



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kepemimpinan Bu Nyai**

##### **1. Definisi Bunyai**

Pesantren merupakan lembaga pendidikan khas Indonesia yang berlandaskan nilai-nilai Islam, dengan metode pembelajaran yang menitikberatkan pada pengajaran (*ta'lim*) pembentukan akhlak (*ta'dib*), serta pendidikan yang menyeluruh (*tarbiyah*) (Rizkiyah, Kurnaengsih, and Rosyad 2024). Zamakhsyari Dhofier menjelaskan bahwa sebuah pesantren terdiri atas tiga unsur utama yakni kiai/nyai, santri dan pondok (Anoegrajekti and Sunarti 2016). Di dalam pesantren hubungan antara pemimpin dan santri tidak hanya bersifat formal tetapi juga mencakup ikatan spiritual dan emosional.

Proses pendidikan berlangsung secara terus-menerus sepanjang hari dan sangat lekat dengan praktik kehidupan sehari-hari. Kehidupan di pesantren ditandai dengan hubungan emosional yang erat antara pemimpin dan para santri serta seluruh warga pesantren(Izzah 2011).Hubungan ini mencerminkan keterikatan antara pemimpin yang berperan tidak hanya sebagai guru tetapi juga sebagai sosok orangtua yang mengasuh dan mendidik santri agar memperoleh ilmu terbaik menurut potensi masingmasing. Para santri dididik untuk memahami ilmu dari tingkat paling dasar hingga mampu menguasai bidang keilmuan tertentu sesuai dengan jenjang pembelajaran pesantren. Dalam proses ini para santri dibimbing sekaligus diarahkan untuk mendapatkan ilmu yang sebelumnya belum mereka kuasai.



Alqur'an menggambarkan pentingnya mencari serta mendapatkan pendidikan yang bersifat holistik telah dijelaskan ;

وَ هَالُّ أَخْرَجَكُمْ مِّنْ بَطْوَنِ أُمَّهَاتِكُمْ لَّ تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَ جَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَ الْبَصَارَ وَ الْفُؤُدَ لِعَلَّكُمْ تُشْكُرُونَ

“Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatu pun, dan Dia memberi kamu pendengaran, penglihatan dan hati agar kamu bersyukur (Q.S An Nahl;78)

Tujuan pesantren sejalan dengan hal ini yaitu tidak hanya mengembangkan aspek intelektual (*kognitif*) tetapi juga membentuk hati (*spiritual*) dan sikap (*afektif*) sehingga para santri memperoleh tidak hanya pengetahuan tetapi juga berbagai kemampuan lain yang berkaitan dengan keterampilan hidup dalam menjalani kehidupan ini (Nurkholidah 2021).

Di lingkungan pesantren umumnya seorang kiai menjadi sosok yang memimpin langsung seluruh proses pendidikan santri baik dalam aspek keilmuan maupun pengembangan keterampilan. Namun hal ini mulai berbeda dengan fenomena yang berkembang di banyak pesantren saat ini di mana peran pendidikan tidak hanya dijalankan oleh kiai. Kini banyak pesantren yang juga melibatkan para Bunyai secara langsung dalam membina santri. Para Bunyai terjun langsung dalam mendidik baik dalam keilmuan khusus seperti mengajar kitab kuning dan Al-Qur'an maupun dalam membekali santri dengan berbagai keterampilan lain yang mereka ajarkan secara langsung.

Dalam konteks pesantren merujuk pada istri dari seorang kiai yang memegang peranan strategis dalam struktur sosial dan keagamaan pesantren (Muhtador 2020) Sebagai pendamping utama kiai, Bunyai adalah figur perempuan yang dalam lingkungan pesantren kerap disebut atau dikenal



dengan gelar "nyai" (Takdir 2015), karena perannya sebagai istri dari seorang kiai. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) istilah "nyai" secara "harfiah berarti perempuan yang sudah menikah. Sementara itu menurut pendapat Marcos yang dikutip dalam tulisan Mulyani bunyai dipahami sebagai sebuah peran atau kedudukan yang dimiliki oleh seorang perempuan karena adanya hubungan kekerabatan terutama sebagai istri atau anak dari seorang kiai atau tokoh agama

Dalam kehidupan pondok pesantren sebutan bunyai memiliki makna yang lebih luas (Rahman, 2018) yakni sebagai sosok ibu yang memiliki peran penting dalam membimbing, mendidik dan mengasuh para santri sekaligus menjadi figur keibuan bagi masyarakat di sekelilingnya. Seperti halnya peran ibu dalam sebuah keluarga bunyai juga dipandang sebagai madrasah pertama dan paling utama bagi anak-anak (Qiptiyah, 2020) yaitu sebagai tempat awal mereka mengenal dan mempelajari nilai-nilai agama, moralitas serta kehidupan sosial. bunyai tidak hanya berfungsi sebagai figur yang dihormati tetapi juga memiliki pengaruh yang signifikan dalam kehidupan sosial dan religius di lingkungan pesantren (Di and Mi 2014). Perannya sering kali melampaui batasan domestik dan keluarga dengan turut serta dalam kegiatan keagamaan, sosial dan pendidikan yang berlangsung di pesantren. Meskipun tidak terlibat langsung dalam pengajaran formal bunyai juga memainkan peran yang sangat penting dalam mendukung kelancaran operasional pesantren baik melalui pengelolaan rumah tangga pesantren maupun dalam interaksi dengan santri dan masyarakat sekitar (Rahman 2018). Bu Nyai memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan keberlanjutan dan



keharmonisan kehidupan pesantren. Peranannya dalam menjaga hubungan baik antara santri, pengurus pesantren dan masyarakat sangat vital terutama dalam menciptakan suasana yang mendukung pendidikan dan pengembangan karakter santri. Sebagai istri dari kiai yang dihormati bnyai sering dijadikan teladan dalam hal moralitas, etika dan penerapan ajaran Islam. Dalam banyak kasus(Amalia and Arifin 2018) Bunyai juga berfungsi sebagai figur otoritas yang membantu menegakkan aturan di pesantren, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran. Secara keseluruhan Bu Nyai adalah figur penting dalam struktur sosial pesantren meskipun peranannya sering lebih terselubung. Kepemimpinan Bu Nyai mencakup tanggung jawab manajerial, sosial dan spiritual yang berpengaruh besar pada pengelolaan pesantren dan pembinaan kompetensi santri.

Dalam pandangan Islam kepemimpinan tidak sekadar dipahami sebagai otoritas struktural atau dominasi kekuasaan melainkan merupakan sebuah amanah yang harus dijalankan dengan landasan nilai-nilai akhlak rasa empati dan komitmen terhadap tanggung jawab sosial. Pada lingkungan pesantren, bentuk kepemimpinan yang mengakar pada nilai-nilai tersebut tampak secara khas pada figur bnyai seorang perempuan yang bertugas membimbing santri perempuan, baik secara spiritual maupun manajerial. Kepemimpinan bnyai mencerminkan pendekatan yang tidak hanya bersifat administratif tetapi juga edukatif dan pengasuhan sebagaimana peran seorang ibu yang mendidik dengan cinta dan perhatian. Model kepemimpinan semacam ini dikenal dengan istilah kepemimpinan keibuan. Kepemimpinan keibuan berorientasi pada nilai-nilai maternal seperti kasih sayang (*rahmah*), kepekaan terhadap



kebutuhan emosional dan pendekatan yang lembut dalam membina meskipun tetap dilandasi dengan ketegasan prinsip. Ini bukanlah bentuk kepemimpinan yang pasif atau lemah tetapi justru menunjukkan kekuatan dalam membentuk atmosfer psikologis yang positif yang mendukung perkembangan pribadi dan sosial. Dalam konteks pendidikan pesantren, kepemimpinan bunyai terbukti mampu mencetak santri perempuan yang tidak hanya berkarakter kuat tetapi juga kompeten dalam mengelola diri dan lingkungan sekitarnya.

Prinsip ini sejalan dengan ajaran Nabi Muhammad saw. sebagaimana disampaikan dalam hadis beliau: “ Laisa Minna Man Lam Yarham Saghrana wa Ya’rif haqqa kabirina “ *Bukan termasuk golongan kami orang-orang yang tidak menyayangi yang lebih muda dan tidak mengetahui hak orang yang lebih tua* (HR Abu Dawud)

Hadis tersebut menegaskan dua fondasi utama dalam relasi sosial dan kepemimpinan dalam Islam, yaitu menunjukkan kasih sayang kepada yang lebih muda dan memberikan penghormatan kepada yang lebih tua. Di lingkungan pesantren, kedua nilai ini menjadi pilar utama dalam membangun hubungan antara pemimpin, santri serta elemen lain dalam komunitas pesantren. Bunyai secara konkret mengaktualisasikan ajaran Rasulullah ini. Kepada para santri yang lebih muda, ia menunjukkan rasa sayang, perhatian terhadap perkembangan mental dan spiritual mereka, serta pembinaan yang bersifat personal. Pendekatan semacam ini menciptakan suasana batin yang aman dan hangat, menjadikan santri merasa dihargai, diterima dan dilindungi. Sosok bunyai tidak semata-mata diposisikan sebagai pemimpin struktural



tetapi juga sebagai figur keibuan yang melekat secara emosional dalam kehidupan para santri.

Di sisi lain, peran bonyai juga signifikan dalam menjaga nilai *ta'dzim* penghormatan terhadap para guru, kiai, dan senior. Ia menjadi penghubung antara generasi santri dengan nilai-nilai luhur dan tradisi pesantren yang telah terpelihara sejak lama. Melalui pola kepemimpinan yang mengedepankan kasih sayang dan moralitas Islami, bonyai turut berkontribusi dalam melestarikan budaya pesantren dan dalam waktu yang sama mempersiapkan generasi santri agar siap menjalankan peran kepemimpinan di masa depan, khususnya dalam aspek manajerial. Model kepemimpinan keibuan yang diterapkan oleh bonyai memiliki peran penting dalam proses pembentukan kompetensi manajerial santri. Nilai-nilai seperti kasih sayang, kepedulian terhadap sesama, keteladanan, tanggung jawab sosial, serta keterampilan komunikasi interpersonal menjadi fondasi utama dalam proses pengasuhan santri. Melalui internalisasi nilai-nilai ini, santri dilatih untuk mengembangkan kemampuan dalam mengatur organisasi, mengambil keputusan, bekerja dalam tim dan membangun kecerdasan emosional serta sosial.

Lebih dari itu kepemimpinan bonyai tidak hanya menyangkut aspek moral dan karakter santri, tetapi juga menyentuh dimensi intelektual dan strategis. Bonyai kerap menjadi pembina dalam berbagai kegiatan organisasi santri, pelatihan kepemimpinan hingga pengelolaan lingkungan asrama. Seluruh aktivitas ini dilaksanakan dengan pendekatan yang tetap berpijak pada nilai kasih sayang dan kehangatan hubungan antarindividu. Perbedaan utama



antara gaya kepemimpinan bunyai dengan model kepemimpinan birokratis konvensional terletak pada sifat relasi yang dibangun: bukan semata hubungan formal, melainkan hubungan personal yang melibatkan empati dan perhatian. Kondisi ini menciptakan ruang tumbuh yang mendukung proses belajar dan pembentukan kepribadian santri secara menyeluruh. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kepemimpinan bunyai merupakan implementasi nyata dari nilai-nilai kenabian dalam membangun komunitas yang harmonis, penuh kasih sayang, dan saling menghormati. Kepemimpinan keibuan tidak hanya relevan dalam konteks relasi sosial, tetapi juga merupakan pendekatan strategis dalam menumbuhkan kompetensi manajerial yang berbasis nilai-nilai spiritual dan moral. Dalam realitas zaman yang semakin kompleks, pola kepemimpinan seperti ini layak diangkat sebagai kontribusi khas pesantren dalam mencetak pemimpin masa depan yang tidak hanya cerdas dan tangguh tetapi juga berintegritas, empatik dan visioner.

## 2. Definisi kepemimpinan bunyai

Kepemimpinan Bu Nyai dalam konteks pesantren merupakan suatu bentuk kepemimpinan yang khas yang tidak hanya berfokus pada aspek pendidikan agama tetapi juga pada pembentukan karakter dan pengembangan kompetensi manajerial para santri. Bu Nyai sebagai istri dari seorang kiai atau pengasuh pondok pesantren memegang peran yang sangat vital dalam menjaga kelangsungan hidup pesantren serta memastikan keberhasilan pendidikan yang ada. Dalam masyarakat pesantren peran bunyai tidak hanya terbatas pada ranah spiritual namun juga mencakup berbagai



aspek manajerial yang mendukung operasional pesantren (Perempuan et al. 2018).

