

## MODEL KEPEMIMPINAN TEUNGKU DI PESANTREN MARKAZ AL-ISHLAH AL-AZIZIYAH BANDA ACEH

Winda Putri Diah Restya<sup>1</sup>, Sukri Karim<sup>2</sup>, Roni Arliyansyah<sup>3</sup>  
Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Aceh<sup>1,2,3</sup>  
e-mail : winda.putri@unmuha.ac.id<sup>1</sup>, sukri.karim@unmuha.ac.id<sup>2</sup>,  
roniarliansyah5@gmail.com<sup>3</sup>

Received 16 September 2021

Accepted 30 January 2022

Published 30 April 2022

DOI 10.22373/psikoislamedia.v7i1.10215

### ABSTRAK

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dari seorang individu terhadap orang lain untuk mencapai sebuah tujuan bersama. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan bagaimana model kepemimpinan Teungku di Pesantren Markaz Al-Ishlah Al-Aziziyah Banda Aceh. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Subjek penelitian berjumlah 7 informan yang diambil dengan menggunakan teknik *proportional stratified random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan model kepemimpinan Teungku Pesantren Markaz Al-Ishlah Al-Aziziyah Banda Aceh adalah karismatik. Kepemimpinannya dipandang memiliki keunggulan baik secara moral maupun pengetahuan agama Islam, kekuasaan berada di tangan pimpinan sehingga pola kepemimpinannya cenderung otoriter. Adapun kelebihanannya adalah hubungan antara anggota dan pimpinan berjalan dengan sistem kekeluargaan sehingga komunikasi anggota dan pimpinan sangat mudah, serta kewibawaan yang dimiliki sangat tinggi. Sedangkan, kelemahan dari kepemimpinan Teungku adalah kurang memberi perhatian terhadap aspek kesehatan dilingkungan sekolah, pimpinan pesantren juga kurang dapat membagi waktu secara efisien karena memiliki posisi lain di luar pesantren.

**Kata kunci :** *Kepemimpinan, Teungku, Pesantren*

## TEUNGKU LEADERSHIP MODEL AT MARKAZ AL-ISHLAH AL-AZIZIYAH BOARDING SCHOOL, BANDA ACEH

### ABSTRACT

Leadership is the practice of persuading others to work toward a common objective. This study aims to investigate the leadership style of "Teungku" (a religious leader) in the Islamic Boarding School Markaz Al-Ishlah Al-Aziziyah in Banda Aceh. A qualitative research method with a phenomenological approach is used in this study. Seven informants were chosen for the study using a proportional stratified random selection procedure. The findings show that Teungku's leadership style at Islamic Boarding School Markaz Al-Ishlah Al-Aziziyah Banda Aceh is charismatic leadership. Teungku's leadership is believed to be strong in moral principles as well as Islamic understanding. The leader wields authority, resulting in an authoritarian leadership style. The benefits include a familial tie between the members and the leader, which facilitates smooth communication and gives the leader high credibility. The chief executive's leader's flaws include ignoring personal health, a lack of discipline, and a lack of time management due to holding key positions outside the pesantren.

**Keywords:** *Teungku, Islamic Boarding School, Leadership*

## **Pendahuluan**

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia dengan karakteristik yang tidak hanya identik dengan makna keislaman melainkan juga keaslian (Aziz, 2016). Pesantren mengajarkan kesederhanaan, sistem dan manajemen yang terkesan apa adanya, hubungan kyai dan santri yang sederhana, dari segi pakaian pun mencontohkan yang seadanya seperti menggunakan pakaian berupa kain sarung. Walau berada di tengah suasana sederhana, yang menjadi magnet terbesar pesantren adalah peran dan kiprahnya bagi masyarakat, negara dan umat manusia yang tidak bisa dianggap sebelah mata. Sejarah membuktikan besarnya kontribusi yang pernah dipersembahkan lembaga pendidikan pesantren, baik di masa pra kolonial, kolonial dan pasca kolonial, bahkan di masa kini pun peran itu masih tetap dirasakan (Herman, 2013).

