak kearah spesifik, jelas dan sistematis untuk menyesuaikan system pendidikan di sekolah dan kebutuhan santri. Sistem pendidikan pondok pesantren yang dikembangkan kiai seperti ini mendapat perhatian besar dari kebanyakan masyarakat. Terbukti jumlah santri pondok pesantren Ar-Risalah Cijantung IV sejak tahun 2000 hingga sekarang lebih dari 3000 santri.

Kepemimpinan KH. Asep Saefulmillah sebagai pimpinan pondok pesantren tidak lepas dari sosoknya yang kharismatik dan demokratis, perubahan pola kepemimpinan ini menjadi sebuah ciri khas kepemimpinan beliau, sebagaimana yang dikemukakan oleh KH. Asep Saefulmillah:

Kreativitas menjadi kunci kepemimpinan yang saya terapkan, bagaimana bisa seorang lulusan pendidikan dasar dan pesantren salaf bisa mendirikan 6 pesantren, dan sekarang di Ar-Risalah sudah memiliki lembaga pendidikan dari SD hingga perguruan tinggi. Yang paling ditekankan adalah demokratis, saya membebaskan kepada para kepala sekolah untuk mengembangkan lembaganya, otonomi, kebijakan teknis semua saya percayakan asal tetap pada jalur visi besar pesantren Ar-Risalah, dan saya sering melibatkan para

pengurus, guru dan staf pesantren duduk bersama dalam pengembangan pesantren Ar-Risalah.

KH. Asep secara terbuka menerima masukan serta melibatkan setiap element penting di pesantren untuk bersama mengembangkan pesantren ini, keterbukaan menjadi sebuah gagasan baru dalam kepemimpinan pesantren, ketika kita tahu bahwa pesantren menjadi sebuah lembaga pendidikan yang eksklusif dan hanya berorientasi pada kiai. Ciri demokratisnya KH. Asep Saefulmillah tergambar ketika beliau dengan secara terbuka memberikan otonomi pengelolaan lembaga formal yang ada di pesantren kepada para pemimpin nya

Kiai sebagai pimpinan pesantren tentunya memiliki kewenangan tidak terbatas atas lembaga yang dia pimpin tersebut, kewenangan Kiai tidak hanya terkait pengelolaan pesantren, dan pengambilan keputusan akan tetapi lebih dari pada itu. Kiai sebagai pimpinan pesantren bertanggung jawab dalam menetapkan visi besar pesantrennya dan mendorong seluruh warga pesantren untuk bersama-sama mewujudkan visi besar pesantren yang telah ditetapkan oleh kiai tersebut.

Kiai Merupakan *Central Figur* setiap Pondok Pesantren. *Central Figure* kyai bukan saja karena keilmuannya, melainkan juga karena kiai lah yang menjadi pendiri, pemilik, dan pewakaf pesantren itu sendiri, perjuangan nya tak terbatas pada ilmu, tenaga, waktu, tetapi juga tanah dan materi lainnya diberikan demi kemajuan syiar Islam (Suharto, 2011). Kyai adalah tokoh Kharismatik yang diyakini memiliki pengetahuan agama yang luas sebagai pemimpin sekaligus pemilik pesantren (Ahmad, 2007).

Kebanyakan pesantren kepemimpinannya tersentralisasi pada sosok kiai dan hubungan kekeluargaan, hingga kebanyakan pesantren juga menganut manajemen serbamono hingga tidak ada lagi delegasi kewenangan ke unit-unit kerja dalam pesantren serta pesantren dimiliki secara individu bukan komunal. Sejalan dengan adanya penyelenggaraan pendidikan formal di pondok pesantren, tentunya pesantren mengalami perkembangan dalam berbagai aspek seperti manajerial, pembiayaan hingga kepemimpinan. Perubahan kepemimpinan menjadi salah satu perubahan positif hari ini, perubahan kepemimpinan dari kharismatik ke rasional, dan otoriter-paternalistik ke demokratis-partisipatif (Masyhud, 2003).