Kepemimpinan bunyai juga sangat memperhatikan perkembangan kompetensi manajerial santri. Sebagai pemimpin yang juga mengelola pesantren secara profesional bunyai tidak hanya mengarahkan para santri untuk menguasai ilmu agama tetapi juga melibatkan mereka dalam berbagai aktivitas yang mengasah keterampilan organisasi, pengelolaan waktu serta pengambilan keputusan. Melalui keterlibatan aktif dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pesantren para santri dilatih untuk menjadi pribadi yang mandiri, bertanggung jawab dan memiliki kemampuan manajerial yang baik. Hal ini sangat relevan dengan tuntutan dunia yang semakin kompleks di mana kemampuan manajerial menjadi salah satu aspek penting yang harus dimiliki oleh setiap individu tak terkecuali bagi mereka yang berada di lingkungan pesantren.

Kepemimpinan Bunyai dapat dimaknai sebagai model kepemimpinan yang menekankan penerapan prinsip-prinsip Islam dalam seluruh aspek pengelolaan pesantren dengan tujuan utama meningkatkan kemampuan manajerial santri. Bentuk kepemimpinan ini tidak hanya difokuskan pada pengaturan pondok secara struktural tetapi juga lebih mendalam untuk menanamkan nilai-nilai etika, kedisiplinan dan tanggung jawab dalam kehidupan santri secara menyeluruh. Dalam konteks ini kepemimpinan bertitik berat pada pendidikan karakter dan perkembangan keterampilan manajerial sesuai ajaran islam(Takdir 2015).



Sebagai pemimpin di lingkungan pesantren kepemimpinan Bunyai dituntut memiliki kualitas yang tidak hanya andal dalam aspek administratif, tetapi juga memiliki akhlak mulia sikap adil serta kepedulian terhadap perkembangan santri. Dalam ajaran Islam pemimpin dipandang sebagai sosok yang menerima amanah dari Allah SWT untuk menjalankan kepemimpinan dengan bijaksana serta menjaga kesejahteraan dan kemajuan umat. Seorang pemimpin yang memikul amanah ini harus mampu menjaga kepercayaan, menghormati hak-hak orang lain dan memimpin dengan tanggung jawab yang tinggi. pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan Bunyai akan membina para santri agar mampu mengembangkan potensi mereka dalam mengelola aktivitas pesantren dan menjalani kehidupan sehari-hari secara mandiri dan profesional.

Dalam pengelolaan pesantren peningkatan kompetensi manajerial santri merupakan aspek yang sangat krusial. Para santri tidak hanya diberikan pemahaman tentang ilmu agama tetapi juga dibekali dengan keterampilan praktis seperti pengelolaan sumber daya, perencanaan kegiatan serta evaluasi terhadap hasil yang dicapai. Kepemimpinan Bunyai berperan dalam mendorong santri agar mampu menguasai keterampilan dalam merancang program pesantren, mengatur waktu secara efisien dan bekerja sama secara tim. Prinsip-prinsip manajerial dalam ajaran Islam seperti kolaborasi, kejujuran dan saling menghargai menjadi fondasi utama dalam proses pengembangan keterampilan ini.



Amanah adalah prinsip utama dalam kepemimpinan Islam yang menuntut pemimpin untuk memikul tanggung jawab besar. Dalam Surah An-Nisa (4:58), Allah SWT berfirman;

أَنَّ هَالِلَّ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤْدِيَا الْمُنْتَهَى إِلَى أَهْلِهِ أَ

*"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu untuk menyerahkan amanat kepada yang berhak menerimanya."*

Dalam hal ini kepemimpinan Bunyai menekankan pentingnya pemimpin pesantren dalam menjalankan amanah secara optimal baik dalam aspek pengelolaan lembaga maupun dalam membimbing santri agar mampu mengatur kehidupan mereka secara bijaksana. Kompetensi manajerial yang dikembangkan tidak hanya mencakup kemampuan administratif tetapi juga mencakup kecakapan dalam mengelola emosi menjalin hubungan interpersonal yang baik serta menjaga konsistensi moral dan integritas dalam setiap tindakan.

Lebih jauh lagi dalam konsep kepemimpinan Islam, akhlak memegang peranan yang sangat mendasar. Rasulullah SAW menjadi panutan utama dalam hal ini dengan menampilkan kepemimpinan yang dilandasi kasih sayang, kejujuran dan keteladanan. Sebagaimana sabda Nabi yang diriwayatkan oleh Imam Al-Bukhari yang artinya: *"Pemimpin kalian adalah yang paling banyak memberi manfaat kepada kalian"*. Seorang pemimpin yang memiliki akhlak mulia akan mampu memberikan inspirasi kepada para santri untuk mengembangkan potensi diri mereka secara sejalan dengan nilai-nilai Islam dengan menjadikan akhlak terpuji sebagai pijakan utama dalam setiap keputusan maupun tindakan yang diambil.



Selain itu dalam Islam musyawarah (*konsultasi*) adalah bagian integral dari ke pemimpinan yang baik. Rasulullah SAW selalu mengedepankan musyawarah dalam mengambil keputusan. Dalam konteks Pondok Baitul Qur'an kepemimpinan Bunyai mendorong para pemimpin untuk melibatkan santri dalam proses pengambilan keputusan serta memberikan kesempatan kepada mereka untuk berpartisipasi secara aktif dalam merencanakan dan mengelola kegiatan pesantren(Syafe'i 2017). Hal ini tidak hanya memperkaya keterampilan manajerial mereka tetapi juga mengajarkan nilai pentingnya kerja sama, dialog dan penghargaan terhadap pendapat orang lain. Secara keseluruhan kepemimpinan Bunyai di Pondok Baitul Qur'an memainkan peran krusial dalam pengembangan kompetensi manajerial santri. Dengan menanamkan prinsip-prinsip Islam pada setiap langkah kepemimpinan seperti amanah, akhlak mulia, musyawarah dan pembinaan berkelanjutan.

Kepemimpinan merupakan aspek mendasar dalam pelaksanaan fungsi manajerial serta pembentukan karakter individu, termasuk dalam lingkup pendidikan pesantren. Sepanjang perkembangan ilmu manajemen, telah muncul berbagai model kepemimpinan yang menguraikan bagaimana seorang pemimpin memengaruhi, membimbing dan membentuk perilaku serta kinerja para pengikutnya. Dalam konteks pesantren, khususnya peran seorang Bunyai, pemahaman terhadap model-model kepemimpinan ini sangat penting guna mengidentifikasi pendekatan dan gaya kepemimpinan yang digunakan dalam mendukung peningkatan kompetensi manajerial santri.



Ada beberapa model kepemimpinan yang relevan untuk dikaji dalam konteks ini di antaranya:

1. Kepemimpinan Transformasional ( Transformasional Leadership)

Model ini menitikberatkan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta mentransformasi individu yang dipimpinnya agar mampu melampaui kepentingan pribadi demi mewujudkan tujuan kolektif. Seorang Bunyai dapat memainkan peran sebagai pemimpin transformasional ketika ia membina santri secara komprehensif, tidak hanya dalam aspek intelektual, tetapi juga spiritual dan emosional. Pendekatan ini mendorong santri untuk tumbuh sebagai pribadi yang utuh dan siap menjadi pemimpin di masa depan.

2. Kepemimpinan Transaksional ( Transactional LeaderShip) beda dengan pendekatan transformasional kepemimpinan transaksional mengedepankan hubungan yang bersifat kontraktual antara pemimpin dan bawahan, yang ditandai dengan sistem penghargaan dan hukuman berdasarkan pencapaian kinerja. Dalam pesantren gaya kepemimpinan ini tercermin dalam penerapan tata tertib serta sistem pengawasan perilaku santri yang dijalankan oleh Bunyai guna menanamkan kedisiplinan dan tanggung jawab.

3. Kepemimpinan Pelayan ( Servant Leadership)

Model ini berfokus pada konsep pemimpin sebagai pelayan. Pemimpin hadir untuk melayani bukan untuk dilayani serta mengutamakan kebutuhan orang lain. Figur Bunyai dalam pesantren kerap mencerminkan tipe kepemimpinan ini terutama melalui keteladanan, perhatian individual



terhadap santri serta komitmen dalam pembinaan baik dalam aspek keagamaan maupun pengembangan keterampilan manajerial.

#### 4. Kepemimpinan Karismatik ( Charismatic Leadership)

Model karismatik berlandaskan pada pesona dan daya tarik pribadi pemimpin yang mampu menumbuhkan rasa hormat, kesetiaan dan inspirasi. Dalam kehidupan pesantren kharisma yang dimiliki oleh seorang Bunyai seringkali menjadi sumber kekuatan moral dan motivasi bagi santri untuk meneladani perilaku dan nilai-nilai yang ditanamkan.

#### 5. Kepemimpinan Situasional ( Situational Leadreship)

Diperkenalkan oleh Hersey dan Blanchard model ini menekankan pentingnya fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin yang efektif harus mampu menyesuaikan pendekatannya sesuai dengan kondisi, kebutuhan dan tingkat kesiapan pengikutnya. Seorang Bunyai yang bijak akan menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda antara santri yang masih baru dengan santri senior misalnya dengan pendekatan lebih mengarahkan di awal dan lebih partisipatif seiring perkembangan santri.

Dengan mengkaji beragam model kepemimpinan ini dapat dipahami bagaimana sosok Bunyai meskipun bukan pemimpin formal memainkan peran penting dan strategis dalam membentuk serta mengembangkan kompetensi manajerial santri. Kompetensi ini mencakup aspek-aspek seperti kemampuan mengatur tugas, kepemimpinan diri, komunikasi efektif serta kemampuan mengambil keputusan semuanya berkembang melalui proses pembinaan yang bersifat menyeluruh. Oleh karena itu



kajian ini tidak hanya menguraikan teori kepemimpinan secara umum tetapi juga menghubungkannya secara kontekstual dengan praktik kepemimpinan perempuan di lingkungan pesantren yang secara signifikan berkontribusi terhadap terbentuknya santri yang kompeten adaptif dan memiliki daya saing dalam berbagai bidang kehidupan.

### 3. Karakteristik Kepemimpinan Bu Nyai

Kepemimpinan merupakan proses yang mampu untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang sama dan satu. Dalam kontek pendidikan di pesantren kepemimpinan bukan hanya soal administratif (Amalia and Arifin 2018), akan tetapi juga spiritual, moral dan keteladanan. Dalam islam konsep ini sejalan dengan tuntunan ajaran tentang *uswatun hasanah* sebagaimana hal ini dijelaskan dari firman Alloh dalam Al-Qur'an

قُدْ كَانَ لِكُمْ فِي رَسُولِهِ الْأَكْرَمِ اسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُوا هَالِلُ وَالْيَوْمَ الْخَرَجَ  
وَذَكَرَهُ اللَّهُ كَيْنُو رَأَيْ

“Sesungguhnya telah ada pada diri Rasululloh itu suri teladan yang baik bagimu..” (QS. Al Ahzab;21)

Dalam hal ini seorang pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengatur dan pemberi perintah tetapi juga harus mampu memberikan teladan yang baik sebagaimana yang dilakukan oleh Rasulullah SAW dalam membimbing umat manusia Dalam struktur kepemimpinan pesantren, Bunyai memiliki peran strategis yang khas sebagai figur pembina, pendidik, sekaligus penjaga nilai-nilai tradisi kepesantrenan. Salah satu sifat utama yang menonjol dalam diri Bunyai adalah keistiqomahan yakni komitmen dan ketekunan dalam menjalankan tugas secara terus-menerus, meskipun



dihadapkan pada berbagai kendala dan perubahan zaman. Karakter ini menunjukkan bahwa keistiqomahan bukan sekadar sikap religius tetapi juga merupakan manifestasi dari daya juang yang kuat menjadi pondasi moral dan spiritual dalam kepemimpinan yang berlandaskan nilai. Al-Ghazali dalam *Ihya' Ulumuddin* menjelaskan bahwa istiqomah adalah tingkatan spiritual tertinggi setelah iman. Dalam ranah kepemimpinan, istiqomah berfungsi sebagai simbol konsistensi moral dan kemurnian niat (niyyah) dalam memperjuangkan prinsip-prinsip kebaikan. Hal ini sejalan dengan konsep *authentic leadership* yang dikemukakan oleh George (2003) yang menekankan pentingnya integritas, keaslian diri, serta orientasi nilai dalam kepemimpinan. Melalui keteladanan dan konsistensinya, Bunyai merepresentasikan model kepemimpinan otentik ini secara nyata dalam aktivitas keseharian di lingkungan pesantren. Ditinjau dari aspek psikologi konsep daya juang atau *grit* menurut Duckworth (2016) merupakan perpaduan antara semangat dan ketekunan dalam mengejar tujuan jangka panjang. Keteguhan Bunyai dalam mendampingi santri, mengelola kegiatan pesantren serta mempertahankan nilai-nilai lokal dalam arus perubahan modernitas mencerminkan tingkat *grit* yang tinggi. Keuletan tersebut tidak hanya menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif dan penuh dedikasi tetapi juga menular kepada santri sebagai bagian dari proses pembentukan karakter melalui keteladanan yang berkesinambungan.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan Schein (2010) menyatakan bahwa seorang pemimpin berperan penting dalam membentuk budaya



organisasi. Bunyai melalui istiqomah dan daya juangnya turut menciptakan budaya manajerial di pesantren yang tidak semata-mata menekankan pada efektivitas kerja, melainkan juga pada aspek nilai-nilai seperti tanggung jawab, kedisiplinan, keteladanan serta dimensi spiritualitas. Budaya ini membentuk lingkungan belajar yang mendukung penguatan kompetensi manajerial santri, baik dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program.