Kehadiran pondok pesantren pada awalnya bersifat tradisional, yaitu untuk mendalami ilmu-ilmu agama Islam sebagai pedoman hidup dengan menekankan pentingnya moral dalam bermasyarakat. Di era modern ini, di tengah-tengah perkembangan teknologi yang semakin maju dan berkembang, lembaga pendidikan pesantren dituntut agar menyesuaikan dengan tantangan zaman agar pesantren tetap menjadi pilihan banyak orang untuk melanjutkan pendidikan. Namun, sejak adanya perubahan atau modernisasi pendidikan Islam di berbagai kawasan dunia muslim termasuk Indonesia, tidak banyak lembaga-lembaga pendidikan tradisional Islam seperti pesantren yang mampu bertahan.

Pondok pesantren sebagai lembaga tertua di Indonesia memang senantiasa melestarikan nilai-nilai edukasi berbasis pengajaran tradisional di mana metode pengajarannya berupa ceramah, klasikal, musyawarah dan biasanya menekankan pada pembelajaran kitab kuning (Muhakamurrohman, 2014). Dalam hal kepemimpinan, pesantren biasanya dipimpin oleh seorang Kyai. Namun, biasanya syarat dan sistem kepemimpinannya tidak sama dengan sekolah-sekolah konvensional.

Kepemimpinan pada umumnya berfungsi sebagai pengguna kuasa dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut ke arah pencapaian sasaran (Robbins & Judge, 2018). Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan mewujudkan suasana motivasi atas dasar komitmen dan identitas pada visi, filosofi, dan model dalam kepribadiannya sehari-hari (Assilahi, Sunaryo & ABS, 2018). Model kepemimpinan pun tidak sama antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya. Ada pemimpin yang memiliki gaya visioner (Goleman, 2004), transformasional (Suharputra, 2016), transaksional (Danim, 2012), karismatik (Kartono, 2016), dan ada pula model kepemimpinan otokratik (Wirawan, 2013).

Aceh merupakan provinsi ketiga di Indonesia yang memiliki jumlah pesantren terbanyak (Lokadata, 2020). Di Aceh sebagian besar pesantren disebut dengan Dayah. Pemimpin pesantren/dayah di Aceh sendiri disebut sebagai Teungku. Teungku adalah seseorang ahli agama yang menjadi pemimpin di pesantren dan mengajar kitab-kitab klasik kepada santrinya (Suyanta, 2012). Teungku merupakan figur sentral yang sikap sehari-harinya banyak mempengaruhi kepribadian ustaz, santri dan masyarakat. Teungku merupakan figur penting dalam struktur pesantren. Kedudukannya tidak terlepas dari karakteristik yang memiliki berbagai nilai lebih yang melekat, seperti tingginya pengetahuan ilmu agama, kesalehan, dan kepemimpinan.

Kartono (2016) mengatakan kepemimpinan teungku dapat disebut dengan kepemimpinan karismatik karena lebih banyak bersifat informal, kepemimpinan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, melainkan ada pengakuan dari masyarakat atas kemampuan dan keunggulan pada dirinya. Kepemimpinan karismatik teungku diyakini mempunyai kepercayaan diri, memiliki visi kepemimpinan, perilaku kepemimpinan tidak biasa, dan sensitif terhadap perubahan.

Teungku biasanya memiliki kedekatan sangat erat dengan santri, ustaz dan pengurus pesantren, di mana santri, ustaz dan pengurus pesantren saling berbaur dan berkomunikasi langsung dengan pimpinan. Kepemimpinan teungku juga sangat disegani oleh masyarakat dikarenakan teungku selalu mengajarkan pengetahuan agama dengan cara berceramah, menyampaikan fatwa agama kepada masyarakat luas (Sukamoto, 1999).

Keadaan tersebut kemudian menjadikan teungku sebagai panutan yang baik, dihormati, dan disegani dalam lingkungan pesantren dan masyarakat. Hal tersebut tampak pada perilaku santri, ustaz atau masyarakat di mana ketika bertemu, mereka segera mendatangi dan mencium tangan teungku tersebut. Mereka memiliki keyakinan bahwa teungku, sebagai orang yang berilmu memiliki kemuliaan dan derajat yang tinggi di sisi Allah Swt. Dalam kepemimpinannya, teungku memiliki peran yang sangat kompleks, di mana selain menjadi pimpinan juga sekaligus menjadi panutan para santrinya. Selain itu, teungku juga yang menentukan maju atau mundurnya sebuah pesantren. Kepemimpinan sering dianggap sebagai salah satu faktor paling penting dalam keberhasilan atau kegagalan di suatu lembaga (Kartono, 2016).