Peran Sebagai Penghubung (*Liaison Person*)

Kiai sebagai seorang pimpinan sebuah organisasi pesantren tentunya memiliki peran untuk mengembangkan pesantrennya tersebut, salah satu peran yang harus dijalankannya adalah bahwa kiai harus bisa menjadi penghubung antara eksternal pesantren dengan internal pesantren. Menjadi penghubung dapat diartikan bahwa kiai harus bisa mengakomodir masukan, harapan serta masukan dari eksternal pesantren yang kemudian di teruskan oleh kiai ke setiap unit kerja di pesantrennya tersebut apakah masukan itu baik, bagus, bermfaat dan maslahat bagi pengembangan kualitas pesantren.

Keterbukaan sikap dari kiai, serta keterbukaan kiai dalam mengakomodir masukan dan harapan seluruh warga pesantren serta bagaimana beliau mensosialisasikan visi besar nya ke setiap unit kerja pesantren, menjadi gambaran bahwa kiai harus bisa menjadi sosok *liaison person* di pesantren. Hal itu dikemukakan oleh KH. Asep Saefulmillah:

Pemimpin itu harus *welcome*, terbuka terhadap masukan. Para warga, orang tua sering memberikan masukan kepada saya, semua saya akomodir apakah hal tersebut bisa dan layak diterapkan atau tidak, jika layak maka akan saya terapkan agar pesantren ini semakin berkualitas dan maju. seperti contoh ada yang memberi masukan tentang metode

terbaru belajar kitab kuning namanya tamyiz, setelah berdiskusi dengan Pa Iir, dan kajian yang panjang maka saya putuskan untuk menggunakan metode tersebut.

Keterbukaan KH. Asep Saefulmillah dalam berbagai hal terkait masukan serta bagaimana beliau mengakomodir harapan dari semua pihak menjadi beliau menjadi sosok yang kiai yang berpola pikir terbuka, asalkan masukan tersebut sejalan dengan visi dan misi pesantren, hal tersebut selaras dengan yang dipaparkan oleh Koordinator santri putra, dan Kepala SD Auladi Ar-Risalah:

Pemimpin hendaknya harus terbuka dan harus bisa menjabatani keinginan dari luar, perkembangan dari luar demi kemajuan internal pesantren. Adapaun masukan dari luar beliau terima dengan terbuka kemudia dari sekian masukan tersebut beliau konsultasikan dengan konsultan pendidikan (Iir Abd. Haris, M. Pd) apakah masukan tersebut bisa diakomodir atau tidak, maslahat atau tidak. Keterbukaan tersebut beiau kaitkan dengan kemaslahatan pesantren kedepannya. Dan beliau juga sebisa mungkin bisa menjadi jembatan penting antara keinginan-keinginan eksternal dalam pengembangan ideal internal.

Peningkatan mutu pendidikan serta kualitas pesantren melalui kemandirian dan inisiatif pesantren dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia akan terwujud dengan baik apabila didukung secara optimal peranan kiai dalam meningkatkan kinerja seluruh warga pesantren. Sebab kiai adalah pelaku utama dalam memainkan peranan penting di pesantren. Kepala sekolah merupakan “*the key person*” dalam mencapai keberhasilan otonomi pesantren yang berwenang dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) dan sumber dana untuk kepentingan keberhasilan pencapaian visi, misi dan tujuan pondok pesantren

KH. Asep Saefulmillah sebagai pimpina pesantren Ar-Risalah harus bisa menjabatani segala kebutuhan internal pesantren dan harus bisa menyerap segala harapan dan keinginan dari luar pesantren yang tentunya berdasarkan aturan dan etika yang dibenarkan. Dengan demikina Kiai harus tampil dengan penuh perhitungan, percaya diri, dan berbekal informasi yang memadai dan kecerdasan intelektual yang tidak mengecewakan bawahannya.

Maka dalam menjalankan perannya sebagi liaison di pesantren, kiai harus memiliki keterampilan yang menunjang perannya tersebut, sebagai mana yang dipaparkan oleh (Duignan, 2003), antar lain:

1. Kemampuan pendidikan (*educational capabilities*)
2. Kemampuan personal (*personal capabilities*)
3. Kemampuan relasional (*relational capabilities*)
4. Kemampuan intelektual (*intellectual capabilities*)
5. Kemampuan keorganisasian (*organizational capabilities*).