Sementara itu teori kompetensi dari Spencer & Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi mencakup tidak hanya keahlian teknis dan pengetahuan, tetapi juga nilai, karakter, serta motivasi yang mendasarinya. Dalam hal ini kontribusi Bunyai sangat penting karena nilai-nilai yang ia tanamkan melalui keteladanan istiqomah dan daya juangnya turut membentuk kompetensi santri secara menyeluruh. Santri tidak hanya dilatih menjadi manajer yang efektif, tetapi juga sebagai individu yang kuat secara mental, stabil secara emosional, dan matang secara spiritual. Dengan mempertimbangkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa keistiqomahan Bunyai merupakan bentuk konkret dari daya juang kepemimpinan yang multidimensional mengintegrasikan aspek spiritual, sosial dan manajerial. Keduanya saling mendukung dalam menciptakan suasana pembelajaran yang transformatif, serta memberikan kontribusi nyata dalam membentuk kompetensi manajerial santri yang berkarakter dan adaptif terhadap tantangan zaman

Kepemimpinan Bunyai memiliki karakteristik yang sangat mendukung pengembangan manajerial santri terutama dalam konteks pengelolaan



pendidikan dan pembentukan karakter(Qur et al. 2024). Diantaranya adaah sebagai berikut;

a. Ketegasan dan kedisiplinan Bunyai

Kepemimpinan Bunyai mencerminkan ketegasan yang tidak bersifat otoriter melainkan berlandaskan pada rasa tanggung jawab dalam membina moral dan disiplin santri. Ketegasan ini tampak pada kemampuannya dalam menetapkan aturan dengan tegas memberikan nasihat dengan bijak serta membuat keputusan yang tepat dalam situasi yang memerlukan ketegasan. Dalam lingkungan pesantren yang membutuhkan kestabilan dan keseimbangan, ketegasan yang dimiliki oleh seorang Bunyai menjadi elemen penting dalam menjaga keharmonisan dan kedisiplinan(Arrasyid and Karwanto 2021). Meskipun demikian ketegasan tersebut selalu disertai dengan kelembutan dan kasih sayang yang tidak menimbulkan ketakutan yang berlebihan tetapi justru menumbuhkan rasa hormat dan kesadaran di hati santri. Hal ini membuktikan bahwa ketegasan bukanlah bentuk kekerasan melainkan tindakan yang didasari oleh tanggung jawab dan perhatian mendalam terhadap perkembangan pribadi santri

Selain itu kharisma Bunyai memegang peran penting dalam memperkuat otoritas moralnya sebagai seorang pemimpin. Kharisma ini berasal dari akhlak yang terpelihara, komitmen pada nilai-nilai agama dan teladan yang ditunjukkannya dalam kehidupan sehari-hari. Bunyai dihormati bukan hanya karena posisinya tetapi lebih karena kepribadiannya yang memancarkan kewibawaan dan ketulusan.



Kehadirannya menciptakan rasa tenang dan dihargai membuat santri dan masyarakat merasa dekat namun tetap memberikan rasa hormat. Kharisma Bunyai memungkinkan kepemimpinannya diterima dengan alami tanpa adanya paksaan. Perpaduan antara ketegasan dan kharisma ini menciptakan keseimbangan sempurna antara wibawa dan kehangatan

**b. Kepemimpinan Bunyai Berlandaskan Prinsip Keibuan**

Kepemimpinan Bunyai adalah suatu model kepemimpinan yang unik dalam lingkungan pesantren dan komunitas keagamaan yang mengedepankan nilai-nilai keibuan sebagai dasar dalam membimbing dan mengarahkan. Berbeda dengan model kepemimpinan yang lebih otoriter atau birokratis, Bunyai mengadopsi pendekatan yang penuh dengan empati, kasih sayang dan pengasuhan. Nilai-nilai keibuan seperti kesabaran, kedekatan emosional dan perhatian terhadap perkembangan moral serta spiritual individu menciptakan rasa aman, mempererat hubungan emosional dan menjadikan Bunyai sebagai tempat perlindungan serta pembinaan bagi para santri. Sosok Bunyai tidak hanya dipandang sebagai pemimpin formal tetapi juga sebagai figur ibu yang membimbing dengan penuh kasih.

Aspek keibuan dalam kepemimpinan Bunyai terlihat melalui perannya sebagai pendidik, pengasuh dan pelindung sekaligus. Ia menjalankan tanggung jawab kepemimpinan dengan kelembutan yang penuh ketegasan (KHASANURI 2022), memberikan arahan dan koreksi dengan kasih sayang tanpa mengurangi rasa hormat kepada individu yang dipimpinnya. Pendekatan ini menciptakan suasana yang mendukung



perkembangan emosional dan spiritual serta membentuk karakter yang kuat pada mereka yang dibimbingnya. Prinsip keibuan dalam kepemimpinan Bunyai berfokus pada pengasuhan yang mendalam dengan selalu memprioritaskan perkembangan pribadi setiap individu. Bunyai tidak hanya berperan sebagai pemimpin yang memberikan petunjuk tetapi juga sebagai figur yang selalu siap untuk mendengarkan, memberikan perhatian dan menyelesaikan masalah dengan bijaksana. Dalam model kepemimpinan ini santri tidak hanya dibimbing untuk mencapai tujuan akademik atau sosial tetapi juga dibentuk menjadi individu yang lebih baik dan penuh empati.

Kepemimpinan yang di terapkan oleh Bunyai cenderung mengedepankan nilai-nilai kelembutan, kebijaksanaan dan ketegasan dalam setiap keputusan yang diambil. Hal ini menciptakan lingkungan yang harmonis namun tetap memegang prinsip disiplin yang tinggi (Menurut et al. 2021). Kepemimpinan yang berbasis pada keteladanan menjadi kunci utama dalam membimbing santri untuk menumbuhkan jiwa kepemimpinan yang tangguh dan bertanggung jawab.

Seorang pemimpin yang memiliki pengaruh besar berkat sifat dan kepribadiannya seperti yang sering ditemukan dalam lingkungan pesantren adalah pemimpin yang memiliki daya tarik moral dan spiritual yang mampu menginspirasi seluruh santrinya seperti yang dimiliki oleh Bunyai atau Kiai (Khasanuri, 2022). Islam mengakui peran perempuan dalam batasan yang diizinkan oleh syariat. Kepemimpinan seorang Bunyai mencerminkan gabungan antara rahmah (kasih sayang) dan hikmah



(kebijaksanaan), dua nilai penting yang juga ditunjukkan dalam kepemimpinan para wanita salehah dalam sejarah Islam seperti yang terlihat dalam kepemimpinan Sayyidah Aisyah r.a dan Ummu Salamah

Kepemimpinan dalam islam bukan hanya sekedar posisi namun sebuah amanah dan tanggung jawab yang hal ini seorang pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas segala apa yang telah dipimpinnya (Olifiansyah et al. 2020) tidak hanya didunia namun juga diakhirat kelak. konsep ini memberikan dimensi spiritual pada tindakan kepemimpinan. Alqur'an telah menegaskan pentingnya keadilan dan tanggung jawab seorang pemimpin, hal ini tertera dalam Alquran yang berbunyi :

إِنَّ هَالِلِ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤْدُوا الْمُنْتَهَى إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تُحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

“ Sesungguhnya Alloh menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya dan apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil” (Q.S An Nisa Ayat 58).

Hal ini selaras dengan sabda Rosululloh SAW yakni;

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّ رَاعٍ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya (HR. Bukhari dan Muslim)

Kepemimpinan dalam Islam selalu berlandaskan pada nilai-nilai taqwa, keadilan, keteladanan (*uswah Hasanah*) dan musyawarah (*syura*). Seorang pemimpin harus mampu menggabungkan kekuatan spiritual dengan kecerdasan manajerial untuk memimpin umat. Dalam hal ini kepemimpinan Bunyai diterapkan untuk membimbing seluruh santri dengan prinsip-prinsip tersebut



Dalam bahasa Arab istilah kepemimpinan dikenal dengan *alImamah* atau *al-Riyasah* yang mengacu pada posisi seseorang yang berada di garis depan dalam membimbing, mengarahkan dan membawa kelompok menuju tujuan tertentu. Seorang pemimpin dalam Islam adalah individu yang memiliki kesalehan pribadi, pengetahuan yang cukup serta kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar selalu taat kepada Allah.(Supriyanti and Sanusi 2024).

c. Pendidikan Berbasis Monitoring Langsung

Pendidikan kepemimpinan didalam pesantren adalah pembelajaran non formal hal ini adalah proses pendidikan diluar sistem pendidikan formal namun tetap memberikan nilai tambah pada kompetensi seseorang. Menurut Rogers (2004), pembelajaran non formal adalah menekankan pada partisipasi aktif (Faishol 2020). Dalam Islam pembelajaran sepanjang hayat adalah nilai yang sangat penting dan harus selalu diterapkan dalam diri setiap individu sebagaimana tercermin dalam sabda Rasulullah SAW, "*Tuntutlah ilmu sejak dari buaian hingga ke liang lahat*" (HR. Al-Baihaqi).

Di lingkungan pesantren tidak hanya berlangsung dalam bentuk kegiatan pembelajaran formal di ruang kelas tetapi juga melalui pengawasan dan kontrol berkelanjutan yang dilakukan oleh ibu nyai sebagai tokoh sentral dalam mendidik santri. Fungsi pengawasan yang dijalankan ibu nyai tidak semata bertujuan menjaga keteraturan tetapi juga mencerminkan tanggung jawab moral dan spiritual dalam memastikan proses pendidikan tetap berjalan sesuai dengan nilai-nilai Islam. Dalam hal



ini ibu nyai tidak hanya memantau aspek lahiriah melainkan juga secara konsisten mengawasi pertumbuhan akhlak, kepribadian serta penguatan pemahaman keagamaan para santri dari waktu ke waktu. Dalam perspektif Islam pengawasan terhadap proses pendidikan memiliki pijakan yang kuat.

Allah SWT berfirman:

*“Dan perintahkanlah kepada keluargamu mendirikan shalat dan bersabarlah dalam melaksanakannya.”* (QS. Thaha: 132)

Ayat ini menegaskan bahwa tanggung jawab mendidik dan membina anggota keluarga termasuk di dalamnya kewajiban melakukan pengawasan secara konsisten dan penuh kesabaran. Sebagaimana orang tua dituntut untuk memantau anak-anak mereka dalam pelaksanaan ibadah ibu nyai pun sebagai figur ibu spiritual bagi para santri memiliki peran penting dalam mengawasi serta membimbing mereka agar tetap berada dalam koridor nilai-nilai Islam dalam kehidupan pesantren yang mereka jalani. Secara teoritis pendekatan ini memiliki keselarasan dengan teori behavioristik dalam pendidikan yang menekankan pentingnya kontrol eksternal seperti pengawasan dan pemberian penguatan (reinforcement) dalam membentuk perilaku peserta didik. Namun demikian dalam praktik yang dilakukan oleh ibu nyai pengawasan tersebut dilandasi oleh kasih sayang dan bertujuan edukatif. Ibu nyai menyadari bahwa tindakan korektif maupun bimbingan harus diarahkan pada pembentukan kesadaran moral dan rasa tanggung jawab dari dalam diri santri. Karena itu pengawasan yang dijalankan tidak hanya berupa pengendalian perilaku tetapi juga disertai dengan pembinaan spiritual dan penyampaian nilai-



nilai akhlak yang bersumber dari ajaran Al-Qur'an, Hadis serta nilai-nilai luhur pesantren. Dalam konsep supervisi pendidikan Islam (Islamic Educational Supervision), pengawasan merupakan bagian tak terpisahkan dari proses *tazkiyatun nafs* atau penyucian jiwa. Fungsi kontrol yang dilakukan ibu nyai tidak terbatas pada aspek fisik seperti kehadiran, kebersihan atau keterlibatan dalam aktivitas pondok tetapi juga mencakup pemantauan aspek spiritual dan sosial. Beliau memperhatikan perkembangan ibadah para santri mengamati perilaku sehari-hari serta menilai adab dan interaksi mereka satu sama lain. Pengawasan ini dilakukan secara menyeluruh mencakup aspek input (kesiapan dan sikap awal) proses (interaksi harian dan dinamika belajar), hingga output (hasil akhir berupa perubahan karakter dan pertumbuhan spiritual yang diharapkan).