Teungku di suatu pesantren mempunyai posisi yang dominan. Kepemimpinan teungku dipercaya sebagai salah satu kekuatan kunci penggerak seluruh aktivitas pesantren (Suhendar, Soedjarwo, & Basuki, 2017). Dengan demikian, pesantren dan teungku mempunyai hubungan yang saling mempengaruhi. Terlebih lagi dengan membangun suasana kerja yang baik di mana semua pihak merasa nyaman dalam mengembangkan tugas-tugas lembaga, kondisi kekeluargaan, dan tidak merasa dalam tekanan. Hal itu berdampak pada peningkatan semangat kerja yang tinggi untuk membangun dan memajukan lembaga (Azis, 2017).

Kedudukan teungku adalah salah satu unsur terpenting dalam pesantren. Teungku merupakan sosok paling berperan dalam pesantren. Dalam diri teungku terdapat beberapa kemampuan, diantaranya ia sebagai perancang (arsitektur), pendiri dan pengembang (*developer*), dan sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola (*leader and mager*) pesantren (Mardiyah, 2018). Teungku merupakan *central figure* setiap pondok pesantren. *Central figure* teungku bukan saja karena keilmuannya, melainkan juga karena teungku yang menjadi pendiri, pemilik, dan pewakaf pesantren itu sendiri, perjuangannya tidak terbatas pada ilmu, tenaga, waktu, tetapi juga tanah dan materi lainnya diberikan demi kemajuan syiar Islam. Teungku adalah tokoh kharismatik yang diyakini memiliki pengetahuan agama yang luas sebagai pemimpin sekaligus pemilik (Suharto, 2011). Dengan tugas yang kompleks tersebut, fenomena ini menjadi menarik dan dirasa perlu untuk digali dan diteliti lebih lanjut mengenai bagaimana gambaran model kepemimpinan

teungku di pesantren, khususnya di Aceh yang kental dengan adat istiadat dan syari'at Islamnya.

## Metode

Pendekatan pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh informan penelitian misalnya, perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain sebagainya secara holistik, dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa mengenai kepemimpinan teungku di pesantren.

Informan dipilih dengan menggunakan teknik *proportional stratified random sampling* yang dipilih dari kelompok santri, guru, dan pimpinan pesantren, sehingga terpilih 4 orang santri, 1 orang ustaz, 1 orang pimpinan dan 1 orang teungku ajudan pimpinan menjadi informan dalam penelitian ini. Kemudian untuk memperoleh informasi, digunakan metode pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi.

## Hasil

Informan	Aspek	Hasil Temuan Wawancara
(BT)	Kepercayaan diri	Menyelesaikan masalah dengan musyawarah
		Kemampuan mengkaji dan mengisyaratkan kitab-kitab Agama Islam
	Visi kepemimpinan	Menekankan pada kualitas pendidikan yang berbeda
	Perilaku kepemimpinan tidak biasa	Kemampuan dalam manajemen pondok
		Setiap santri, guru, pengajar harus sholat berjamaah 5 waktu
Sensitif terhadap perubahan	Menekankan kepada aturan yang telah berlaku	
	Memberi hukuman apabila melanggar aturan	
	Setiap permasalahan diselesaikan dengan musyawarah	
(HK)	Kepercayaan diri	Meningkatkan motivasi dengan mengikuti majelis zikir, pengajian
		Mendirikan pesantren agar semua santri dapat menanamkan nilai keislaman dalam diri
		Permasalahan diselesaikan dengan musyawarah
		Mengambil keputusan sesuai dengan kesepakatan bersama
	Visi kepemimpinan	Mempunyai rasa kepedulian terhadap pesantren
Membangun kepercayaan dari orang tua santri, masyarakat, dan santri		
		Sistem pesantren terpadu dan salafiyah

		Mengutamakan staf pengajar dari korban konflik dan tsunami
		Membaca kitab kuning dan pendidikan bahasa arab dan inggris
	Perilaku yang tidak biasa	Kepedulian yang tinggi terhadap santri Ikut serta menyelesaikan, menangani, membantu santri Selalu mempunyai inisiatif untuk membangun pesantren Menerapkan pentingnya adab yang paling utama kepada santri
	Sensitif terhadap perubahan	Menelaah sebuah masalah dengan sebaik-baiknya Membimbing santri ketika bermasalah dengan cara pendekatan emosional Setiap selesai salat, menceritakan kisah Nabi, dan selalu mengingat Allah dalam hal apapun untuk menginspirasi dan memotivasi santri
		Ikut membiayai kebutuhan santri yang kurang mampu
	Kepercayaan diri	Menelaah suatu permasalahan dengan melihat dampak sisi baik dan sisi buruk Memiliki kemampuan ilmu agama dan lebih penting adab Mempu memberi contoh dan penilaian baik pada masyarakat
	Visi kepemimpinan	Sistem pendidikan yang berbeda dengan pesantren lain
(AA)	Perilaku yang tidak biasa	Perhatian kepada santri Ikut serta turun ke lapangan membantu santri, membangun santri untuk salat tahajud Menekankan kepada santri untuk tetap menjaga akhlak Mengayomi masyarakat seperti mengajak Maulid Nabi dan mendengarkan ceramah di masjid
	Sensitif terhadap perubahan	Membuat kebijakan sesuai dengan kemampuan santri dan sanggup dijalankan oleh santri Melakukan segala hal dengan ikhlas dan istiqomah Menekankan kepada santri agar menjaga nama baik pesantren

## Pembahasan

Model kepemimpinan teungku di pesantren Markaz Al Ishlah Al-Aziziyah Banda Aceh adalah model kepemimpinan karismatik. Di mana, pimpinan pesantren dipandang memiliki keunggulan baik secara moral maupun sebagai alim. Pengaruh pimpinan diperhitungkan baik oleh pejabat-pejabat nasional maupun oleh masyarakat umum. Selain itu, kualitas kekarismaan pimpinan di pesantren Markaz Al Ishlah Al-Aziziyah Banda Aceh diyakini oleh santri dan masyarakat dapat memancarkan berkah bagi umat yang dipimpinnya. Pimpinan pesantren dianggap sebagai sosok yang karisma oleh santri dan guru di lingkungan pesantren kerana legitimasi kepemimpinan secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai tidak saja dari segi keahlian ilmu-ilmu agama, melainkan dinilai dari kewibawaan yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi dan keturunan.

Selain itu, hasil lain juga ditemukan oleh peneliti terhadap pola kepemimpinan yang menjadi sedemikian rupa sentralnya dalam kehidupan pesantren, di mana kekuasaan mutlak berada di tangan teungku. Sehingga pola kepemimpinannya cenderung otoriter, hal ini terjadi secara otomatis mengingat pimpinan di pesantren merupakan sosok atau figur besar pesantren yang membawa barokah. Santri yang tidak taat maka ilmunya tidak akan bermanfaat. Sebagaimana hasil wawancara dengan santri-santri di pesantren, mengatakan bahwa pimpinan pesantren merupakan orang yang sangat dihormati di pesantren dan juga sangat peduli terhadap santri, setiap santri yang tidak mematuhi aturan pesantren akan mendapatkan hukuman sesuai dengan peraturan yang ada.

Hasil dari wawancara dengan santri dan guru lain juga mengungkapkan bahwa kedudukan dan kekuasaan pimpinan sangat kuat dan mantap. Hal ini disebabkan dengan adanya tata nilai dalam kehidupan mereka, bahwa yang muda menghormati yang tua, murid menghormati guru, dan seorang murid tidak akan menjadi baik dan pandai tanpa peran guru. Di dalam pesantren Markaz Al Ishlah Al-Aziziyah Banda Aceh, hubungan antara anggota dan pimpinannya, yaitu antara santri, ustaz, pengurus dan teungku sebagai satu keluarga dalam rumah tangga. Teungku adalah sebagai seorang guru, ayah dan pimpinan mereka. Masing-masing pimpinan unit bebas berinisiatif dan bekerja untuk kemajuan dan kebaikan pesantren selama apa yang mereka lakukan tidak bertentangan dengan *sunnah* pesantren dan restu dari pimpinan. Tetapi di sisi lain pemimpin pesantren Markaz Al-Ishlah Al-Aziziyah Banda Aceh dan beberapa ustad yang lain terlihat mengkonsumsi rokok di ruang lingkup pesantren itu sendiri, sedangkan kita mengetahui bahwa merokok merupakan hal yang dilarang dan juga dapat mengganggu kesehatan diri sendiri serta orang lain.

Kepemimpinan di pesantren sangat berbeda dengan kepemimpinan sekolah. Teungku merupakan pimpinan tertinggi di pesantren memiliki otoritas penuh untuk menentukan semua kegiatan yang akan dilakukan di pesantren. Fungsi dari kepemimpinan di pesantren yaitu menentukan tujuan pesantren, mengawasi semua kegiatan yang ada di pesantren, pengambilan keputusan yang bersifat mutlak dan tidak bisa diganggu gugat walaupun bentuk kegiatan dan permasalahan berdasarkan musyawarah. Berbeda dengan kepemimpinan sekolah yang legitimasi kepemimpinannya diperoleh dari pengangkatan. Selain itu, kedudukan pimpinan di sekolah bukanlah pemimpin yang mutlak dapat sepenuhnya menentukan tujuan dan arah lembaga

pendidikan yang dipimpinnya, karena lembaga pendidikan formal mempunyai hierarki secara formal dalam kepemimpinannya. Bahkan dalam menentukan tujuan lembaga ada bawahan-bawahan yang juga berperan sebagai pemimpin di bagian masing-masing yang dapat menentukan arah tujuan dari bidang tersebut. Adapun faktor yang mempengaruhi kepemimpinan karismatik dari ketiga subjek yaitu sebagai berikut, *pertama*, keahlian dan pengetahuan; yang dimaksud disini ialah latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh kyai, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan itu dengan tugas-tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawab. *Kedua*, sifat kepribadian pemimpin; secara psikologis, manusia itu berbeda-beda sifat, watak dan kepribadiannya, ada yang selalu dapat bersikap dan bertindak keras dan tegas, tetapi ada pula yang lemah dan berani. *Ketiga*, sifat-sifat kepribadian pengikut atau kelompok yang dipimpinnya; seseorang yang memimpin anak-anak kecil, berlainan perilakunya dengan memimpin orang dewasa. Demikian pula pemimpin pondok pesantren yang memang pemilik tunggal dalam menjalani tugas di pesantren dengan semaksimal mungkin. *Keempat*, sanksi-sanksi yang ada di tangan pemimpin; kekuatan-kekuatan yang dimiliki atau yang ada di belakang pemimpin menentukan sikap dan tingkah lakunya. Sikap atau reaksi anggota kelompok dari seorang pemimpin yang mempunyai wewenang penuh akan berbeda jika dibandingkan dengan sikap atau reaksi anggota kelompok dari seorang pemimpin yang tidak atau kurang berwenang (Purwanto & Muhammad, 2015).

Selain itu, faktor lainnya yang mempengaruhi kepemimpinan karismatik, yang *pertama*, *personal character*, yaitu karakter dari seorang pemimpin sangat menentukan apakah memiliki karisma atau tidak terhadap bawahannya. Karakter pemimpin tidak akan tampak ketika individu hanya berinteraksi sesaat, atau dalam kondisi tekanan normal. Dalam kondisi tekanan yang luar biasa, karakter pemimpin yang asli akan muncul ke permukaan dan tampak jelas, apakah pemimpin tersebut gampang marah, gampang mengeluh, gampang menyerah, mudah panik, atau menggantungkan dirinya pada orang lain. *Kedua*, *with and dept knowledge*, yaitu aura kepemimpinan akan makin bersinar terang ketika orang tersebut secara terus-menerus memperluas dan memperdalam pengetahuannya, terutama dalam bidangnya. Ia akan menjadi sumber pembelajaran dan inspirasi bagi orang-orang disekitarnya. Sehingga secara tidak langsung hal ini akan mempengaruhi bawahannya (Ummi, 2011).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan pesantren berdasarkan hasil wawancara dan observasi dengan aspek-aspek yang diukur bahwasannya kepemimpinan yang dimiliki yaitu kepemimpinan karismatik. Di samping itu, teungku pesantren dipandang karismatik oleh masyarakat dan tidak boleh digugat, juga menjadi variabel penentu ketahanan pesantren. Dalam kedudukan seperti itu teungku dapat juga disebut *agent of change* dalam masyarakat yang berperan penting dalam suatu proses perubahan sosial. Berangkat dari teori tersebut dapat disimpulkan bahwa teungku berperan terhadap ketahanan pesantren selain dari pada akomodasi pesantren terhadap perubahan, keterkaitan pesantren dengan komunitas lingkungannya dan posisi karismatik teungku sebagai pimpinan pesantren (Anwar, 2011). Teungku juga merupakan *Central Figure* di dalam pesantren, bukan saja karena keilmuannya, melainkan juga karena teungku itu sendiri yang menjadi pendiri, pemilik, dan pewakaf pesantren itu sendiri. Perjuangannya tidak terbatas pada ilmu, tenaga, waktu, tetapi juga tanah dan materi lainnya diberikan demi kemajuan syiar Islam. Teungku adalah tokoh karismatik yang diyakini memiliki pengetahuan agama yang luas sebagai pemimpin sekaligus pemilik (Suharto, 2011).

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan teungku di pesantren Markaz Al-Ishlah Al-Aziziyah Banda Aceh yaitu model karismatik, di mana pimpinan dipandang memiliki keunggulan, baik secara moral maupun sebagai alim. Pimpinan pesantren dianggap sebagai sosok yang karismatik oleh santri dan guru di lingkungan pesantren kerana legitimasi kepemimpinan secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai tidak hanya dari ilmu-ilmu agama melainkan dari kewibawaan yang bersumber dari ilmu, sifat pribadi dan keturunan.

Pola kepemimpinan teungku sendiri memiliki pola otoriter di mana kekuasaan berada di tangan pemimpin. Hal ini terjadi secara otomatis mengingat pimpinan di pesantren merupakan sosok atau figur besar pesantren. Kelebihan yang dimiliki kepemimpinan Teungku Pesantren Markaz Al Ishlah Al-Aziziyah Banda Aceh adalah hubungan antara anggota dan pemimpinnya menggunakan sistem kekeluargaan,

komunikasi antara santri, ustaz, dan pengurus pesantren sangat mudah, kewibawaan yang dimilikinya sangat tinggi.

Di samping kekuatan yang dimiliki kepemimpinan Teungku di Pesantren Markaz Al-Ishlah Al-Aziziyah Banda Aceh, peneliti mengobservasi dan mewawancara di mana pimpinan memiliki beberapa kelemahan yaitu, pertama, kurang menjaga kesehatan, seperti pimpinan dan beberapa ustaz mengonsumsi rokok. Rokok dapat mengganggu kesehatan diri dan orang-orang sekitarnya. Rokok juga hal yang dilarang di pesantren. Kedua, kurangnya kedisiplinan seperti terdapat santri yang masih berkeliaran ketika waktu salat. Ketiga, terbaginya waktu pimpinan di pesantren, selain menjadi pimpinan di Pesantren Markaz Al-Ishlah Al-Aziziyah Banda Aceh pimpinan juga memiliki jabatan penting di pemerintahan Aceh sehingga waktu yang dimiliki pimpinan terbagi antara menjadi pimpinan pesantren dengan menjadi pimpinan di luar pesantren.

Kepemimpinan di pesantren sangat berbeda dengan kepemimpinan sekolah. Teungku merupakan pimpinan tertinggi di pesantren memiliki otoritas penuh untuk menentukan semua kegiatan yang akan dilakukan di pesantren. Fungsi dari kepemimpinan di pesantren yaitu menentukan tujuan pesantren, mengawasi semua kegiatan yang ada di pesantren, pengambilan keputusan yang bersifat mutlak dan tidak bisa diganggu gugat walaupun bentuk kegiatan dan permasalahan tetap berdasarkan musyawarah.