D. SIMPULAN DAN SARAN

Kiai memainkan peran yang sangat penting dalam pengelolaan dan pengembangan pondok pesantren, baik dari sisi pendidikan maupun kemandirian ekonomi. Sebagai figurehead, kiai menjadi simbol moral dan budaya yang merepresentasikan nilai-nilai Islam serta memberikan keteladanan bagi santri dan masyarakat. Sebagai leader, kiai bertanggung jawab dalam membimbing santri, menetapkan arah kebijakan pendidikan, serta memastikan keberlanjutan pesantren melalui manajemen yang baik. Sementara itu,

sebagai liaison person, kiai berperan dalam menjalin hubungan dengan pihak eksternal, seperti pemerintah dan organisasi keagamaan, untuk mendukung perkembangan pesantren. Dalam menjalankan kepemimpinan, kiai menerapkan prinsip uswatun hasanah, syura, dan amanah, yang menjadi landasan dalam membangun komunitas pesantren yang harmonis dan mandiri. Dengan kombinasi peran ini, kiai tidak hanya menjaga stabilitas pesantren, tetapi juga mendorong transformasi pendidikan Islam agar tetap relevan dengan perkembangan zaman.

Kiai memainkan peran yang sangat penting dalam pengelolaan dan pengembangan pondok pesantren, baik dari sisi pendidikan maupun kemandirian ekonomi. Sebagai figurehead, kiai menjadi simbol moral dan budaya yang merepresentasikan nilai-nilai Islam serta memberikan keteladanan bagi santri dan masyarakat. Sebagai leader, kiai bertanggung jawab dalam membimbing santri, menetapkan arah kebijakan pendidikan, serta memastikan keberlanjutan pesantren melalui manajemen yang baik. Sementara itu, sebagai liaison person, kiai berperan dalam menjalin hubungan dengan pihak eksternal, seperti pemerintah dan organisasi keagamaan, untuk mendukung perkembangan pesantren. Dalam menjalankan kepemimpinan, kiai menerapkan prinsip uswatun hasanah, syura, dan amanah, yang menjadi landasan dalam membangun komunitas pesantren yang harmonis dan mandiri. Dengan kombinasi peran ini, kiai tidak hanya menjaga stabilitas pesantren, tetapi juga mendorong transformasi pendidikan Islam agar tetap relevan dengan perkembangan zaman.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada beberapa pihak yang sudah memberikan dukungan dan motivasi sehingga dapat menyelesaikan penelitian dengan tepat waktu.

DAFTAR RUJUKAN

- Afifah, H. (2024). Implementasi Technology Acceptance Model (TAM) Pada Penerimaan Aplikasi Sistem Manajemen Pendidikan Di Lingkungan Madrasah. *Jurnal Tahsinia*, 5(9), 1353–1367.
- Ahmad. (2007). *Ideologi Pendidikan Pesantren*. Semarang: Pustaka Rizki Putra.
- Arief & Assya'bani. (2023). Eksistensi Manajemen Pesantren Di Era Digital. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 16(6), 2548-2567.
- Arifudin, O. (2021). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*. Bandung : Widina Bhakti Persada.
- Arifudin, O. (2022). Analysis Of Learning Management In Early Childhood Education. *Technology Management*, 1(1), 16–26.
- Arifudin, O. (2023). Pendampingan Meningkatkan Kemampuan Mahasiswa Dalam Submit Jurnal Ilmiah Pada Open Journal System. *Jurnal Bakti Tahsinia*, 1(1), 50–58.
- Arifudin, O. (2024). Trends in Teaching Research with Technology in Indonesia. *Journal of Multidisciplinary Global*, 1(2), 107–116.
- Arifudin, O. (2025). Application Of Steam Learning Methods To Increase Student Creativity And Innovation. *International Journal of Teaching and Learning (INJOTEL)*, 3(1), 97–108.
- As-Shidqi, M. H. (2024). Integrasi Pendidikan Manajemen Dengan Prinsip-Prinsip