Rasulullah SAW pun menunjukkan pentingnya proses pemantauan dalam pendidikan. Dalam berbagai riwayat, beliau secara aktif memantau perkembangan para sahabat dalam memahami serta mengamalkan ajaran Islam. Hal ini ditegaskan dalam sabda beliau:

*"Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya."* (HR. Bukhari dan Muslim)

Hadis tersebut menekankan bahwa setiap pemimpin termasuk ibu nyai dalam lingkup pesantren memikul amanah besar untuk melakukan supervisi terhadap santri sebagai bentuk tanggung jawab pendidikan yang menyeluruh. Monitoring yang dilakukan ibu nyai tidak terbatas pada saat terjadi pelanggaran tetapi juga dilakukan dalam bentuk evaluasi rutin yang



terintegrasi dengan kegiatan harian. Misalnya beliau mengawasi keaktifan santri dalam salat berjamaah, keterlibatan dalam kegiatan kebersihan serta kualitas interaksi sosial mereka sehari-hari.

Dengan demikian pendidikan yang dijalankan oleh Bu Nyai melalui kontrol, monitoring dan pengawasan aktif tidak hanya menciptakan ketertiban dalam kehidupan pesantren tetapi juga menjadi sarana efektif dalam membentuk karakter para santri secara bertahap dan menyeluruh. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan pendidikan pesantren tidak semata ditentukan oleh materi pelajaran, melainkan juga oleh peran aktif ibu nyai sebagai pengawas, pembimbing, dan teladan moral. Beliau hadir sebagai penjaga nilai-nilai luhur yang memastikan bahwa pendidikan di pesantren membawa santri yang cerdas secara intelektual, matang secara emosional, kuat spiritualitasnya, dan luhur akhlaknya.

#### 4. Teori Pendukung

Kepemimpinan (leadership) dan manajemen (management) memang memiliki banyak kesamaan meskipun keduanya memiliki perbedaan mendasar dalam konsepnya. Menurut Bennis dan Nanus, konsep kepemimpinan lebih berfokus pada kemampuan untuk "mengerjakan hal yang benar" sementara manajer lebih menitikberatkan pada "mengerjakan sesuatu dengan cara yang benar", yang sering kali diungkapkan dengan "*Managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing.*" Dari pernyataan ini dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mampu menjalankan fungsi manajerial dengan baik namun seseorang bisa saja menjadi manajer tanpa harus menjadi pemimpin.



Istilah "kepemimpinan" merupakan padanan dari kata dalam bahasa Inggris "leadership" yang menurut *Ensiklopedi Umum* tahun 1993 dimaknai sebagai hubungan yang erat antara seorang individu dengan sekelompok orang. Dalam konteks ini peran utama ditentukan oleh pemimpin yaitu seseorang yang mampu memengaruhi perilaku para pengikutnya dalam kondisi tertentu. Robbins menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kapasitas seseorang untuk memengaruhi kelompok dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan(Iqbal 2021). Di sisi lain Gibson menggambarkan kepemimpinan sebagai suatu proses yang melibatkan penerapan berbagai bentuk pengaruh untuk mendorong orang lain dalam mencapai tujuan tertentu(Budiwibowo 2016). Kedua pandangan ini sama-sama menekankan pentingnya peran seorang pemimpin dalam memberikan motivasi, arahan dan pengaruh guna meraih tujuan bersama.

Beragam definisi tentang kepemimpinan yang telah dikemukakan menunjukkan bahwa merumuskan satu definisi yang tunggal mengenai konsep ini merupakan hal yang kompleks dan sulit dipastikan. Tidak ada satu pun definisi yang bisa dianggap paling akurat dalam menggambarkan esensi kepemimpinan secara menyeluruh karena kepemimpinan melibatkan berbagai dimensi, situasi dan sudut pandang. Meskipun terdapat perbedaan pandangan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah proses yang bersifat dinamis dan merupakan bentuk perilaku sosial yang bertujuan memengaruhi aktivitas, sikap serta tindakan anggota dalam suatu kelompok atau organisasi demi tercapainya tujuan bersama yang telah



dirancang secara sistematis yang pada akhirnya diharapkan memberi manfaat bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan

Dalam penelitian ini teori yang digunakan untuk mendukung pembahasan mengenai kepemimpinan Bu Nyai adalah Teori Kepemimpinan Transformasional Bass. Teori ini yang dikembangkan oleh Bernard M. Bass (1999) dan Avolio (1994) sangat relevan untuk menganalisis kepemimpinan Bu Nyai dalam konteks penelitian ini. Teori kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya hubungan yang bersifat inspiratif antara pemimpin dan pengikut di mana pemimpin berperan untuk menginspirasi serta memotivasi pengikut guna mencapai tujuan yang lebih tinggi dan melampaui kepentingan pribadi. Kepemimpinan transformasional fokus pada perubahan positif dalam diri individu dan organisasi, dengan visi sebagai kekuatan utama yang mendorong pemimpin dalam menjalankan perannya.

Teori kepemimpinan transformasional mencakup empat dimensi utama yang diidentifikasi oleh Bass sebagai elemen-elemen krusial dalam kepemimpinan yang efektif yaitu: pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi yang menginspirasi (*inspirational motivation*) stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dan perhatian terhadap individu (*individualized consideration*).

1. Pertama idealized influence (pengaruh yang ideal) mengacu pada pemimpin yang menjadi contoh yang menginspirasi bagi pengikutnya. Pemimpin dengan pengaruh ideal dianggap memiliki sifat-sifat yang layak diteladani oleh orang lain. Mereka berfungsi sebagai teladan yang



menginspirasi nilai-nilai luhur. Dalam konteks Bu Nyai sebagai figur yang dihormati dalam masyarakat ia berperan sebagai teladan yang diikuti oleh pengikutnya baik dalam perilaku moral, etika maupun dedikasi terhadap tujuan bersama. Keteguhan Bu Nyai dalam mengajinya bahkan ketika sedang bepergian merupakan contoh nyata dari idealized influence di mana seorang pemimpin tidak hanya memberikan perintah tetapi juga menunjukkan contoh langsung (Satu et al. 2024). Seperti yang dikatakan dalam pepatah bijak, "teladan yang baik (*uswah hasanah*) lebih kuat daripada seribu kata motivasi." Para santri dan pengurus pondok merasa terinspirasi oleh keteguhan dan kedisiplinan Bu Nyai sehingga tanpa disadari mereka meniru pola pikir dan etos kerja beliau dalam melaksanakan tugas-tugas pondok dan pendidikan

2. Kedua *Inspirational Motivation (motivasi inspirasional)* mengacu pada kemampuan pemimpin untuk membangkitkan semangat dan komitmen para anggota dengan menyampaikan visi besar yang penuh harapan dan dapat memotivasi secara internal pengikutnya (Gunawan, A., Pratama, D. P., Hasri, S., & Sohiron 2022). Visi tersebut umumnya melampaui kepentingan pribadi dan mendorong semua pihak untuk saling berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks kepemimpinan Bu Nyai motivasi yang diberikan tidak hanya berkaitan dengan tujuan duniawi tetapi juga dengan nilai-nilai keagamaan yang memberi makna lebih dalam kehidupan para pengikutnya. Bu Nyai tidak hanya mengarahkan santri untuk belajar tetapi juga menanamkan semangat bahwa mereka adalah generasi qur'ani yang kelak akan



memberikan manfaat bagi masyarakat. Kata-kata arahan dan pendekatan beliau yang sarat dengan ruhiyah menjadi sumber motivasi yang membangkitkan semangat juang para santri. Dalam Islam inspirasi merupakan bagian dari fungsi tarbiyah ruhiyah yang mampu menghidupkan jiwa dan memotivasi untuk terus berjuang

3. Ketiga *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual) merujuk pada pemimpin transformasional yang mendorong kreativitas para pengikutnya untuk berpikir kritis, berinovasi dan mencari solusi-solusi kreatif terhadap tantangan yang dihadapi. Pemimpin tidak hanya memberikan jawaban tetapi juga membuka ruang untuk diskusi dan memungkinkan pengikut belajar dari kesalahan mereka(Iqbal 2021). Di lingkungan pesantren Bu Nyai tidak selalu memberikan instruksi yang jelas melainkan membiarkan para santri belajar melalui pengalaman dan proses. Misalnya dalam mengelola acara kegiatan rutin pesantren atau organisasi para santri diberikan tanggung jawab penuh dengan pendampingan yang bijak. Pendekatan ini membuat santri tidak hanya mampu menyelesaikan tugas tetapi juga belajar untuk berpikir secara sistematis dalam menghadapi masalah. Dalam perannya Bu Nyai juga mengembangkan pendekatan-pendekatan inovatif dalam memberikan pembelajaran dan pengajaran kepada masyarakat terutama dalam menghubungkan nilai-nilai tradisional dengan konteks sosial yang terus berkembang.
4. Keempat *Individualized Consideration* (Perhatian Individu) yaitu Pemimpin transformasional memberikan perhatian yang besar pada



kebutuhan individu anggota kelompok dan memperlakukan mereka dengan cara yang personal, mengenali potensi kebutuhan dan perkembangan masing-masing dalam hal ini bunyai tidak memperlakukan semua santri dengan cara yang sama akan tetapi menyesuaikan pendekatannya sesuai kebutuhan masing-masing santri Bu Nyai menunjukkan kepedulian terhadap setiap individu dengan pendekatan yang lebih dekat (Arrasyid and Karwanto 2021), membimbing mereka untuk berkembang secara pribadi dan spiritual. Hal ini sangat tercermin dalam kepemimpinan Bu Nyai di mana beliau tidak hanya berperan sebagai seorang guru tetapi juga sebagai ibu dan pembimbing ruhani bagi para santri. Bahkan para alumni merasakan sentuhan pribadi dari didikan Bu Nyai yang penuh kelembutan namun tetap tegas yang membuat mereka terus membawa nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan atau dakwah yang mereka jalani.

Dalam konteks kepemimpinan pesantren, Bunyai merupakan figur sentral yang tak hanya menjalankan fungsi pengasuhan dan pendidikan, tetapi juga mengemban peran strategis dalam membentuk arah dan visi kelembagaan pesantren. Dua karakter penting yang melekat pada sosok Bunyai adalah ketegasan dan keistiqomahan, yang keduanya mencerminkan model kepemimpinan visioner. Melalui sikap tegas, Bunyai menunjukkan kemampuan dalam membuat keputusan yang jelas, adil, dan berprinsip; sementara keistiqomahan menjadi cermin konsistensi moral dan spiritual dalam menjalankan visi jangka panjang pesantren. Menurut teori *visionary leadership* yang dikemukakan oleh



Nanus (1992), pemimpin visioner adalah mereka yang mampu merumuskan dan mengkomunikasikan gambaran masa depan yang jelas dan inspiratif serta menunjukkan komitmen tinggi dalam mengupayakan tercapainya visi tersebut. Dalam hal ini, Bunyai tidak hanya membayangkan masa depan santri sebagai pribadi yang saleh tetapi juga sebagai individu yang mandiri, bertanggung jawab dan memiliki kompetensi manajerial untuk mengelola peran sosial di masyarakat. Sikap tegas Bunyai dalam menetapkan aturan, mengarahkan organisasi santri, dan mengawasi pelaksanaan kegiatan merupakan wujud dari kemampuannya mengarahkan proses pembinaan sesuai dengan visi tersebut.

Sikap tegas Bunyai juga penting untuk menjaga disiplin dan konsistensi nilai di lingkungan pesantren. Dalam pandangan Robbins & Coulter (2012) salah satu ciri kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan untuk mengambil keputusan secara tegas namun tetap mempertimbangkan nilai-nilai kemanusiaan dan tujuan jangka panjang organisasi. Ketegasan ini menjadi penting ketika Bunyai harus menyeimbangkan antara tuntutan tradisi, kebutuhan santri dan tantangan modernisasi. Ketegasan yang disertai dengan keistiqomahan menjadikan Bunyai tidak mudah goyah oleh tekanan luar atau kompromi nilai sehingga ia mampu menjaga kontinuitas arah pesantren. Sementara itu keistiqomahan Bunyai dalam bentuk komitmen berkelanjutan terhadap nilai-nilai pendidikan, pembinaan karakter, dan penguatan peran santri adalah fondasi spiritual dari visi yang ia bangun.



Visioner sejati tidak hanya mengandalkan wacana dan strategi, tetapi juga membuktikan keseriusannya melalui keteladanan dan konsistensi. Dalam praktiknya, keistiqomahan ini mewujud dalam keterlibatan langsung Bunyai dalam pembinaan organisasi santri, monitoring pelaksanaan program kerja, serta pembinaan akhlak dan karakter. Hal ini menciptakan lingkungan belajar yang menantang sekaligus menginspirasi, di mana santri secara perlahan menyerap nilai-nilai manajerial seperti tanggung jawab, perencanaan dan evaluasi.