### **Saran**

Disarankan bagi pimpinan pesantren dapat menerapkan serta mempertahankan model kepemimpinan karismatik bagi organisasi dan santri. Teungku pesantren dipandang karismatik oleh masyarakat, dalam kedudukan seperti itu teungku dapat juga disebut agen perubahan dalam masyarakat yang berperan penting dalam suatu proses perubahan sosial. Teungku berperan terhadap ketahanan pesantren selain dari pada akomodasi pesantren terhadap perubahan, keterkaitan pesantren dengan komunitas lingkungannya dan posisi karismatik teungku sebagai pimpinan pesantren. Bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk mengidentifikasi variabel-variabel lain, seperti motivasi santri, kepuasan santri terhadap kepemimpinan, dan loyalitas kyai/teungku dalam menerapkan sistem pendidikan di dalam pesantren/organisasi. Disarankan juga

kepada peneliti selanjutnya agar dapat melakukan penelitian dengan pendekatan kuantitatif, agar hasil yang diperoleh berdasarkan keseluruhan santri, bukan hanya sebagian santri saja.

### Daftar Pustaka

- Anwar, A. (2011). Pengembangan model kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 17(2), 215-224.
- Assilahi, T. F., Sunaryo, H., & ABS, M. K. (2018). Kepemimpinan kharismatik kyai dan motivasi kerja pengaruhnya terhadap kinerja guru (pondok pesantren Ppai Darun Najah, Ngijo, Karangploso, Malang). *E-Jurnal Riset Manajemen*, 7(10), 108-119.
- Azis, A. (2017). Educational administration: Concepts and practices. *Journal of Islamic Education Management*. 3(2), 65-79.
- Danim, S. (2012). *Kepemimpinan pendidikan kepemimpinan jenius (iq+eq), etika, perilaku motivasional, dan mitos*. Bandung: Alfabeta.
- Goleman, D. (2004). *Primal leadership: Kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Herman. (2013). Tradisi dan modernisasi menuju milenium baru. *Jurnal Al-Ta'dib*, 6(2), 145-158.
- Kartono, K. (2016). *Pemimpin dan kepemimpinan. Apakah kepemimpinan abnormal itu?*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Lokadata (2020). Jumlah pesantren menurut provinsi. <https://lokadata.beritagar.id/chart/preview/jumlah-pesantren-menurut-provinsi-2020-1592279374>
- Mardiyah, M. (2018). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru pada Man kota Serang (studi Man 1 dan Man 2)*. (Unpublish Dissertation). Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin, Banten.
- Muhakamurrohman, A. (2014). Abangan, santri, dan priyayi dalam masyarakat jawa. *Jurnal Kebudayaan Islam*, 12(2), 109-118. <https://doi.org/10.24090/ibda.v12i2.440>
- Purwanto, I. A., & Muhammad, A. (2015). Kepemimpinan kyai dalam membentuk etos kerja santri. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 1(2), 229-243.
- Robins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior (ed.14<sup>th</sup>)*. New York: Pearson Education.
- Suharsaputra, U. (2016). *Kepemimpinan inovasi pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Suharto, B. (2011). *Reinventing eksistensi pesantren di era globalisasi*. Surabaya: Intiyaz.
- Suhendar., Soedjarwo., & Basuki, I. (2017). Analisis pengaruh kepemimpinan kyai, budaya pesantren, dan motivasi kerja guru terhadap mutu pendidikan pesantren di provinsi Banten. *Jurnal Pendidikan Penelitian*. 34(2), 161-171.
- Sukanto. (1999). *Kepemimpinan kyai dalam pesantren*. Jakarta: IKAPI.
- Suyanta, S. (2012). Idealitas kemandirian dayah. *Jurnal Ilmiah Islam Futura*, 11(2), 17-37. <http://dx.doi.org/10.22373/jiif.v11i2.52>

- Ummi, L. (2011). *Gaya kepemimpinan kharismatik Kh. Muhammad Hasandi pondok pesantren Baitul Ulum Pasuruan*. (Unpublished Theses). UIN Sunan Ampel, Surabaya.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.