- Tasawuf. *Al-Mawardi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 83–95.
- As-Shidqi, M. H. (2025). Menggali Potensi Transformasi Islam Dan Perencanaan Pendidikan. *JUMADIL: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 1–15.
- Bastomi & Sirozi. (2024). Pola Komunikasi dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam: Perbandingan antara Pesantren dan Madrasah. *Journal of Education Research*, 5(4), 6472-6480.
- Dasopang & Hasibuan. (2024). Manajemen Pengelolaan Pesantren. *Komprehensif*, 2(2), 515-519.
- Djuwairiyah et al. (2024). Kepemimpinan kiai pondok pesantren salafiyah syafi'iyah sukorejo terhadap transformasi pendidikan islam. *Lisan al-hal: Jurnal Pengembangan Pemikiran dan Kebudayaan*, 18(2), 338-359.
- Duignan. (2003). *Formation of capable, influential, and authentic leaders for times of uncertainty*. Paper presented at the Australian Primary Principals' Association National Conference, Adelaide.
- Farid, M. (2025). Mekanisme Pengambilan Keputusan Berbasis Sistem Informasi Manajemen Dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Tahsinia*, 6(1), 86–103.
- Fiqih. (2022). Peran pesantren dalam menjaga tradisi-budaya dan moral bangsa. *PANDAWA*, 4(1), 42-65.
- Hafidh. (2024). Pengambilan Keputusan Kiai di Pondok Pesantren: Analisis Bibliometrik dengan VOSViewer. *Rayah Al-Islam*, 8(1), 272–285.
- Hafidh et al. (2024). Innovative Revenue Models for Islamic Boarding Schools: Achieving Economic Autonomy. *Indonesian Research Journal in Education (IRJE)*, 8(2), 556-573.
- Hasan et al. (2023). Peran dan Kontribusi Masyarakat Pesantren Dalam Berbangsa dan Bernegara. *Tabsyir: Jurnal Dakwah dan Sosial Humaniora*, 4(1), 19-32.
- Hasanah. (2023). *Peran Fintech pada Pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Parepare (Analisis Manajemen Keuangan Syariah) (Doctoral dissertation)*. IAIN PAREPARE.
- Hasibuddin. (2024). *Model Pendidikan Berbasis Pondok Pesantren Perkotaan (Studi Kasus Yayasan Nurul Qur'an) (Doctoral dissertation)*. Institut Agama Islam Negeri Madura.
- Hidayatulloh. (2024). *Peran kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren al-Khawarizi Kota Bandung (Doctoral dissertation)*. UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Hifasoh et al. (2024). Sistem Inovasi Kiai Dalam Membangun Strategi Keberhasilan Pondok Pesantren Salafiyah Di Provinsi Jambi. *Journal Of Human And Education (JAHE)*, 4(4), 933-937.
- Hoerudin, C. W. (2023). E-Learning as A Learning Media Innovation Islamic Education. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama*, 15(1), 579–594.
- Husen & Husni. (2023). Peran Pesantren Dalam Meneguhkan Identitas Budaya Indonesia di Tengah Arus Modernisasi. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 387-397.
- Ilham et al. (2023). Peran Kepemimpinan Kewirausahaan Kyai dalam Kemandirian Ekonomi Pesantren. *Journal of Islamic Management*, 1(1), 125-135.
- Iskandar, I. (2025). Improving Village Entrepreneurship Through The Role Of The Mudharabah Agreement. *International Journal Of Science Education and Technology Management (IJSETM)*, 4(1), 23–39.
- Judijanto, L. (2025). Ethics And Security In Artificial Intelligence And Machine Learning:

- Current Perspectives In Computing. *International Journal of Society Reviews (INJOSER)*, 3(2), 374–380.
- Juhji. (2020). *Manajemen Humas Sekolah*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Kartika, I. (2020). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Al-Amar*, 1(2), 137–150.
- Kartika, I. (2021). Upaya Mewujudkan Karakter Peserta Didik Pada Pembudayaan Kehidupan Beragama (Religious Culture) Di Sekolah. *Jurnal Al-Amar*, 2(2), 221–232.
- Kartika, I. (2022). Manajemen Kurikulum Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pembelajaran Pada Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Al-Amar*, 3(1), 81–94.
- Kusmawan, A. (2025). The Relationship Between Teacher Involvement in Curriculum Development and Student Learning Outcomes. *International Journal of Education Elementaria and Psychologia*, 2(1), 1–12.
- Lahiya, A. (2025). Education Administration Reform: A Case Study On The Implementation Of The Merdeka Curriculum. *INJOSEDU: International Journal of Social and Education*, 2(2), 29–37.
- Laila. (2024). Kiai Dan Pejabat Publik: Study Analisis Peran Ganda Kiai Muji Imron Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Berbasis Pesantren Di Pesantren Al-Yasini Pasuruan. *Jurnal Keislaman*, 7(1), 195-210.
- Marantika, N. (2020). *Manajemen Humas Sekolah*. Bandung : Widina Bhakti Persada.
- Masyhud. (2003). *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Nabilla & Hanif. (2024). Kepemimpinan Demokratis dalam Pengembangan Pondok Pesantren Raudlatul Huda Tiparkidul. *Global: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(1), 43-50.
- Noor et al. (2023). Peran Kiai dalam Pengembangan Pendidikan Modern di Pondok Pesantren. *At-Ta'dib*, 18(1), 28-42.
- Noviana, A. (2020). Effect of accountability, transparency of management amil zakat institutions and poverty alleviation of Muzakki trust. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(6), 199–208. <https://doi.org/10.5373/JARDCS/V12I6/S20201022>
- Nuryana, M. L. (2024). Implementasi Dan Transformasi Sistem Informasi Manajemen Di Era Digital. *Jurnal Tahsinia*, 5(9), 1325–1337.
- Rismawati, R. (2024). Peran Sistem Informasi Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan. *Jurnal Tahsinia*, 5(7), 1099–1122.
- Rohani. (2024). Transformasi relasi kyai dan santri dalam tradisi pesantren. *Manarul Qur'an: Jurnal Ilmiah Studi Islam*, 24(2), 24-42.
- Rusmana, F. D. (2020). Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Efektivitas Kerja Pada PT Agro Bumi. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 14–21.
- Suharto. (2011). *Dari Pesantren Untuk Umat*. Surabaya: Imtiyaz.
- Supriani, Y. (2022). Peran Manajemen Kepemimpinan dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam. *JIIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 332–338. <https://doi.org/https://doi.org/10.54371/jiip.v5i1.417>
- Supriani, Y. (2025). Pelatihan Pembuatan Minuman Sehat Untuk Siswa Sekolah Dasar. *Jurnal Bakti Tahsinia*, 3(1), 85–95.
- Suryana, A. (2024). Dampak Penyaluran Zakat Produktif Dalam Bentuk Beasiswa Terhadap Mustahik Pada Lembaga Rumah Zakat. *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah*,

- 3(6), 6813–6822.
- Syarifudin & Priyadi. (2023). Komparasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kepemimpinan Kiai Di Pesantren Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam. *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 6(1), 1-7.
- Tsauri & Wahidah. (2023). Strategi kepemimpinan entrepreneurship kiai dalam eskalasi kemandirian santri melalui pendidikan terpadu di pesantren. *LEADERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 62-84.
- Waluyo, A. H. (2024). Filsafat Perbedaan Dalam Konsep Yin-Yang. *Jurnal Ilmu Pendidikan (ILPEN)*, 3(2), 24–29.
- Zaelani, I. (2025). The Role And Implementation Of Zakat In The Development Of The Real Sector. *International Journal Of Science Education and Technology Management (IJSETM)*, 4(1), 15–22.
- Zakiya et al. (2023). Partisipasi Kiyai Dalam Pembuatan Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan Sebagai Upaya Meningkatkan Disiplin Santri Di Pondok Pesantren. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 6006-6013.
- Zohriah et al. (2025). Manajemen di Lembaga Pesantren. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(2), 8-20.