Kepemimpinan visioner juga menuntut adanya kemampuan menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk bergerak ke arah tujuan yang lebih tinggi (Bass & Riggio, 2006). Dalam konteks ini, ketegasan dan istiqomah Bunyai menjadi sarana untuk menumbuhkan semangat juang dan daya tahan santri dalam menghadapi tanggung jawab manajerial. Keteladanan Bunyai mengajarkan bahwa kepemimpinan tidak hanya soal kemampuan teknis tetapi juga kesanggupan untuk memegang teguh prinsip di tengah berbagai tantangan. Dengan demikian sikap tegas dan keistiqomahan Bunyai merupakan ekspresi nyata dari kepemimpinan visioner yang berakar pada nilai-nilai spiritual, sosial dan manajerial. Melalui kombinasi ini Bunyai tidak hanya berhasil membangun arah visi kelembagaan pesantren tetapi juga menciptakan ruang pembinaan yang efektif bagi tumbuhnya kompetensi manajerial santri. Kepemimpinan semacam ini relevan sebagai model pengembangan sumber daya manusia di lingkungan



pesantren, khususnya dalam menyiapkan santri menjadi pemimpin masa depan yang berkarakter dan visioner.

Gaya kepemimpinan bunyai umumnya ditandai dengan pendekatan yang bersifat dialogis, persuasif serta penuh dengan empati sehingga menciptakan suasana pendidikan yang tidak hanya menekankan kedisiplinan, tetapi juga mengayomi dan mengembangkan potensi pribadi santri. Menurut pandangan Robert K. Greenleaf (1977) dalam teorinya tentang *servant leadership* pemimpin yang ideal adalah mereka yang mengutamakan kebutuhan orang-orang yang dipimpinnya serta menunjukkan perhatian yang besar terhadap perkembangan dan kesejahteraan mereka. Konsep tersebut sangat sesuai dengan peran bunyai yang tidak hanya mengarahkan tetapi juga melayani dengan membimbing, memperkuat serta membentuk karakter santri secara menyeluruh, termasuk dalam hal pengembangan kemampuan manajerial seperti kepemimpinan, tanggung jawab, kedisiplinan dan keterampilan organisasi. Lebih jauh lagi pendekatan kepemimpinan ini berakar kuat dalam ajaran Islam. Nabi Muhammad SAW yang menjadi panutan utama dalam Islam memperlihatkan perpaduan antara ketegasan dalam kepemimpinan dan kelembutan kasih sayang. Dalam sebuah hadis disebutkan, "Tidaklah kasih sayang itu ada pada sesuatu melainkan akan menghiasinya dan tidaklah dicabut dari sesuatu melainkan akan mengotorinya" (HR. Muslim). Hadis ini menunjukkan bahwa kasih



sayang merupakan aspek krusial dalam keberhasilan kepemimpinan termasuk dalam lingkungan pesantren

Pendidikan yang dilakukan melalui monitoring langsung merupakan salah satu pendekatan yang menekankan pada keterlibatan aktif pendidik dalam mengawasi, membimbing, dan mengevaluasi secara real-time setiap proses pembelajaran dan pembentukan karakter peserta didik. Dalam teori pendidikan modern, pendekatan ini berkaitan erat dengan teori supervisi pendidikan dan pendekatan konstruktivistik. Dalam konteks supervisi, monitoring langsung mengandung makna bahwa pendidik dalam hal ini seperti peran ibu nyai tidak hanya mengandalkan evaluasi akhir tetapi ikut serta dalam keseluruhan proses pendidikan sejak awal termasuk mengarahkan, memberi umpan balik serta melakukan pembinaan secara berkelanjutan. Model ini menekankan bahwa supervisi yang bersifat humanistik dan partisipatif akan lebih mendorong perubahan perilaku secara internal daripada pendekatan yang bersifat otoritatif. Dengan kata lain, pendidikan yang dimonitor langsung bukan hanya soal kontrol tetapi juga proses pendampingan yang transformatif.

Dalam pendekatan konstruktivistik yang dipelopori oleh tokoh seperti Lev Vygotsky yakni proses belajar yang efektif terjadi dalam interaksi sosial dan konteks nyata. Melalui teori Zone of Proximal Development (ZPD), Vygotsky menegaskan bahwa pembimbing (guru atau orang dewasa) berperan besar dalam membantu peserta didik mencapai potensi maksimalnya, asalkan diberikan arahan yang tepat dan



berada dalam konteks interaksi yang nyata. Hal ini menegaskan pentingnya kehadiran langsung pendidik dalam proses pendidikan sebagai fasilitator sekaligus pembimbing aktif, bukan hanya penyampai materi.

Dari perspektif Islam konsep monitoring langsung juga sangat ditekankan dalam pendidikan akhlak dan spiritual. Islam mengenal prinsip murāqabah (pengawasan) baik dari Allah SWT maupun dari manusia terhadap sesama sebagai wujud tanggung jawab sosial. Dalam konteks pendidikan pesantren, ibu nyai bertindak sebagai pengawas dan pembina yang menjalankan fungsi ini secara intens. Monitoring bukan dilakukan semata untuk mencari kesalahan tetapi sebagai bentuk tanggung jawab terhadap pertumbuhan akhlak dan ruhani para santri. Dengan demikian, monitoring langsung dalam pendidikan merupakan implementasi dari tanggung jawab kepemimpinan dalam mendidik, sekaligus metode efektif untuk mananamkan nilai-nilai secara aplikatif. Dalam konteks pesantren Bu Nyai menjadi figur sentral dalam menjalankan teori ini: mengawasi bukan dengan kekuasaan, tetapi dengan perhatian, kasih sayang dan keteladanan nyata yang hidup bersama santri setiap hari

Dengan demikian karakteristik kepemimpinan ibu nyai dalam mendidik para santri sangat erat kaitannya dengan bentuk pendidikan yang tegas namun tidak otoriter, dan selalu bisa menjadikan dirinya sebagai sosok ibu yang bisa kapanpun dimanapun dan bagaimanapun melayani semuakebutuhan anak-anaknya, demikian juga diapliksikan



pemimpian harus mampu melayani dan mendahulukan kebutuhan semua pengikutnya, begitu pula dengan karakteristik kepemimpinan untuk selalu memonitoring semua tugas yang telah diberikan pada para pengikutnya. Melalui pendekatan seperti ini, santri tidak hanya memperoleh ilmu agama tetapi juga mengembangkan keterampilan hidup, etika dan kematangan sosial yang lahir dari proses pembelajaran yang otentik dan menyentuh aspek-aspek kehidupan yang nyata.

### 5. Implementasi Teori

Teori Transformasional pada Kepemimpinan Bu Nyai mencerminkan banyak aspek dari teori kepemimpinan transformasional. Sebagai seorang pemimpin spiritual dan sosial. Bu Nyai menunjukkan kemampuannya dalam menginspirasi dan membimbing pengikutnya untuk berkembang secara holistik baik dalam aspek keagamaan maupun sosial. Kepribadiannya yang menjadi teladan dan kemampuannya dalam memberikan visi yang mendalam mengenai kehidupan menjadi faktor penting dalam membentuk hubungan pemimpin-pengikut yang penuh makna. Bu Nyai juga memberikan perhatian lebih terhadap pengembangan individu.

Hal ini dapat terlihat dari cara Bu Nyai memberikan pengajaran dan bimbingan yang tidak hanya bersifat instruksional tetapi juga personal, menyentuh aspek emosional dan spiritual pengikutnya. Selain itu Bu Nyai terus mendorong inovasi dalam pembelajaran agama dan sosial, memperkenalkan metode yang relevan dengan perkembangan zaman tanpa mengesampingkan nilai-nilai tradisional yang diwariskan dan Pendidikan karakter dipandang sebagai proses internalisasi nilai-nilai moral, etika dan



akhlak dalam diri santri yang kemudian tercermin dalam sikap, perilaku serta cara berinteraksi dengan lingkungan sekitar. Dalam konteks pendidikan Islam, karakter bukanlah sekadar unsur pelengkap melainkan merupakan inti dari keseluruhan proses pendidikan itu sendiri

Dalam bahasa arab istilah yang berkaitan dengan karakter adalah akhlak yang berarti sifat, perilaku ataupun tabiat. Islam menempatkan akhlak sebagai dimensi penting dalam kesempurnaan iman, Rosululloh SAW bersabda :

إِنَّمَا بَعْيَثُ لِئَتِ مِمَّ مَكَارِمُ الْخُلُقُ

“ Sesungguhnya aku diutus untuk menyempurnakan akhlak yang mulia  
“ (HR. Al Baihaqi)

Hadits ini menegaskan bahwa pendidikan karakter bukan hanya sebagai misi sekunder dalam islam melainkan tujuan utama kerasulan yang artinya jalan untuk membentuk pribadi yang berakhhlakul karimah menjadi cita-cita utama pendidikan islam

Pendidikan karakter menurut perspektif islam bertujuan untuk membentuk manusia yang beriman, bertaqwa dan berakhhlak mulia, sebagaimana dijelaskan dalam Q.S Al Baqarah ayat 2-3;

ذلِكَ الْكِتَبُ لَ رَبِّ فِيهِ هُدٌ لِّمُتَفَقِّي نِ , الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِالْغَيْبِ وَيُقْيِمُونَ الصَّلَاةَ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

“ Kitab (Al-Qur'an) ini tidak ada keraguan di dalamnya; (ia merupakan) petunjuk bagi orang-orang yang bertakwa(2) yaitu orang-orang yang beriman pada yang ghaib dan mendirikan shalat serta menafkafkan sebagian rizkinya (Q.S Al Baqarah ayat 2-3)

Dalam Islam pendidikan karakter tidak dilakukan ceramah saja namun juga memalui proses yang mendalam dan berkelanjutan diantaranya adalah ;



- a. Teladan (Usrah Hasanah) merupakan salah satu metode pendidikan yang sangat efektif yang dilakukan melalui pemberian contoh yang baik. Dalam konteks pesantren Bu Nyai beliau menjadi teladan nyata bagi para santri. Ketekunan beliau dalam beribadah, kedisiplinan dalam menjalani aktivitas sehari-hari serta kelembutan dalam membina santri menjadi refleksi dari nilai-nilai karakter Islam
- b. Pembiasaan (*Ta'wid*) karakter terbentuk melalui latihan yang dilakukan secara berulang. Di pesantren kebiasaan seperti bangun sebelum subuh, mengaji secara rutin, membersihkan pondok dan saling menghormati merupakan metode yang efektif untuk menanamkan nilai-nilai karakter
- c. Instruksi dan arahan langsung dalam Islam dikenal dengan metode taujih (nasehat langsung) sebagaimana yang diajarkan Rasulullah SAW kepada para sahabatnya. Di pesantren peran Bu Nyai dalam memberikan arahan langsung dan nasehat menjadi bagian yang penting dalam proses ini
- d. Koreksi dan Evaluasi (*Muhasabah*) adalah bagian penting juga dalam pembentukan karakter. Semua santri didorong untuk selalu introspeksi diri atas apa yang dilakukan baik secara pribadi maupun dalam aktifitas sosialnya

Kepemimpinan Bu Nyai menjadi faktor utama yang memperkuat proses pendidikan karakter di pesantren Baitul Qur'an Sempu Nganjuk. Arahan beliau tidak hanya mencakup aspek akademik tetapi juga aspek spiritual dan sosial. Bu Nyai juga melakukan pengawasan dan pembinaan langsung yang menjadi sarana bagi para santri untuk melakukan muhasabah. Hubungan antara hal tersebut dengan kehidupan para sahabat dapat dilihat saat



Rasulullah SAW memberikan teladan pendidikan yang berbasis kasih sayang namun tetap tegas yang juga diterapkan oleh para sahabat seperti Umar bin Khattab r.a yang terkenal tegas dan adil serta Abu Bakar r.a yang lembut namun berprinsip kuat. Karakter-karakter tersebut sangat relevan dengan sifat yang harus dimiliki oleh Bu Nyai dalam mendidik santri agar memiliki kompetensi manajerial di berbagai bidang

#### B. Kompetensi Manajerial Santri

##### 1. Definisi santri

Santri secara umum dikenal sebagai individu yang menuntut ilmu agama di pesantren yaitu sebuah lembaga pendidikan yang mengedepankan pembelajaran agama, akhlak serta keterampilan hidup yang baik berdasarkan prinsip-prinsip Islam namun jika ditinjau lebih dalam istilah “*santri*” dapat merujuk pada pengertian yang lebih luas cakupannya tergantung pada prespektifnya. Santri adalah istilah yang merujuk pada individu yang belajar agama Islam di pesantren (Hadi and Muhid 2022) sebuah lembaga pendidikan yang mengajarkan ilmu agama terutama mengenai Al-Qur'an, Hadis, fiqh dan tasawuf. Santri biasanya mengikuti pendidikan formal maupun non-formal yang bersifat keagamaan dan diharapkan tidak hanya menguasai pengetahuan teori tetapi juga menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari. Dalam konteks pesantren santri memiliki peran yang sangat penting karena mereka adalah subjek utama dari proses pendidikan yang berlangsung di pesantren. Dalam masyarakat Jawa kata “*santri*” sering dikaitkan dengan istilah “*cantrik*” yang merujuk pada seseorang yang mengikuti seorang guru (baik itu pertapa maupun ulama) dan belajar dengan



cara tinggal bersama. Dalam konteks pesantren santri hidup bersama dan mengikuti sistem kehidupan yang diatur dalam tata tertib pondok. Inilah yang membedakan santri dari pelajar biasa, karena proses pendidikan yang dijalani mengintegrasikan kehidupan sehari-hari dengan pembelajaran

Dalam Islam meskipun istilah santri tidak disebut secara khusus dalam alqur'an namun konsep dan nilai-nilai yang membentuk santri sangatlah sejalan dengan perintah Allah untuk menuntut ilmu dan memperdalam agama. Allah Berfirman;

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لَيْنَقِرُوا كَافِرَةً فَلَوْلَ نَفَرَ مِنْ لُكْ فِرْقَةٌ مِّنْهُمْ طَابَةٌ لِّ  
يَتَقَهُّرُوا فِي الدِّينِ وَلَيُنَذِّرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

“tidak sepatutnya bagi mukminn itu pergi semuanya (ke medan perang), mengapa tidak pergi dati taip-tiap golongan diantara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama”.(QS At Taubah;122)

Ayat ini menekankan pentingnya adanya kelompok dalam umat Islam yang berfokus untuk memperdalam pengetahuan agama (*tafaqqoh fiddin*) yang merupakan hakikat dari seorang santri. Santri juga merupakan wujud dari sabda Rasulullah SAW, "Menuntut ilmu itu wajib bagi setiap Muslim" (HR Ibnu Majah). Dengan demikian santri adalah perwujudan amanah Islam yang menjadikan ilmu sebagai jalan untuk meraih kemuliaan hidup di dunia dan akhirat. Santri bukan hanya sekedar pelajar namun adalah subyek dari sebuah proses pendidikan yang menyeluruh

Menurut para ahli dalam buku *Mencari Identitas Islam* Prof. Dr. M. Quraish Shihab (2025) menyatakan bahwa santri adalah individu yang tinggal di pesantren untuk mendalami agama dan mempraktikkan ajaranajaran Islam



dengan bimbingan langsung dari seorang kiai atau pengasuh pesantren. Sementara itu, M. Ali Hasan (2009) dalam bukunya *Pemikiran Pendidikan Islam* menyebutkan bahwa santri adalah seorang siswa yang menuntut ilmu agama di pesantren dan memiliki komitmen yang kuat untuk mengamalkan nilai-nilai agama yang diajarkan dalam kehidupan sehari-hari

Dari perspektif sosial dan budaya santri dapat dipahami sebagai individu yang terlibat aktif dalam dinamika sosial keagamaan dengan komitmen yang tinggi terhadap kegiatan keagamaan. Di masyarakat Indonesia santri memegang peran penting baik sebagai pelaku kebudayaan maupun sebagai agen perubahan sosial dalam konteks yang lebih luas. Dalam kajian Islam hal ini sangat dihargai terutama dalam usaha seseorang untuk menuntut ilmu khususnya ilmu agama Dalam Alqur'an Allah berfirman;

فَتَعْلَمَ هَالِلُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَ تُعْجَلُ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ إِنْ يُقْضَى إِلَيْكَ وَحْيٌ هُوَ قُلْ  
رَبِّ رَزْنِي عَلَّمَ مَا

“Maha tinggi Allah Raja yang sebenar-benarnya. Dan Janganlah engkau (Nabi Muhammad) tergesa-gesa (membaca) Al-Qur'an sebelum selesai pewahyuannya kepadamu dan katakanlah “Ya Tuhanku tambahkanlah ilmu kepadaku.” ( Q.S Taha ; 114)

Seorang santri tidak hanya dibentuk untuk memahami teori-teori agama tetapi juga diharapkan untuk mengaplikasikan ajaran tersebut dalam kehidupan sehari-hari menjadi contoh teladan bagi umat dan memberikan manfaat bagi masyarakat secara keseluruhan. Oleh karena itu para santri akan berkembang dengan jiwa dan karakter yang tangguh siap menghadapi berbagai tantangan hidup serta mampu menjadi agen perubahan di masyarakat. Dalam konteks penelitian ini santri di Pondok Pesantren Baitul



Qur'an Dusun Nganjuk tidak hanya menjalani pendidikan formal tetapi juga dilatih untuk memiliki rasa tanggung jawab kemampuan berpikir konseptual serta keberanian dalam membuat keputusan. Semua ini merupakan bentuk aktualisasi dari makna santri dalam pengertian yang paling luas dan mendalam.

Dalam konteks pendidikan Islam di Indonesia istilah santri memiliki makna yang khas dan bersifat multidimensional. Secara umum santri dipahami sebagai individu yang menempuh pendidikan keagamaan di pesantren. Namun menurut Azyumardi Azra (n.d.) santri tidak hanya berperan sebagai peserta didik melainkan juga sebagai subjek utama dalam pengembangan ilmu keislaman baik dari segi normatif maupun dalam penerapannya dalam kehidupan sehari-hari.

Pandangan ini diperkuat oleh KH. M. Sahal Mahfudh yang menyatakan bahwa santri adalah individu yang menggeluti pendidikan agama secara intensif dan berkelanjutan(Faiqoh 2015) mulai dari menghafal Al-Qur'an hingga mempelajari literatur klasik Islam (Reda Samudera.id, n.d.). Lebih lanjut KH. Ahmad Mustofa Bisri (Gus Mus) menafsirkan bahwa santri tidak hanya dilihat dari perspektif intelektual tetapi juga dari aspek moral dan spiritual. Ia menjelaskan bahwa santri adalah murid seorang Kiai yang tidak hanya mendalami ilmu agama tetapi juga dibentuk karakternya untuk menjadi mukmin sejati seorang yang mencintai ilmu menghormati guru dan orang tua mencintai tanah air serta memiliki tanggung jawab religius dan sosial(Hariyadi 2020). Sejalan dengan pandangan tersebut, Prof. Sudarsono menyatakan bahwa santri adalah individu yang dibina tidak hanya dari segi



kognitif keagamaannya tetapi juga dari aspek afektif dan sosial melalui sistem pendidikan pesantren yang khas. (Reda Samudera.id, n.d.).

Secara historis Zamakhsari Dhofier (2011) menjelaskan bahwa istilah santri kemungkinan berasal dari kata "shastri" dalam bahasa Sanskerta yang berarti seseorang yang memahami kitab suci. Kata ini kemudian diadaptasi dalam tradisi Islam lokal di Nusantara. Sementara itu, Prof. Nashiruddin Umar (2018) memperluas pemahaman tentang santri dengan menyatakan bahwa identitas santri tidak hanya terkait dengan mereka yang tinggal dan belajar di pesantren tetapi juga mencakup individu yang aktif mengikuti kegiatan keagamaan serta terlibat dalam perjuangan yang dilakukan oleh komunitas pesantren.

Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut santri tidak hanya dipahami sebagai siswa di lembaga pesantren tetapi juga sebagai cerminan budaya Islam yang khas di Indonesia. Santri memegang peran penting dalam melestarikan nilai-nilai keislaman, membentuk karakter serta memberikan kontribusi terhadap perubahan sosial dan keagamaan dalam masyarakat.

Santri sering kali digambarkan sebagai individu yang memiliki kedisiplinan tinggi sebab mereka hidup dalam lingkungan yang mengutamakan nilai-nilai spiritual, kesederhanaan dan ketaatan (Suradi 2017). Mereka berkomitmen untuk mempelajari ajaran Islam secara mendalam baik dalam konteks spiritual maupun intelektual. Sebagai bagian dari pendidikan pesantren santri juga diajarkan untuk memiliki keterampilan hidup yang berguna dalam masyarakat selain penguasaan ilmu agama. Dalam konteks sosial santri berperan dalam menjaga kelangsungan tradisi pesantren



dan menjadi agen perubahan yang mengedepankan nilai-nilai Islam dalam kehidupan bermasyarakat. Mereka menjadi teladan dalam hal akhlak etika dan keimanan. Oleh karena itu santri bukan hanya sebagai pelajar tetapi juga sebagai penjaga dan penyebar ajaran agama Islam yang telah mereka pelajari

## 2. Definisi Manajerial Santri

Kompetensi manajerial merujuk pada keterampilan yang diperlukan oleh seseorang untuk merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan sumber daya dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pendidikan pesantren, kompetensi ini tidak hanya mencakup kemampuan dalam mengelola manajemen administratif tetapi juga kemampuan dalam membangun hubungan antar individu, mengarahkan kegiatan para santri serta mempertahankan tujuan pendidikan yang dijunjung oleh pondok pesantren. Manajerial santri merujuk pada kemampuan dan keterampilan santri dalam mengelola berbagai aspek kehidupan di pesantren baik yang berkaitan dengan aktivitas sehari-hari maupun pengelolaan sumber daya yang tersedia. Keterampilan manajerial ini mencakup berbagai aspek seperti pengelolaan administratif, organisasi, pengaturan waktu, pengambilan keputusan serta kepemimpinan dalam lingkungan pesantren. Manajerial santri juga melibatkan pengelolaan sumber daya manusia seperti hubungan antara santri, pengasuh dan staf pesantren serta pengelolaan fasilitas dan keuangan yang mendukung operasional pesantren.

Di pesantren manajerial santri berfokus pada pengembangan keterampilan santri dalam menjalankan kegiatan pesantren secara efisien dan



efektif sekaligus memperkuat pemahaman dan penerapan nilai-nilai agama dan etika Islam. Santri juga didorong untuk aktif mengelola kegiatan sosial dan keagamaan seperti pengorganisasian pengajian acara keagamaan serta kegiatan sosial yang melibatkan komunitas pesantren. Selain itu manajerial santri mencakup keterampilan dalam merencanakan, mengorganisir dan mengevaluasi berbagai program yang mendukung pendidikan pesantren. Santri dilatih untuk mengelola kegiatan merencanakan acara dan memanfaatkan sumber daya yang ada agar program pendidikan pesantren berjalan dengan lancar. Keterampilan ini termasuk manajemen waktu, komunikasi dan kerjasama tim yang semuanya berkontribusi pada pembentukan karakter dan kompetensi santri. Secara keseluruhan manajerial santri merupakan aspek penting dalam membekali santri dengan keterampilan yang bermanfaat baik dalam konteks pesantren maupun kehidupan mereka setelah kembali ke masyarakat.

Pada tahun 1955, Robert L. Katz mengemukakan teori mengenai kompetensi manajerial di mana dalam teorinya Katz mengidentifikasi tiga jenis kompetensi utama yang harus dimiliki oleh seorang manajer yaitu;

- a. Kompetensi teknis merujuk pada kemampuan untuk menerapkan pengetahuan atau keterampilan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Dalam konteks pesantren hal ini bisa meliputi kemampuan dalam mengelola administrasi pesantren, menyusun jadwal pelajaran serta mengelola sumber daya yang ada
- b. Kompetensi hubungan manusia adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, membangun hubungan interpersonal yang efektif, serta



memotivasi dan memimpin orang dengan cara yang dapat mendorong mereka untuk bekerja bersama. Di pesantren hal ini berkaitan dengan hubungan antara Bu Nyai, pengurus, guru dan santri dalam menciptakan suasana yang harmonis dan produktif

Kompetensi konseptual adalah kemampuan untuk memahami masalah secara menyeluruh dan melihat bagaimana berbagai bagian dalam suatu sistem saling terkait. Seorang manajer dengan kompetensi konseptual dapat membuat keputusan yang tepat mengantisipasi masalah yang mungkin timbul serta merencanakan tindakan strategis. Di pesantren hal ini berhubungan dengan kemampuan pengurus dan Bu Nyai dalam merencanakan dan mengelola program pendidikan jangka panjang yang berkelanjutan.

G.R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang mencakup empat fungsi utama: perencanaan (planning) pengorganisasian (organizing) pelaksanaan (acting) dan pengawasan (controlling). Konsep manajemen ini sangat relevan dengan kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh seorang santri yang juga terlibat dalam pengelolaan berbagai kegiatan di pesantren. Terry menekankan pentingnya keterampilan interpersonal dan komunikasi dalam manajemen yang dapat diterapkan oleh seorang santri dalam berinteraksi dengan pengurus dan teman sejawatnya. Santri yang terlibat dalam manajemen pondok pesantren harus memiliki kemampuan untuk memahami kebutuhan orang lain, berkomunikasi dengan jelas dan mengorganisasi kegiatan yang melibatkan banyak pihak.



Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* menyatakan bahwa kompetensi manajerial mencakup kemampuan untuk mengelola individu dan tim, berpikir secara strategis serta beradaptasi dengan perubahan. Robbins menjelaskan bahwa seorang manajer harus memiliki fleksibilitas dalam menghadapi tantangan dan mampu mengembangkan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks pesantren. Hal ini sangat relevan dengan kompetensi manajerial yang diperlukan oleh santri karena pesantren sering beroperasi dengan sumber daya terbatas dan melibatkan banyak pihak. Sebagai bagian dari struktur pesantren santri harus memiliki kemampuan untuk bekerja sama dalam tim, menjalankan tugas dengan efektif dan beradaptasi dengan kondisi yang ada guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

### 3. Indikator manajerial

Di pesantren kompetensi manajerial tidak hanya diharapkan dimiliki oleh pengurus atau pimpinan tetapi juga oleh santri khususnya mereka yang aktif dalam kegiatan organisasi pesantren(Kabul, Hakim, and Mubarok 2023). Terdapat beberapa indikator atau aspek manajerial yang relevan dengan kehidupan para santri

a. Kemampuan dalam mengelola waktu di pesantren santri sering dihadapkan pada berbagai tugas mulai dari kegiatan belajar mengajar, hafalan, ibadah, hingga aktivitas sosial lainnya(Noorhayati 2017). Kemampuan untuk mengatur waktu dengan efisien, memprioritaskan tugas dan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal menjadi aspek penting dari kompetensi manajerial yang perlu terus dikembangkan



- b. Kemampuan dalam mengelola sumber daya santri yang terlibat dalam kegiatan manajerial pesantren perlu memiliki keterampilan dalam mengelola sumber daya yang tersedia baik itu sumber daya materi seperti alat tulis, buku dan ruang kelas maupun sumber daya manusia seperti guru, pengurus dan sesama santri. Pengelolaan yang efektif ini sangat penting untuk memastikan kelancaran proses pendidikan serta kehidupan di dalam pesantren(Sri Maryati Bahtiar 2022)
- c. Kemampuan dalam memimpin dan memberikan arahan. Santri yang mendapat tanggung jawab kepemimpinan dalam suatu kegiatan perlu memiliki keterampilan untuk membimbing rekan-rekannya, memotivasi mereka dalam mencapai tujuan bersama serta mampu mengambil keputusan secara bijaksana. Kemampuan ini juga mencakup keterampilan dalam menyelesaikan konflik yang mungkin terjadi baik antar santri maupun antara santri dan pengurus
- d. Kemampuan menyelesaikan masalah. Seorang santri yang memiliki kompetensi manajerial dituntut untuk mampu menghadapi berbagai tantangan atau persoalan yang muncul di lingkungan pesantren seperti kendala dalam pengaturan jadwal pelajaran, konflik antar pengurus atau hambatan dalam pencapaian target tertentu. (Yusuf 2014).
- e. Kemampuan beradaptasi yang mana pesantren sering menghadapi berbagai dinamika baik dalam lingkungan internal maupun eksternal. Seorang santri yang memiliki kompetensi manajerial harus dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi baik perubahan dalam sistem pendidikan, kebijakan pesantren ataupantangan sosial lainnya



Indikator manajemen mencakup berbagai aspek untuk mengukur efektivitas dan efisiensi pengelolaan organisasi. Salah satunya adalah perencanaan yang meliputi kemampuan merumuskan tujuan jangka pendek dan panjang serta langkah-langkah untuk mencapainya termasuk analisis situasi dan pengalokasian tugas. Pengorganisasian juga penting yang mencakup pembagian tugas, struktur organisasi dan distribusi sumber daya agar kegiatan berjalan lancar. Kepemimpinan merupakan indikator kunci menunjukkan kemampuan pemimpin dalam memotivasi, mengarahkan dan menginspirasi tim serta mengatasi konflik. Pengendalian juga esensial yang melibatkan evaluasi pelaksanaan rencana dan pencapaian tujuan serta penyesuaian strategi bila diperlukan. Semua indikator ini saling terkait untuk memastikan manajemen berjalan efektif dan optimal.

Dalam Islam aspek manajerial dan kepemimpinan dipandang sebagai elemen penting dalam mewujudkan kemaslahatan umat. Salah satu dasar utama dalam konsep manajerial Islam adalah nilai khilafah (perwalian) dan amanah (tanggung jawab)(Yusuf 2014). Setiap pemimpin baik Bu Nyai, pengurus pesantren maupun santri yang terlibat dalam tugas-tugas manajerial dipandang sebagai pihak yang memegang amanah untuk menjaga kepentingan umat dan menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Hal ini sejalan dengan sabda Rasulullah SAW: *“Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya”* (HR Bukhari dan Muslim).

Pendidikan manajerial dalam islam tidak hanya mengajarkan tentang keterampilan teknis namun juga menutamakan nilai-nilai moral dan etika.



Seorang pemimpin yang baik harus memiliki akhlak yang mulia, keadilan dan kecakapan dalam mengeola orang-orang dibawahnya dengan penuh kasih sayang dan ketegasan

#### 4. Fungsi- Fungsi Manajerial Santri

Fungsi keterampilan manajerial santri sangat vital dalam mendukung pengelolaan pesantren dan pengembangan kepemimpinan yang berkualitas. *Pertama* keterampilan teknis berperan untuk membantu santri dalam menjalankan tugas-tugas praktis, seperti pengelolaan administrasi, keuangan, dan pelaksanaan program pendidikan. Keterampilan ini memastikan bahwa aktivitas pesantren dapat dikelola dengan efisien dan terstruktur. *Kedua*, keterampilan interpersonal berfungsi untuk membangun hubungan yang baik antara santri, pengurus pesantren dan masyarakat. Melalui keterampilan ini santri dapat berkomunikasi dengan jelas, menyelesaikan konflik serta bekerja sama dalam tim yang penting untuk menciptakan suasana yang mendukung perkembangan spiritual dan sosial. *Ketiga* keterampilan konseptual memungkinkan santri untuk melihat gambaran besar dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.

Santri yang memiliki keterampilan ini dapat mengevaluasi berbagai tantangan dan peluang dengan perspektif yang luas serta merumuskan langkah-langkah strategis yang bermanfaat bagi kemajuan pesantren dalam jangka panjang. Ketiga keterampilan ini saling melengkapi dan berfungsi untuk meningkatkan kemampuan manajerial santri dalam mencapai tujuan pesantren dan membentuk mereka menjadi pemimpin yang bijaksana, tangguh dan memiliki visi yang jelas.



Santri sebagai individu yang mengabdikan diri dalam proses pendidikan Islam di lingkungan pesantren tidak hanya diarahkan untuk memperdalam ilmu agama tetapi juga diharapkan memiliki keterampilan dalam kepemimpinan dan manajemen. Dalam kehidupan sehari-hari santri aktif berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang menuntut kemampuan seperti pengelolaan waktu, perencanaan program, kepemimpinan kelompok serta evaluasi terhadap diri sendiri maupun lingkungan sekitar. Keterlibatan tersebut secara bertahap membentuk kemampuan manajerial santri yang berakar pada nilai-nilai ajaran Islam.

Dalam perspektif Islam manajemen tidak hanya dipahami sebagai proses pengelolaan sumber daya secara efektif demi mencapai tujuan tertentu tetapi juga harus dilandasi oleh nilai-nilai moral dan spiritual. Prinsip-prinsip manajerial telah diintegrasikan dalam ajaran Al-Qur'an dan Hadis terutama melalui keteladanan Nabi Muhammad SAW sebagai pemimpin yang cakap dalam berbagai aspek kehidupan baik dalam hal ibadah, sosial, ekonomi, maupun politik. Islam mengenal sejumlah istilah penting yang menggambarkan fungsi-fungsi manajemen seperti *takhtit* (perencanaan), *tanzhim* (pengorganisasian) *qiyadah* (kepemimpinan) serta *muhasabah* dan *riqabah* (pengawasan dan evaluasi).

Pertama fungsi *takhtit* atau perencanaan merupakan elemen penting dalam kehidupan santri. Setiap kegiatan yang dilakukan harus diawali dengan niat yang tulus (*niyyah*) dan disertai dengan perencanaan yang terstruktur. Dalam ajaran Islam perencanaan menjadi kunci



keberhasilan (Wabula, Tyas, and Surur 2018) sebagaimana ditunjukkan oleh Rasulullah SAW yang merancang strategi dakwah secara terorganisir dan berkesinambungan. Santri sering dilibatkan dalam penyusunan program seperti pengajian, perlombaan dan kegiatan sosial yang sekaligus melatih mereka untuk berpikir sistematis dan menetapkan prioritas dalam pelaksanaan kegiatan. Prinsip ini sejalan dengan semangat *syūrā* (musyawarah) sebagaimana dalam QS. Asy-Syura: 38.

وَالَّذِينَ أَسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الْصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنُهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka”

Kedua fungsi *tanzhim* atau pengorganisasian tercermin dalam cara santri mengelola pelaksanaan kegiatan serta menyusun struktur organisasi di lingkungan pesantren. Para santri umumnya diberikan tanggung jawab dalam berbagai kepengurusan internal seperti OSIS pesantren, koperasi santri atau kelompok kajian. Tugas-tugas tersebut mencakup pembagian tugas, penyusunan struktur kerja serta pengelolaan sumber daya manusia secara efisien. Dalam Islam proses pengorganisasian yang baik harus dilandasi oleh prinsip ‘*adl* (keadilan) dan *amanah* sebagaimana ditegaskan dalam QS. An-Nisā’: 58 yang menekankan pentingnya menunaikan amanah kepada yang berhak dan menetapkan keputusan secara adil.

Ketiga fungsi *qiyādah* atau kepemimpinan mencerminkan peran santri sebagai pemimpin baik dalam lingkup kecil maupun dalam cakupan yang



lebih luas. Santri diharapkan mampu menjadi teladan dalam aspek ibadah, akhlak dan partisipasi sosial. Dalam Islam kepemimpinan merupakan amanah besar yang kelak akan dimintai pertanggungjawaban oleh Allah SWT. Nabi Muhammad SAW adalah contoh utama kepemimpinan yang ideal yang menampilkan karakter *ṣidq* (kejujuran) *amānah* (dapat dipercaya) *tablīgh* (menyampaikan kebenaran) dan *fathānah* (kecerdasan). Nilai-nilai inilah yang menjadi fondasi moral bagi kepemimpinan santri yang terus diasah melalui berbagai aktivitas nyata di lingkungan pesantren.

Keempat fungsi *riqābah* atau pengawasan yang mencakup pula evaluasi diri merupakan aspek krusial dalam prinsip manajemen Islam. Para santri dilatih untuk senantiasa melakukan *muḥāsabah* (introspeksi) secara rutin baik dalam hal pelaksanaan ibadah maupun dalam menjalankan tanggung jawab organisasi. Praktik evaluatif ini sejalan dengan sabda Rasulullah SAW: “Hisablah dirimu sebelum kamu dihisab.” Selain itu pesantren juga menanamkan nilai *hisbah* yakni bentuk pengawasan sosial yang bertujuan untuk mendorong perbuatan baik dan mencegah kemungkaran. Nilai ini menjadi bagian dari sistem kontrol kolektif di lingkungan pesantren yang turut membentuk kedisiplinan serta kesadaran bersama atas nilai-nilai keislaman.

Selain itu dalam konteks pengelolaan organisasi di lingkungan pondok pesantren santri yang terlibat dalam berbagai aktivitas manajerial diharapkan mampu memahami dan menerapkan fungsi-fungsi dasar manajemen secara efektif. Berdasarkan teori manajemen klasik terdapat empat fungsi utama yang perlu dikuasai oleh seorang manajer dalam hal ini santri yakni



perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Keempat fungsi ini sangat relevan dengan peran manajerial santri dalam mengatur beragam kegiatan pesantren.

Fungsi pertama yaitu *perencanaan (planning)* merupakan tahapan awal yang menuntut santri untuk merumuskan tujuan, menyusun strategi serta mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan. Dalam konteks pesantren perencanaan tidak hanya mencakup aspek administratif tetapi juga mencakup program keagamaan, sosial dan pembinaan karakter. Santri yang terlibat dalam kegiatan organisasi pondok perlu mampu menyusun rencana secara sistematis untuk berbagai acara seperti pengajian, pelatihan keterampilan, atau pengembangan fasilitas pesantren.

Perencanaan yang baik akan memastikan bahwa kegiatan berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Prinsip ini juga selaras dengan ajaran Islam, yang menekankan pentingnya setiap tindakan dimulai dengan niat yang benar dan disusun melalui perencanaan yang matang, Di dalam Al-Qur'an Allah berfirman:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى هَالِلُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرُّدُونَ إِلَى عَلَمٍ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيَنْبَرِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

“Dan katakanlah bekerjalah kamu maka Allah dan RasulNya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang Maha Mengetahui yang ghaib dan yang nyatalalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (Q.S At Taubah; 105)

Ayat ini menunjukkan pentingnya perencanaan yang baik dalam setiap amal yang dilakukan termasuk dalam kegiatan manajerial di pesantren. Kedua pengorganisasian (*organizing*) adalah langkah kedua dalam fungsi manajerial



yang berkaitan dengan pembagian tugas pengelompokan kegiatan dan mengalokasian sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua kegiatan dilakukan dengan teroordinasi dan sumber daya digunakan secara efisien.

Dalam lingkungan pesantren pengorganisasian memiliki peran yang sangat penting karena santri sering kali terlibat dalam pengelolaan berbagai kegiatan, seperti pembagian tugas mengajar, pengelolaan fasilitas atau perencanaan acara. Pengorganisasian yang efektif akan memastikan setiap anggota organisasi termasuk santri memiliki peran yang jelas dan bertanggung jawab untuk menjalankan tugas mereka dengan baik. Rasulullah SAW memberikan contoh nyata dalam berbagai aspek kehidupan mulai dari pembagian tugas dalam peperangan hingga pengelolaan masjid dan urusan negara. Dalam Alqur'an Alloh berfirman;

لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلًا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُولَمُ النَّاسُ بِالْقِسْطِ  
وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ شَدِيدٌ وَمَنَافِعٌ لِلنَّاسِ وَلَيَعْلَمَ هَالُّ مَنْ يُنْصَرُ هُوَ رَسُولٌ  
هُ بِالْغُيُّ بِإِنَّ هَالُّ قَوَّيٌ عَزِيزٌ

Sungguh, Kami benar-benar telah mengutus rasul-rasul Kami dengan buktibukti yang nyata dan Kami menurunkan bersama mereka kitab dan neraca (keadilan) agar manusia dapat berlaku adil. Kami menurunkan besi yang mempunyai kekuatan hebat dan berbagai manfaat bagi manusia agar Allah mengetahui siapa yang menolong (agama)-Nya dan rasul-rasul-Nya walaupun (Allah) tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah Maha kuat lagi Maha Perkasa. ( Q.S Al Hadid ; 25)

Ayat ini menekankan pentingnya sistem dan pengorganisasian yang adil untuk mencapai keadilan di dunia. Pengarahan (*directing*) adalah langkah ketiga dalam manajemen yang mengharuskan pemimpin untuk memberikan arahan, motivasi dan bimbingan kepada anggota organisasi agar dapat



mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pesantren pengarahan sangatlah krusial untuk memastikan bahwa santri dapat melaksanakan tugas mereka dengan semangat dan tanggung jawab yang tinggi.

Bunyai sebagai pengasuh pesantren sering memberikan pengarahan langsung kepada santri melalui bimbingan, motivasi dan contoh nyata misalnya dalam kegiatan keagamaan santri diberikan arahan mengenai tata cara ibadah yang benar serta diingatkan untuk selalu menjaga akhlak dan disiplin. Islam mengajarkan pentingnya pengarahan yang baik berdasarkan prinsip kasih sayang dan keadilan. Rasulullah SAW adalah teladan utama dalam hal ini di mana beliau selalu memberikan petunjuk yang penuh kebijaksanaan kepada umatnya. Dalam Alqur'an Allah berfirman;

اُذْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّي بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحُسْنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالْتَّقْوَىٰ هِيَ أَحْسَنُ اَنْ رَبِّكَ هُوَ اَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ اَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

“serulah (manusia) ke jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik serta debatlah mereka dengan cara yang lebih baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang paling tahu siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dia (pula) yang paling tahu siapa yang mendapat petunjuk ( Q.S An Nahl; 125)

Hal ini menunjukkan bahwa pengarahan dalam Islam harus dilakukan dengan penuh kesabaran, kelembutan dan kebijaksanaan. Fungsi keempat yaitu Pengendalian (*Controlling*) adalah aspek terakhir dari fungsi manajerial yang berkaitan dengan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan. Fungsi ini memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengendalian juga memungkinkan adanya perbaikan jika ditemukan penyimpangan dari rencana yang telah dibuat. Santri yang terlibat dalam



pengelolaan pesantren perlu memiliki kemampuan untuk memantau kegiatan yang sedang berlangsung dan melakukan evaluasi untuk memastikan bahwa semua program berjalan dengan lancar dan kondusif(Kurniawan et al. 2020). Pengendalian dalam konteks pesantren mencakup pengawasan terhadap kegiatan belajar mengajar, pengelolaan administrasi hingga pelaksanaan kegiatan keagamaan di pesantren.Dalam Islam pengendalian sangat penting untuk memastikan bahwa setiap amal yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan yang benar. Rasulullah SAW bersabda yang artinya "Sesungguhnya setiap amal itu tergantung pada niatnya dan setiap orang akan mendapatkan sesuai dengan apa yang ia niatkan" (HR Bukhari dan Muslim). Ini menunjukkan bahwa pengendalian dalam setiap kegiatan harus didasari oleh niat yang benar dan diawasi dengan penuh perhatian untuk memastikan semuanya sesuai dengan Syariat Islam

Dengan demikian fungsi-fungsi manajerial yang dijalankan oleh santri tidak hanya mencakup keterampilan teknis tetapi juga mencerminkan nilai-nilai Islam yang terintegrasi dalam kehidupan mereka(Yusuf 2014). Proses pendidikan di pesantren secara tidak langsung membentuk santri menjadi pribadi yang memiliki kemampuan dalam perencanaan, organisasi, kepemimpinan dan evaluasi yang semuanya berlandaskan pada etika dan spiritualitas Islam. Oleh karena itu santri memiliki potensi besar untuk menjadi pemimpin umat yang dapat membawa perubahan melalui pendekatan manajerial yang berakar pada nilai-nilai luhur ajaran Islam.

## 5. Teori Pendukung



Kompetensi manajerial santri mencakup keterampilan teknis, konseptual dan interpersonal yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan pesantren. Terdapat beberapa teori yang berkaitan dengan kemampuan manajerial seseorang salah satunya adalah teori yang diajukan oleh Frederick Herzberg yang dikenal dengan teori Motivasi Herzberg. Herzberg menyatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivator berkaitan dengan elemen-elemen yang meningkatkan kepuasan kerja seperti pencapaian, pengakuan dan perkembangan pribadi. Sedangkan faktor higienis berhubungan dengan aspek yang menyebabkan ketidakpuasan seperti kondisi kerja yang baik, gaji yang layak dan hubungan yang harmonis. Relevansi teori ini dengan manajerial santri adalah bahwa faktor motivator dapat berupa penghargaan dan pengakuan atas prestasi para santri baik dalam bidang akademik, keagamaan maupun kepemimpinan dalam kegiatan pesantren

Sementara itu faktor higienis dapat mencakup pengelolaan fasilitas pesantren yang terawat dengan baik, lingkungan yang indah dan tertata rapi, serta hubungan yang harmonis antara pengurus dan santri secara umum. Selain itu faktor ini juga mencakup kemampuan pesantren dalam memberikan pembinaan yang dapat membentuk karakter santri secara menyeluruh. Santri yang diberikan kesempatan untuk berkembang baik dalam aspek akademik maupun sosial akan merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi lebih dalam pengelolaan pesantren. Jika mereka merasa dihargai atas upaya mereka, baik dalam pekerjaan administrasi maupun ibadah, hal tersebut akan mendorong mereka untuk lebih bersemangat dan terinspirasi dalam memberikan yang



terbaik Sebagai bagian dari pengelolaan organisasi di Pondok Pesantren santri yang terlibat dalam berbagai kegiatan manajerial diharapkan mampu menguasai dan mengimplementasikan fungsi-fungsi manajerial secara efektif. Dalam teori manajerial klasik terdapat empat fungsi utama yang mencakup pengelolaan fasilitas pesantren yang baik, menjaga hubungan harmonis antara pengurus dan santri serta melakukan pembinaan yang tepat. Teori Robert L. Katz tentang tiga keterampilan manajerial sangat relevan dalam mengembangkan kompetensi ini. Katz membagi kompetensi manajerial menjadi keterampilan teknis, interpersonal dan konseptual yang saling mendukung dalam membentuk pemimpin yang efektif. Keterampilan teknis mencakup kemampuan untuk menguasai teknik-teknik tertentu seperti pengelolaan administrasi, kegiatan pendidikan dan pengelolaan sumber daya pesantren(Pratiwi et al. 2022).

Keterampilan interpersonal melibatkan kemampuan untuk berinteraksi dan bekerja sama dengan orang lain. Bagi santri keterampilan ini sangat penting untuk membangun hubungan yang baik dengan teman, guru dan pengurus pesantren. Sedangkan keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk melihat gambaran besar dan merencanakan keputusan strategis. Santri yang memiliki keterampilan ini dapat memahami tantangan yang dihadapi pesantren dan merumuskan solusi yang tepat dalam perencanaan serta pengelolaan pesantren secara keseluruhan.

Katz menyatakan bahwa seorang pemimpin atau manajer yang efektif harus memiliki tiga keterampilan utama yang dikenal sebagai keterampilan teknis, keterampilan interpersonal dan keterampilan konseptual.



Keterampilan teknis merujuk pada kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, keterampilan dan alat di bidang tertentu yang dalam konteks pesantren sangat berkaitan dengan keterampilan dalam bidang keagamaan, seperti mengaji, memahami fikih, tafsir dan lainnya serta keterampilan administratif yang diperlukan dalam mengelola kegiatan pondok pesantren.

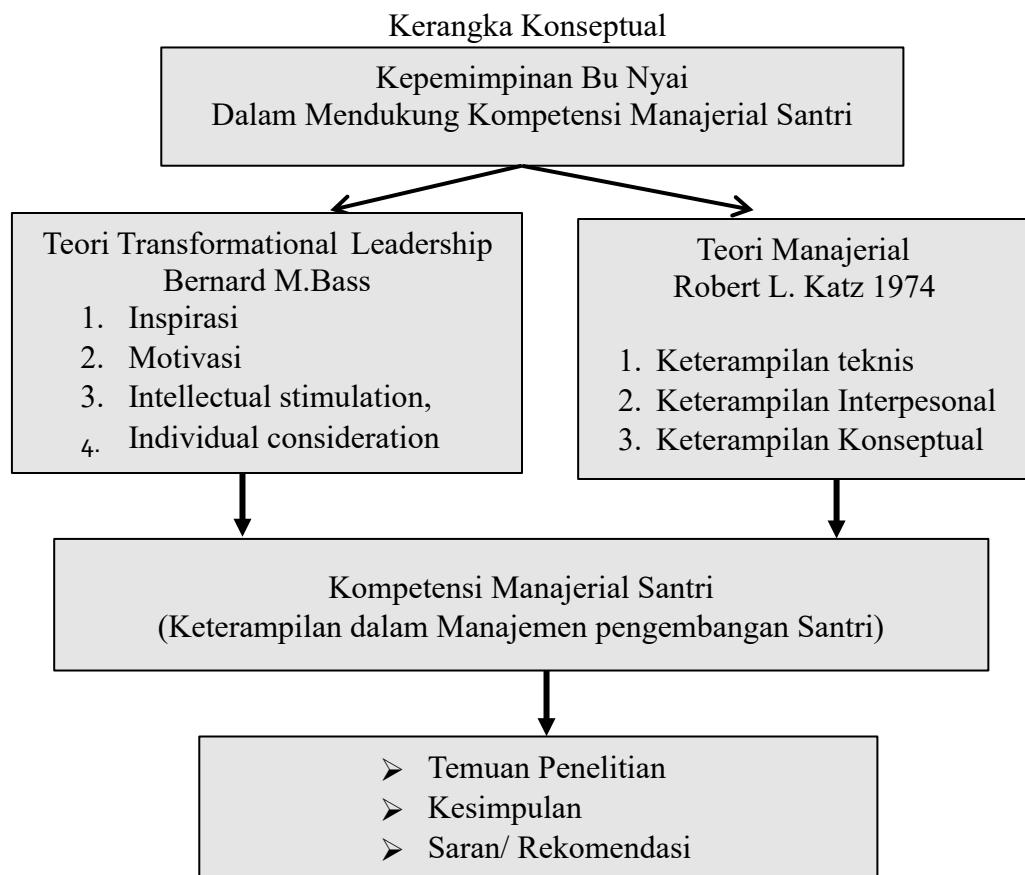
Dalam aplikasi kepada santri mereka yang terlibat dalam kepengurusan dan memiliki tanggung jawab tertentu akan dituntut untuk menguasai keterampilan teknis di bidang yang mereka geluti. Ini bisa meliputi kemampuan mengajar, membantu dalam proses pengajaran atau bahkan keterampilan administratif dan pengelolaan waktu yang efektif. Islam sangat menekankan pentingnya pengetahuan dan keterampilan sebagai landasan untuk mencapai kemajuan dalam kehidupan sehari-hari .

keterampilan teknis dalam konteks pesantren merupakan hal yang sangat penting agar seorang santri dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan tepat. Definisi kedua adalah keterampilan interpersonal yang berkaitan dengan kemampuan seorang pemimpin untuk berhubungan dengan orang lain baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam konteks pesantren santri perlu mengembangkan keterampilan interpersonal dengan sesama santri, pengurus dan pengasuh pondok. Interaksi antar santri yang didasarkan pada penghormatan dan persaudaraan sangat penting dalam menciptakan lingkungan yang harmonis dan produktif di pesantren. Keterampilan ketiga adalah keterampilan konseptual yang mencakup kemampuan untuk berpikir abstrak dan memandang organisasi atau masalah dalam gambaran besar.

#### C.Kerangka Konseptual



Kinerja penelitian ini dapat dilihat pada kerangka konseptual berikut.



**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual**