



K.H. IMAM ZARKASYI DAN TRANSFORMASI PESANTREN MODERN DI INDONESIA

Fatia Nurhijjah

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

Email:nurjenha@gmail.com

Wahid Hariyanto

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

Email:wahidhariyanto7@gmail.com

Abstract

The current low quality of education is caused by several factors, namely leadership, teachers, students, curriculum, and cooperative networks. Of the existing factors, the one most closely related to the low and advanced quality of education, especially in Islamic boarding schools, is the leader or better known as the kiai. This study aims to analyze the leadership of K.H. Imam Zarkasyi in pioneering modern islamic boarding schools namely To find out the educational leadership strategy of K.H. Imam Zarkasyi and his educational leadership style. This study uses a qualitative approach with the method of library research. The data analysis technique used the content analysis method. This research found the leadership strategy implemented by K.H. Imam Zarkasyi in pioneering modern islamic boarding schools, by benchmarking four world-renowned educational institutions. Then K.H. Imam Zarkasyi reformed his madrasah education system, the pesantren education system, and the institutional system. The leadership style used by K.H. Imam Zarkasyi is by combining 3 styles namely democratic, charismatic, and transformational styles.

Abstrak

Rendahnya mutu pendidikan saat ini disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu kepemimpinan, guru, siswa, kurikulum, dan jaringan kerja sama. Dari faktor-faktor yang ada, yang paling berkaitan erat dengan rendah dan majunya mutu pendidikan terutama di pondok pesantren yaitu pimpinan atau yang lebih dikenal dengan sebutan kiai. Studi ini bertujuan menganalisis kepemimpinan

K.H. Imam Zarkasyi dalam merintis pesantren modern yang meliputi strategi dan gaya kepemimpinan K.H. Imam Zarkasyi. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kepustakaan (*library research*). Adapun teknik analisis datanya menggunakan metode analisis isi. Studi ini menghasilkan temuan strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh K.H. Imam Zarkasyi dalam merintis pesantren modern yaitu dengan melakukan *benchmarking* dari empat lembaga pendidikan terkenal dunia yang ditindaklanjuti dengan melakukan pembaruan sistem pendidikan madrasah, sistem pendidikan pesantren, dan sistem kelembagaan. Sedangkan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh K.H. Imam Zarkasyi yaitu menggabungkan 3 gaya: gaya demokratis, karismatik, dan transformasional.

Keywords: **Kepemimpinan Pendidikan Pesantren; Strategi Kepemimpinan; Gaya Kepemimpinan; K.H. Imam Zarkasyi**

PENDAHULUAN

Kepemimpinan pendidikan pada dasarnya diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam membimbing, mengoordinir serta menggerakkan orang lain untuk bekerja sama mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Tanpa kehadiran pemimpin proses pendidikan tidak akan dapat berjalan dengan efektif. Peran dari seorang pemimpin adalah untuk mempengaruhi anggota. Dalam realitas kehidupan bermasyarakat, peran dan fungsi pimpinan sangat penting bagi keberhasilan organisasi/lembaga terutama dalam ranah pendidikan. Khususnya pada pendidikan pesantren, dibutuhkan pemimpin yang ideal, yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan, memotivasi, serta mengatur agar lembaga yang dipimpinnnya dapat berjalan dengan baik. Selain itu, seorang pemimpin harus membangun gaya kepemimpinannya. Karena setiap pemimpin memiliki perbedaan khusus dalam kepemimpinannya. Dengan gaya yang dimiliki, seorang pemimpin mampu menciptakan strategi untuk memajukan lembaga yang dikelolanya khususnya pendidikan pesantren.

C.G. Kesuma dalam Kompri berpendapat bahwa kemasyhuran sebuah pesantren tidak dapat dilepaskan dari pengaruh dan peran kiai sebagai orang yang memiliki kuasa dan mengajarkan ilmu agama di pesantren kepada para santrinya. Kepemimpinan kiai di pesantren dinilai sangat efektif jika ia mampu meningkatkan citra pesantren tersebut di mata masyarakat luas. Pesantren dan kiai adalah dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Keduanya saling membutuhkan, kiai memerlukan pesantren sebagai tempat penegasan identitasnya selaku pemimpin umat, sementara pesantren membutuhkan kiai sebagai simbol identitas kepemimpinan pesantren dan lembaga pendidikan Islam. Ketenaran pesantren biasanya berbanding lurus dengan nama besar kiainya, terutama kiai

pendiri pesantren tersebut. Jika kiainya mempunyai citra yang buruk maka akan berdampak buruk pula bagi pesantren yang dikelolanya.¹

Rendahnya mutu pendidikan yang diungkapkan oleh Sudarwan Danim terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan, yaitu kepemimpinan, guru, siswa, kurikulum, dan jaringan kerja sama.² Dari faktor-faktor yang ada, yang paling berkaitan erat dengan rendah dan majunya mutu pendidikan terutama di pondok pesantren yaitu pimpinan atau yang lebih dikenal dengan sebutan kiai. Hal ini diperkuat dengan penelitian oleh Bunga Wati yang berjudul “Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Salafiyah Wustho (MSW) Hidayatul Qomariyah Kota Bengkulu”. Hasil dari penelitian ini menegaskan terkait faktor yang ikut berpengaruh terhadap perkembangan dan kemajuan pondok pesantren terletak pada sosok kepemimpinan yang sangat mempengaruhi kemajuan dan kemunduran sebuah pesantren.³ Dari permasalahan yang ada, untuk memperbaiki mutu pendidikan diperlukan seorang pemimpin yang berjiwa kepemimpinan yang baik dan berkualitas. Selaras dengan apa yang disampaikan oleh J Arcaro bahwa jika mutu pendidikan ingin di tingkatkan maka yang harus dimiliki lembaga pendidikan yaitu: kepemimpinan yang baik dan berkualitas.⁴ Banyak pemimpin yang praktik kepemimpinannya dapat dijadikan panutan dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan. Salah satunya yaitu K.H. Imam Zarkasyi yang memimpin Pondok Modern Darussalam Gontor bersama dua saudaranya K.H. Ahmad Sahal dan K.H. Zainuddin Fanani. Tidak hanya sekedar intelek yang tahu agama, para kiai mendidik dan membentuk karakter umat khususnya generasi muda agar menjadi ulama yang intelek melalui kepemimpinannya di Pondok Modern Darussalam Gontor. Mencoba mengubah persepsi masyarakat yang mengidentikkan pesantren dengan tempat yang kolot dan tidak bisa mengikuti perkembangan zaman. Kiprah para alumni Gontor di masyarakat seperti tokoh publik, DPRD, menteri, dan pengusaha menjadi bukti bahwa santri bisa menjadi siapa saja dan berada di bidang apa saja yang diinginkannya.⁵

Dalam dunia pesantren K.H. Imam Zarkasyi memiliki ide-ide untuk pengembangan dan pembaruan pondok pesantren yang kemudian dikenal dengan pesantren modern. Bahkan K.H. Imam Zarkasyi tidak hanya memiliki

¹ Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), 173.

² Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 56.

³ Bunga Wati, “Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Salafiyah Wustho (MSW) Hidayatul Qomariyah Kota Bengkulu,” *An-Nizom* 3, no. 1 (2018): 14.

⁴ Arcaro J Jerome, *Pendidikan Berbasis Mutu* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 4.

⁵ Saifuddin Alif Nurdianto, “K. H. Imam Zarkasyi: Membangun Karakter Umat Dengan Modernisasi Pesantren (1926-1936),” *Jantra Jurnal Sejarah dan Budaya* 9, no. 2 (2017): 187.

ide-ide cemerlang, tetapi juga membuktikan dirinya sebagai tokoh yang berhasil memimpin sebuah lembaga pendidikan terkemuka yang memiliki pengaruh luar biasa di Indonesia. Sangatlah tepat jika pemikiran dan pengalamannya di bidang pendidikan Islam, khususnya pembaruan pondok pesantren dipelajari untuk membangun teori-teori Pendidikan Islam Modern. Konsep kepemimpinan K.H. Imam Zarkasyi yang mengedepankan keteladanan dan kedisiplinan memberikan dampak yang begitu besar bagi santrinya, sehingga K.H. Imam Zarkasyi menjadi *uswah khasanah* atau suri tauladan yang kepemimpinannya tidak hanya pada daya intelek tetapi juga mampu menyentuh mental, ruh, dan jiwa para santrinya. Oleh karena itu, kepemimpinan yang dijalankan K.H. Imam Zarkasyi berhasil membangun lembaga pendidikan Islam yang telah terbukti memberikan kontribusi besar dalam perkembangan pendidikan Islam yang begitu pesat.

Pada dasarnya penelitian yang membahas K.H. Imam Zarkasyi sudah sangat banyak, diantaranya Ana Maulida Sabila yang membahas mengenai pemikiran pendidikan perspektif K.H. Imam Zarkasyi,⁶ Robiatul Adawiyah membahas mengenai pemikiran K.H. Imam Zarkasyi yang dikaitkan dengan Intrapersonal Intelegensi,⁷ Billah Wahid Asa mengkaji tentang modernisasi pesantren,⁸ Shofwan Almuzani dkk. Membahas konsep pendidikan karakter yang dikaitkan dengan kurikulum 2013,⁹ dan Muhammad Abu Jihad Lillah mengkaji guru muadalah dalam pemikiran K.H. Imam Zarkasyi.¹⁰ Namun dari beberapa penelitian tersebut belum ada yang membahas bagaimana strategi dan kepemimpinan K.H. Imam Zarkasyi dalam merintis pondok pesantren sehingga besar sampai saat ini. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan perspektif baru untuk dijadikan prototype pengembangan pesantren di era modern ini. Sekaligus melengkapi konsep kepemimpinan yang ada seperti kepemimpinan kolektif

⁶ Ana Maulida Sabila, Happy Susanto, dan Anip Dwi Saputro, "Education Thought Imam Zarkasyi and Relevance to the Development of Islamic Education in Indonesia," *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2020): 19, <https://doi.org/10.24269/ijpi.v5i1.2271>.

⁷ Robiatul Adawiyah, Ryan Eka Rahmawati, dan Mohamad Salik, "Relevansi Pemikiran Pendidikan KH. Imam Zarkasyi Dalam Pembentukan Intrapersonal Intelegensi," *EDUGAMA: Jurnal Kependidikan dan Sosial Keagamaan* 7, no. 1 (2021): 18, <https://doi.org/10.32923/edugama.v7i1.1663>.

⁸ Billah Wahid Asa, "Perspektif KH. Imam Zarkasyi Terhadap Modernisasi Pesantren," *Taamuh: Jurnal Studi Islam* 15, no. 1 (2023): 172, <https://doi.org/10.47945/tasamuh.v15i1.809>.

⁹ Shofwan Almuzani, Gatot Handoko, dan Maksudin, "The Concept of Character Education Perspective of Ki Hajar Dewantara and KH Imam Zarkasyi and Their Relevance With The 2013 Curriculum," *Jurnal At-Ta'dib* 16, no. 2 (Desember 2021): 263, <http://dx.doi.org/10.21111/at-tadib.v16i2.6965>.

¹⁰ Muhammad Abu Jihad Lillah, "Kompetensi guru Pesantren Muadalahperspektif KH. Imam Zarkasyi," *Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam* 16, no. 1 (2023): 33, <https://doi.org/10.32832/tawazun.v16i1.4529>.

berbasis continual improvement¹¹ dan kepemimpinan ala Nabi Muhammad¹² dalam mentransformasikan lembaga pendidikan khususnya pesantren di era modern.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka hal ini menarik untuk ditindaklanjuti dalam penelitian dengan judul ***Konsep Kepemimpinan Pendidikan Pesantren K.H. Imam Zarkasyi dalam Buku K.H. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern***. Sebuah penelitian yang berusaha mengkaji konsep kepemimpinan K.H. Imam Zarkasyi, berupa strategi dan gaya apa yang digunakan berdasarkan buku yang disusun oleh tim penulis *K.H. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, yang menjelaskan bagaimana riwayat hidup dan perjuangan K.H. Imam Zarkasyi dalam memimpin Pondok Modern Darussalam Gontor dan didukung literatur lainnya yang relevan. Alasan Peneliti memilih buku ini sebagai sumber data utama penelitian yaitu dikarenakan buku ini memang ditulis untuk memperkenalkan pribadi, kehidupan, pemikiran, serta kegiatan yang telah dilakukan oleh K.H. Imam Zarkasyi dalam perjuangannya memajukan pendidikan Islam khususnya, serta pemahaman dan pengalaman Islam pada umumnya.¹³

STRATEGI KEPEMIMPINAN K.H. IMAM ZARKASYI DALAM BUKU K.H. IMAM ZARKASYI DARI GONTOR MERINTIS PESANTREN MODERN

Dalam menyiapkan pendidikan pesantren yang bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa, yang akan membentuk pribadi yang beriman, bertakwa, dan berakhlakul karimah serta penuh keikhlasan dalam mengabdikan kepada masyarakat. Seorang pemimpin harus memiliki strategi. Strategi yang direncanakan sebagai upaya dalam pengembangan lembaga pendidikan melalui program-program yang akan dijalankan.

K.H. Imam Zarkasyi bersama kedua saudaranya melakukan sintesis dari empat lembaga yang telah maju dalam bidang pendidikan Islam di dunia. Perbandingan ini dilakukan dalam rangka pengembangan pondok pesantren menuju kearah yang lebih baik. Tindakan dengan membandingkan empat lembaga tersebut termasuk ke dalam metode *benchmarking*. *Benchmarking* di sini diartikan sebagai suatu proses yang membandingkan antara satu lembaga dengan lembaga lainnya berdasarkan kelebihan masing-masing.

¹¹ Akhsanul Fuadi, "Kepemimpinan Kolektif Berbasis Continual Improvement di SMAIT Abu Bakar Boarding School Kulon Progo," *Muslim Heritage: Dialog Islam dengan Realitas* 5, no. 2 (t.t.): 215.

¹² Nashria Rahayuning Tyas, "Model Kepemimpinan Pendidikan Nabi Muhammad Saw," *Muslim Heritage: Dialog Islam dengan Realitas* 4, no. 2 (2019): 261.

¹³ Tim Penulis, *K.H. Imam Zarkasyi Dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, 2 ed. (Ponorogo: UNIDA Gontor Press, 2016), VI.

Seperti yang dikemukakan oleh Tatterson, dengan *benchmarking* sebuah lembaga dapat membandingkan keunggulan yang dimiliki dengan harapan akan melengkapi apa yang menjadi kekurangannya. Yang berarti bahwa tujuan dari *benchmarking* yaitu untuk menentukan nilai-nilai lembaga, menetapkan visi misi lembaga di masa depan, dan mewujudkan sasaran umum guna mencapai tujuan lembaga.¹⁴ Jika dianalisis dengan teori tersebut, maka K.H. Imam Zarkasyi telah melakukan *benchmarking* dalam upaya pembaruan pendidikan pesantren melalui sintesis dari empat lembaga yang maju dalam dunia pendidikannya dengan mengadopsi nilai-nilai yang sesuai untuk diaplikasikan dalam sistem pondok pesantren dan tentunya tidak melupakan konteks keindonesiaan yang menjadi ciri khas pondok pesantren. Westinghouse dalam Putra juga mengatakan hal yang sama bahwa *benchmarking* merupakan pencarian untuk pengaplikasian praktik-praktik yang lebih baik serta dapat dilakukan terus menerus untuk meningkatkan kualitas lembaga.¹⁵

Menurut Peneliti, dengan menyerap sistem pendidikan pesantren yang tujuannya untuk memelihara hal lama yang baik dan mengambil hal-hal baru yang lebih baik tidak perlu dihilangkan keseluruhannya, yang perlu dilakukan cukup dengan memperbaiki apa yang memang perlu diperbarui. Jika ingin melakukan pembaruan pun, sebuah organisasi atau lembaga haruslah memiliki tujuan yang jelas agar pembaruan yang direncanakan dapat benar-benar dilaksanakan dengan baik dan sungguh-sungguh.

Beberapa manfaat yang akan menjadi alasan sebuah lembaga atau organisasi perlu menggunakan *benchmarking* dalam menyusun strategi kompetitifnya yaitu:¹⁶

1. Untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas mengenai fungsi, proses, praktik, dan kinerja secara rinci yang berlaku di lembaga atau organisasi,
2. Untuk mengefisienkan proses peningkatan kinerja lembaga,
3. Agar proses peningkatan lembaga dapat berjalan lebih cepat,
4. Dapat digunakan sebagai alat perencanaan dalam menyusun langkah-langkah yang bertujuan mengejar ketertinggalan dan kemudian terus berusaha untuk menjadi lebih baik,
5. Dapat digunakan untuk melakukan perubahan atau pembaruan dari suatu lembaga atau organisasi.

Dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan pesantren, kiai merupakan tokoh sentral, bukan karena pengetahuan yang dimiliki namun juga kiai

¹⁴ Lena Ellitan dan Lina Anatan, *Strategic Operation Management* (Tangerang Selatan: Pascal Books, 2021), 53–55.

¹⁵ Eko Sudarmanto dkk., *Manajemen Strategi Kontemporer* (Yayasan Kita Menulis, 2021), 171.

¹⁶ Richardus Eko Indrajit dan Richardus Djokopranoto, *Proses Bisnis Outsourcing* (Jakarta: Grasindo, 2003), 85.

merupakan pendiri, pemilik, sekaligus pengembang pesantren.¹⁷ Sehingga kiai harus memiliki strategi yang tepat untuk mengembangkan pesantren yang dikelolanya. Dengan program atau rancangan yang dimiliki perlu direalisasikan dengan sebaik mungkin agar tercipta lembaga yang sesuai dengan apa yang menjadi tujuan utamanya. Nanang Fatah dalam Ahmad juga menegaskan bahwa dalam berstrategi diperlukan langkah-langkah yang jelas atau tersistematis dan rencana yang sistematis tidak sembarangan dibuat karena secara keseluruhan rencana digunakan untuk mencapai tujuan yang berjangka panjang.¹⁸

1. Pembaruan Sistem Pendidikan Madrasah

Tindakan pertama yang diambil oleh K.H. Imam Zarkasyi dalam memperbaiki sistem madrasah yaitu memilih KMI (*Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah*) menjadi pusatnya perencanaan program pendidikan. Sistem KMI (*Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah*) tidak berjalan layaknya sistem pendidikan tradisional yang masih menggunakan sistem pengajaran dengan *sorogan* (individual) dan *wetonan* (kolektif). Melainkan sistem yang dalam pengajarannya sudah berbentuk kursus seperti sekolah umum tanpa menghilangkan suasana dan jiwa pesantren yang ada. Kemudian KMI (*Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah*) dipilih sebagai kurikulum Gontor yang secara keseluruhan akan mengatur program kependidikannya. Kurikulum di desain dengan menyesuaikan perkembangan kebutuhan masyarakat yang berubah-ubah terutama dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat. Kurikulum membantu lembaga pendidikan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki para santri seperti fisik, intelektual, sosial, spiritual bahkan emosional. Kurikulum juga yang akan menentukan dan memilih metode pengajaran, tujuan pembelajaran, dan sumber belajar yang akan mendukung pembelajaran. Seperti yang disampaikan oleh Alberty bahwa kurikulum merupakan keseluruhan kegiatan yang diberikan kepada siswa dan di bawah tanggung jawab sekolah. Sehingga tidak ada batasan bagi kurikulum untuk mengatur kegiatan siswa baik di dalam kelas maupun di luar kelas.¹⁹

Dari hasil analisis yang ada, kurikulum KMI (*Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah*) telah membentuk Gontor menjadi pesantren modern. Dengan begitu, penerapan sistem pengajaran pun telah berubah menjadi sistem pengajaran klasikal. Yang artinya bahwa pengajaran tidak hanya berfokus pada pengetahuan umum saja melainkan juga pengetahuan agama serta pendidikan keterampilan. Sama halnya yang disampaikan oleh Dhofier mengenai pesantren

¹⁷ Praptining Sukowati dkk., "Kiai Leadership Model in the Development Strategy of the Participants," *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)* 8, no. 2 (Juli 2019): 579.

¹⁸ Ahmad, *Manajemen Strategis* (Makassar: Nas Media Pustaka, 2020), 2.

¹⁹ Tarpan Suparman, *Kurikulum dan Pembelajaran* (Jawa Tengah: Sarnu Untung, 2020), 4.

modern, yaitu suatu lembaga pendidikan yang didirikan tidak hanya berfokus pada pengembangan pengajaran kitab-kitab klasik saja melainkan di dalamnya telah dibekali dengan pendidikan umum dan agama.²⁰

Menurut Ismail Muhammad dalam Azhar, pengajaran bahasa yang diajarkan oleh pesantren tradisional masih belum menghasilkan santri yang menguasai bahasa secara menyeluruh. Yang dipahami santri hanya sebatas teori tanpa tahu bagaimana praktiknya dalam berbahasa.²¹ Begitupula yang dirasakan oleh K.H. Imam Zarkasyi, menurutnya perlu dilakukan perubahan pada sistem pengajaran bahasa agar santri tidak hanya sekedar tahu teori saja tetapi juga mampu berbahasa dengan baik. Pengajaran bahasa melalui metode secara langsung (*direct method*) yaitu metode Berlitz yang mengajarkan santri dengan lisan bukan tulisan oleh karena itu pengajaran juga perlu diberlakukan dalam pembelajaran di dalam kelas agar santri dapat menguasai bahasa dengan cepat. Metode Berlitz merupakan metode yang berkembang dari metode secara langsung, pun dengan prinsip dasarnya sama dengan metode langsung. Ciri-ciri dari metode Berlitz yaitu:²²

- a. Menjaga hubungan antara bahasa dan pikiran,
- b. Tidak boleh menggunakan bahasa pertama,
- c. Dengan menunjukkan benda secara langsung bisa melalui sesuatu yang berwujud atau berupa gambar,
- d. Untuk benda yang abstrak pengajarannya dengan dipertunjukkan atau dijelaskan pengertiannya,
- e. Untuk pengajaran tata bahasa melalui pemberian contoh,
- f. Segala aspek diajarkan melalui lisan untuk menghubungkan kata-kata menjadi sebuah kalimat.

Direct method tidak hanya dipraktikkan dalam pengajaran bahasa saja, melainkan juga pada semua bahan ajar yang langsung, yang dikombinasikan dalam kegiatan intrakurikuler, ekstrakurikuler, dan kokurikuler. Dalam pelaksanaan metode pengajarannya, Gontor mempunyai prinsip yaitu mengajarkan dengan keteladanan, pengarahan, penugasan, pembiasaan, dan penciptaan lingkungan.

Pada pembaruan sistem madrasah, strategi yang dilakukan yaitu memilih KMI (*Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah*) sebagai sistem pondok dan kurikulumnya, dan menentukan metode pengajarannya. Jika dihubungkan dengan strategi Wheelan dan Hunger maka, pembaruan sistem madrasah di Gontor diklasifikasikan ke dalam tingkatan *corporate strategy* yaitu strategi yang berhubungan dengan misi organisasi dan aspek yang dikaji. Sehingga sebuah

²⁰ Mohamad Mahrussilah, *Fiqh Neurostorytelling: Tradisi Lisan Pengajaran Fath al-Mu'in di Banten* (Serang: A-Empat, 2022), 109.

²¹ Azhar M. Nur, *Kurikulum Dayah Teori dan Praktek* (Aceh: Ar-Raniry Press, 2020), 19.

²² Ali Mustadi dkk., *Strategi Pembelajaran Keterampilan Berbahasa dan Bersastra yang Efektif di Sekolah Dasar* (Yogyakarta: UNY Press, 2021), 131.

organisasi dapat menentukan sasaran, tujuan, dan rencana yang akan dirancang untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Pembaruan Sistem Pendidikan Pesantren

Pondok Modern Darussalam Gontor mewajibkan bagi para santri untuk mengikuti kegiatan di luar kelas seperti halnya kegiatan di dalam kelas dan masih dalam bimbingan dan pengawasan guru, dengan begitu antara guru dan santri akan tetap terhubung selama 24 jam. Karena selama proses pendidikan segala hal yang dilakukan oleh guru akan dilihat, didengar, dan diperhatikan, hingga ditiru santri sebagai pembentuk kepribadian dari segi akal, akhlak, jasmani dan faktor pendidikan lainnya. Bahkan santri didik untuk tampil modern, dengan meninggalkan ciri khas pesantren yang selama ini dikenal kumuh.

M. Ridlwan Nasir Achmad Muchaddam Fahham mengklasifikasikan tipe pesantren menjadi 5, yaitu a) Pesantren *salaf*/tradisional, yaitu pesantren yang di dalamnya menjalankan sistem pendidikan *salaf*/tradisional (*sorogan* dan *weton*) dan sistem klasikal yang madrasahnyanya berbasis *salaf*; b) Pesantren semi berkembang, yaitu pesantren yang di dalamnya menjalankan sistem pendidikan *salaf*(*sorogan* dan *weton*) dan sistem klasikal (madrasah) swasta dengan kurikulum 90% agama 10% umum; c) Pesantren berkembang, yaitu pesantren layaknya pesantren semi berkembang tetapi lebih bervariasi pada sistem kurikulumnya, yaitu dengan 70% agama dan 30% umum; d) Pesantren *khalaf*/modern, yaitu pesantren berkembang yang lembaganya sudah lebih lengkap, telah diadakan sekolah umum dengan tambahan kitab *salaf*, perguruan tinggi, koperasi, dan dalam kegiatan sehari-hari menggunakan bahasa asing (Arab dan Inggris); e) Pesantren ideal, yaitu pesantren modern yang lembaganya sudah lebih lengkap seperti pada bidang keterampilan contohnya pertanian, teknik, perikanan, perbankan dan tetap memperhatikan kualitas dan tidak menghilangkan ciri khas kepesantrenannya.²³ Dari klasifikasi yang dibagi oleh M. Ridlwan Nasir maka Gontor berada pada tipe pesantren modern. Karena dalam sistem pendidikannya sudah tidak menggunakan sistem *sorogan* dan *weton* tetapi sudah menggunakan sistem klasikal. Dari paparan data pun disimpulkan bahwa pada sistem pesantren di Pondok Gontor tetap selayaknya pesantren yang mewajibkan santri untuk berada di asrama dan dengan unsur-unsur penting di dalamnya yaitu kiai sebagai figur utama, terdapat santri, masjid dan berpendidikan agama Islam.

Jika melihat kepada pendapat Dauly mengenai pesantren bahwa di dalam pesantren hanya sekedar mengajarkan ilmu-ilmu agama lewat kitab-kitab klasik dan sistem pendidikannya yaitu nonklasikal yang metode pengajarannya

²³ Achmad Muchaddam Fahham, *Pendidikan Pesantren: Pola Pengasuhan, Pembentukan Karakter dan Perlindungan Anak* (Jakarta: Public Institute Jakarta, 2020), 25–26.

dengan *sorogan* dan *wetonan*.²⁴ Berbeda dengan yang terjadi di Gontor bahwa kurikulum KMI (*Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah*) yang mengintegrasikan secara penuh sistem tradisional dengan sistem madrasah (formal). Karena menurut K.H. Imam Zarkasyi pengajaran dengan *sorogan* dan *wetonan* kurang efektif untuk dijalankan maka alternatif yang dipilih yaitu dengan pengajaran sistem klasikal. Perbedaan ini terjadi karena adanya perbedaan pada kepentingan dan sudut pandang yang digunakan masing-masing kiai atau pemimpin pondok. Di Pondok Modern Darussalam Gontor integrasi sistem pondok dan madrasah yaitu dengan pendidikan formal dan nonformal. Selain dari sistem pendidikannya juga berlaku pada sistem pengajarannya yang terikat satu sama lain. Dari integrasi antara sistem pondok dan sistem madrasah membentuk pendidikan yang seimbang dan independen serta saling mendukung dalam setiap kegiatan. Dari paparan data di lapangan dapat disimpulkan bahwa integrasi sistem pondok dan madrasah di Pondok Modern Darussalam Gontor diterapkan secara imbang antara pendidikan umum dan agamanya, dengan kegiatan keterampilan sebagai aktivitas pendukung dalam membentuk santri yang *tafaqquh fid-din*. Kurikulum dibuat agar para santri dapat memahami nilai dan makna sesungguhnya dari sebuah pendidikan, karena sejatinya yang terpenting dari pendidikan adalah hasil yang akan membentuk kepribadian santri menjadi lebih baik.

K.H. Imam Zarkasyi memandang pesantren dari isi dan jiwanya. Jiwa yang akan memelihara kelangsungan hidup pesantren dan yang akan menentukan bagaimana filsafat hidup para santrinya. Dengan demikian, di Gontor diajarkan mengenai etiket atau tata krama yang berupa kesopanan lahir dan batin. Kesopanan yang menyangkut moral dan jiwa, tingkah laku bahkan cara berpakaian yang baik. Dari nilai-nilai jiwa yang ditanamkan Trimurti di Pondok Modern Darussalam Gontor akan membentuk manusia yang berkepribadian berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas dan berpikiran bebas yang merupakan moto dan tujuan utama dari proses pendidikan yang ada di Pondok Modern Darussalam Gontor. Jiwa-jiwa yang meliputi suasana kehidupan pondok itulah yang dibawa santri sebagai bekal dalam mengarungi kehidupan ke depannya dalam bermasyarakat. Dengan senantiasa menghidupkan, memelihara, dan mengembangkannya dengan sebaik-baiknya.

Peneliti menyimpulkan dari pembaruan sistem pesantren termasuk ke dalam strategi *corporate strategy*, sama halnya dengan pembaruan sistem madrasah yang melakukan pembaruan pada sistem pengajarannya. Pada sistem pesantren dilakukan pembaruan dalam hal pengajaran kitab kuning dan pengadaan kegiatan tambahan untuk menunjang kemampuan dan keterampilan santri agar semakin meningkat.

²⁴ Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, 20.

3. Pembaruan Sistem Kelembagaan

Badan Wakaf Gontor Menjadi lembaga tertinggi di Pondok Modern Darussalam Gontor, yang bertanggung jawab terhadap kelangsungan dan kemajuan pondok. Badan Wakaf ini berbentuk Yayasan dan bernama Yayasan Pemeliharaan & Perluasan Wakaf Pondok Modern (YPPWPM) Gontor. Pengelolaan yang masih tradisional tetapi dengan modernitas seperti adanya keterbukaan. Dan penggunaan model manajemen wakaf menjadi relevan untuk digunakan dalam upaya pemeliharaan dan pengembangan Pondok Modern Darussalam Gontor. Dari pemaparan data yang ada, model pengelolaan pesantren wakaf Gontor dikembangkan dalam bentuk *enterprise*. Dalam teori strateginya yaitu *enterprise strategy* yang berkaitan dengan respons masyarakat mengenai hubungan antara organisasi/lembaga dengan masyarakat luar yang mana hubungan tersebut akan menguntungkan organisasi. Strategi ini berupaya memberikan pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini, seperti yang menjadi tujuan dari Badan Wakaf untuk mempertahankan eksistensinya dan mengembangkan sayapnya. Setelah menjamin kualitas dan memenuhi kebutuhan masyarakat, yang dilakukan selanjutnya adalah meningkatkan pangsa pasar, efisiensi dan produktivitas.

Selain pengelolaan Badan Wakaf, pada pembaruan sistem kelembagaan juga dilakukan strategi dalam mempertahankan eksistensinya. Strategi yang ada termasuk ke dalam bagian *business strategy*, dalam dunia pendidikan dapat diartikan dalam beberapa bentuk. Misalnya strategi untuk menarik lebih banyak peminat, meningkatkan kepuasan masyarakat, meningkatkan kualitas santri atau alumni atau juga bisa diartikan sebagai upaya organisasi untuk mengambil suatu tindakan dalam membuat keputusan. Dengan begitu, strategi bisnis dapat menunjukkan manfaat dan keuntungan apa yang akan didapatkan oleh organisasi. Fakta yang ada, contoh di lapangan pada tingkatan ini yaitu dengan menunjukkan keunggulan dari organisasi. Pondok Gontor telah memperlihatkan *output* atau alumni yang telah membuktikan bahwa lulusan Pondok Gontor dapat menjadi siapa saja dengan dibekali banyak keterampilan. Secara tidak langsung, para alumni menjadi bagian dari strategi bisnis atau pemasaran agar pondok dapat dikenal lebih luas lagi. Serta dengan bukti dari penambahan lembaga pendidikan di tingkat perguruan tinggi.

Dari segala tindakan yang diambil oleh K.H. Imam Zarkasyi, Peneliti menyimpulkan dari hasil analisis bahwa diketahui strategi awal yang diambil oleh K.H. Imam Zarkasyi yaitu dengan melakukan *benchmarking*. Dengan *benchmarking* inilah K.H. Imam Zarkasyi dapat melanjutkan strategi berikutnya dengan melakukan pembaruan di beberapa sistem yakni pembaruan sistem pendidikan madrasah, pembaruan sistem pendidikan pesantren, dan pembaruan sistem kelembagaan. Pembaruan sistem yang pertama adalah pada madrasah,

pembaruan pada sistem pendidikan madrasah yaitu dengan memilih KMI (*Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah*) sebagai sistem dan kurikulumnya serta dilakukan pembaruan pada sistem pengajarannya yang tidak lagi menggunakan sistem *sorogan* dan *wetonan*. Dalam pembaruan sistem pendidikan madrasah dapat disimpulkan bahwa pembaruan ini masuk ke dalam tingkatan *corporate strategy* yaitu strategi yang merupakan perencanaan jangka panjang untuk menentukan tujuan dan sasaran serta kebijakan-kebijakan dalam upaya mencapai tujuan. Pembaruan sistem selanjutnya adalah pada sistem pendidikan pesantren. Sama halnya dengan pembaruan pada sistem pendidikan madrasah, sistem pendidikan pesantren juga melakukan pembaruan pada sistem pengajarannya yakni pembaruan pada pengajaran metode bahasa, pengajaran kitab klasik/kuning serta dengan pengadaan kegiatan tambahan untuk menunjang kemampuan dan keterampilan santri agar semakin meningkat. Pembaruan pada sistem pendidikan pesantren juga termasuk ke dalam tingkatan *corporate strategy*. Strategi terakhir yaitu pembaruan sistem kelembagaan. Sistem kelembagaan Pondok Modern Darussalam Gontor dikendalikan oleh Badan Wakaf Pondok. Badan Wakaf menjadi bagian tertinggi dalam kepengurusan lembaga, hal ini karena Badan Wakaf bertanggung jawab akan kelangsungan dan kemajuan pondok. Pembaruan pada sistem kelembagaan diklasifikasikan ke dalam tingkatan *enterprise strategy* dan *business strategy*. *Enterprise strategy* yaitu strategi yang akan menghubungkan lembaga dengan masyarakat luar sehingga hubungan tersebut akan menguntungkan bagi lembaga, karena strategi ini berupaya memberikan pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Sedangkan *business strategy* yaitu strategi yang memusatkan perhatian pada keunggulan kompetitif atau kalangan organisasi nonprofit lebih dikenal dengan keuntungan komparatif. Dan memperoleh keuntungan yang mampu menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik.

Gambar 1 Strategi K.H. Imam Zarkasyi dalam Merintis Pondok Pesantren

GAYA KEPEMIMPINAN K.H. IMAM ZARKASYI DALAM BUKU K.H. IMAM ZARKASYI DARI GONTOR MERINTIS PESANTREN MODERN

Seperti yang dikemukakan oleh Andrew J. Durbin tentang gaya kepemimpinan yang menggambarkan bagaimana ciri khas yang tampak dari seorang pemimpin ketika menghadapi anggotanya serta perilaku dan tindakan apa yang diambil pemimpin ketika berada dalam situasi yang berbeda. Dengan gaya yang dipilihnya, pemimpin dapat mengendalikan anggota dalam upaya mencapai tujuan atau sasaran dari kepemimpinannya. Dilihat dari pendapat tersebut, maka komponen yang mempengaruhi kepemimpinan seseorang adalah kepribadiannya sendiri, anggota atau bawahan, dan situasi yang terjadi pada saat itu. Jika dihubungkan

antara teori gaya kepemimpinan dengan pemimpin KH. Imam Zarkasyi maka bisa disimpulkan gaya mana yang digunakannya dalam memimpin pondok pesantren hingga berhasil menjadi Pondok Modern Darussalam Gontor yang sampai saat ini masih bertahan dengan eksistensinya sebagai pondok modern.

Dari hasil analisis data yang dilakukan oleh Peneliti terhadap segala tindakan dan keputusan yang diambil oleh K.H. Imam Zarkasyi akan menjadi pertimbangan dalam menentukan gaya kepemimpinan apa yang digunakannya. Jika dilihat secara umum maka K.H. Imam Zarkasyi telah menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, karismatik, dan transformasional. Ketiga gaya ini memiliki pola yang berbeda namun saling berkaitan satu sama lain membentuk kepemimpinan yang ideal. Fiedler juga menegaskan bahwa seorang pemimpin tidak akan menggunakan satu gaya saja dalam memimpin, akan ada gabungan dari beberapa gaya yang digunakan berdasarkan situasi atau keadaan dan kemampuan bawahan. Karena yang terpenting adalah seorang pemimpin mengetahui kapan dan situasi bagaimana ia harus menggunakan gaya kepemimpinannya.²⁵

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis memberikan keluasaan bagi bawahannya untuk andil dalam menentukan kebijakan atau keputusan. Sebagaimana yang digambarkan oleh Lewin dkk bahwa seorang pemimpin demokratis memercayakan pengambilan keputusan dengan melibatkan bawahan secara aktif. Pemimpin juga kerap memberikan kritik dan pujian yang jujur.²⁶ Seperti yang dilakukan oleh K.H. Imam Zarkasyi ketika menangani kasus guru yang ikut dalam pemberontakan di Gontor dengan mengadakan musyawarah bersama para guru dan wakil santri untuk memutuskan tindakan yang akan diambil. Selain itu, K.H. Imam Zarkasyi selalu mengarahkan bawahan untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja terutama bekerja sama dalam tim karena adanya tanggung jawab yang telah diberikan. Simpson menjelaskan gaya demokratis memiliki ciri seperti melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan tetapi untuk keputusan akhir tetap diputuskan oleh pemimpin; kerjasama tim mampu meningkatkan produktivitas; melibatkan tim agar keterampilan semakin berkembang; dengan gaya demokratis pemimpin dapat mengoordinir tim yang perlu bekerja sama; membuat bawahan merasa berdaya karena telah berperan dalam beberapa kegiatan.²⁷

Ciri-ciri lainnya yaitu, pemimpin senang dalam menerima saran dan pendapat bawahan karena menurutnya ia akan mengetahui kendala atau kesulitan yang

²⁵ Nenny Ika Putri Simarmata dkk., *Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan* (Yayasan Kita Menulis, 2021), 48.

²⁶ Diena Dwidienawati Tjiptadi dan Erlina Dwi Ratna Sari, *Kepemimpinan: Fundamental Teori* (Yayasan Kita Menulis, 2021), 64.

²⁷ Stimson Hutagalung, *Pemimpin Pelayan (Servant Leader)* (Yayasan Kita Menulis, 2022), 63.

dialami bawahan selama bekerja, memberikan kebebasan tetapi tetap dalam bimbingan, mengarahkan bawahan agar lebih berkembang dari dirinya sendiri, serta mengembangkan diri sendiri agar lebih efektif dalam memimpin. Begitupula yang dipraktikkan oleh K.H. Imam Zarkasyi yaitu dengan mendekati diri kepada para santri untuk mendengar keluh kesahnya dalam belajar. Selain itu, ada kebebasan yang diberikan kepada para santri untuk memilih jalan hidupnya, bebas untuk mengembangkan potensi yang dimiliki, bebas berpendapat dan bebas dalam berpakaian meskipun pesantren mengatur kehidupan santri dengan aturan tetapi masih ada kebebasan yang disediakan bagi para santri. Gaya kepemimpinan demokratis dapat efektif digunakan dalam situasi tertentu tetapi tidak efektif untuk segala situasi. Jadi, pemilihan gaya ini dapat digunakan pada situasi tertentu saja.

2. Gaya Kepemimpinan Karismatik

K.H. Imam Zarkasyi adalah pemimpin yang percaya dengan kemampuannya, ia meyakini bahwa pembaruan yang dilakukannya sudah tepat dalam upaya penyelesaian masalah yang sedang dihadapi oleh pesantren, meskipun tindakan yang dipilihnya belum diterima masyarakat luar karena memilih jalan yang berbeda dari pesantren pada umumnya, tetapi K.H. Imam Zarkasyi tidak menyerah dengan rintangan itu karena ia percaya diri dan yakin dengan keputusannya. Hal ini sesuai dengan gaya kepemimpinan karismatik yang bersifat visioner, begitupula yang disampaikan oleh Mantra Ida Bagoes mengenai karakter dari kepemimpinan karismatik yang memiliki rasa percaya yang tinggi dan teguh pada pendirian sehingga dengan rasa percaya yang kuat ini mampu mempengaruhi dan meningkatkan rasa percaya para bawahannya terhadap keputusan dan kebijakan yang diputuskan oleh pemimpin.²⁸ Seorang pemimpin karismatik menunjukkan karismanya untuk menginspirasi orang lain, dengan pembawaan pribadi yang berwibawa melahirkan rasa hormat, patuh dan segan dari para bawahannya serta mengemban tanggung jawab yang besar dan memerlukan komitmen tinggi dalam jangka waktu yang tidak sedikit dari seorang pemimpin.

Tindakan lain yang menunjukkan bahwa K.H. Imam Zarkasyi adalah pemimpin yang karismatik yaitu seperti ketika menghadapi masalah yang dialami pondok pesantren dalam pengajaran bahasa. Menurutnya, bukanlah santri yang bodoh karena tidak bisa berbahasa asing tetapi metode pengajarannya saja yang kurang tepat. Dengan begitu, K.H. Imam Zarkasyi membuat rumusan baru dalam mengajarkan bahasa asing yaitu dengan cara memperbanyak latihan baik lisan maupun tulisan. Dalam pengajaran kitab kuning pun Imam Zarkasyi mencari alternatif agar pembelajaran dapat diterima dengan mudah dan baik

²⁸ Deti Rostini dkk., *Aktualisasi Kepemimpinan Kharismatik dalam Implementasi Sistem Nilai di Pondok Pesantren* (Jawa Barat: Edu Publisher, 2023), 7.

oleh para santri. Pemimpin karismatik memiliki karakteristik diantaranya memiliki visi yang begitu kuat terutama dalam upaya mencapai tujuan yang jelas; memiliki kemampuan dalam mengomunikasikan visinya secara efektif; fokus dan membuktikan konsistensinya dalam mencapai tujuan; mengetahui potensi yang dimiliki dan memanfaatkannya dengan sebaik mungkin.²⁹

Begitu banyak tindakan yang menggambarkan bahwa K.H. Imam Zarkasyi adalah pemimpin yang karismatik, menurutnya sesuatu yang sudah dimulai harus dituntaskan. Imam Zarkasyi mengatakan “Meskipun santri saya hanya tinggal satu orang, akan tetap saya ajar sampai tamat. Saya yakin, dari yang satu ini nanti akan muncul 10, 100, hingga 1.000 orang. Seandainya seorangpun tidak, maka saya akan mengajar dengan pena.”³⁰ Dari apa yang dikatakan oleh K.H. Imam Zarkasyi dapat Peneliti simpulkan bahwasanya tidak akan tumbuh rasa putus asa dalam diri seorang K.H. Imam Zarkasyi meskipun banyak rintangan yang dihadapinya. Ia berkeyakinan bahwa segala sesuatu dapat diselesaikan. Dan dalam tubuhnya sudah tumbuh sebuah rasa tanggung jawab atas apa yang telah dipilihnya. Kekonsistennya inilah yang membuat Gontor dapat bertahan hingga saat ini dan sebuah keyakinan bahwa tujuan tersebut akan tercapai jika bersungguh-sungguh.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional, gaya ini hampir sama dengan gaya karismatik, namun kepemimpinan karismatik memimpin menggunakan karisma dan pesonanya sedangkan kepemimpinan transformasional memimpin menggunakan visi bersama. Menurut Avolio dan Bass gaya transformasional diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahan agar mau dan mampu melakukan tugasnya dengan lebih baik dari yang bawahan bayangkan bahkan pemimpin juga memberikan harapan melalui tantangan agar kinerja semakin meningkat. Pemimpin mengarahkan dengan memotivasi orang-orang di sekitarnya demi kepentingan bersama ataupun kepentingan organisasi yang dikelolanya.³¹ Berdasarkan teori tersebut, selaras dengan tindakan K.H. Imam Zarkasyi yang selalu meluangkan waktu untuk hadir dalam setiap acara yang diadakan oleh para santri dan selalu mengarahkan para santri dengan pengetahuan-pengetahuan baru dan nasehat yang membangun agar santri semakin berkembang serta banyak hal lainnya yang disampaikan di setiap kegiatan agar tumbuh jiwa kemandirian di diri setiap santri. Untuk mempertegas teori

²⁹ Rostini dkk., 43.

³⁰ Penulis, *K.H. Imam Zarkasyi Dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, 72.

³¹ Muhammad Fadhli dan Binti Maunah, “Model Kepemimpinan Pendidikan Islam: Transformasional, Visioner dan Situasional,” *Ziryab: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2019): 110.

tersebut, berikut ini ciri-ciri yang menunjukkan kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio yaitu:³²

- a. Di diri pemimpin menunjukkan perilaku karismatik misalnya dalam memberikan pemahaman visi misi yang kuat dan jelas, menghadirkan rasa bangga, kecintaan, hormat, loyalitas, kegigihan, dan rasa saling percaya antara pemimpin dan bawahan. Sehingga pemimpin menjadi *role model* bagi bawahan.
- b. Konsideran personal yang disesuaikan dengan potensi masing-masing pribadi agar dapat dikembangkan secara individu. Misal dalam memotivasi, menginspirasi agar bawahan lebih percaya diri, antusias, dan bersemangat.
- c. Pemberian stimulasi intelektual kepada bawahan untuk menumbuhkan perilaku cerdas, *problem solving* secara bebas, dan mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara baru.
- d. Memerhatikan bawahan secara individual dengan memberikan perhatian sehingga bawahan merasa dihargai, contoh lainnya dengan pendelegasian tugas agar pengikut dapat berkembang menjadi lebih baik.

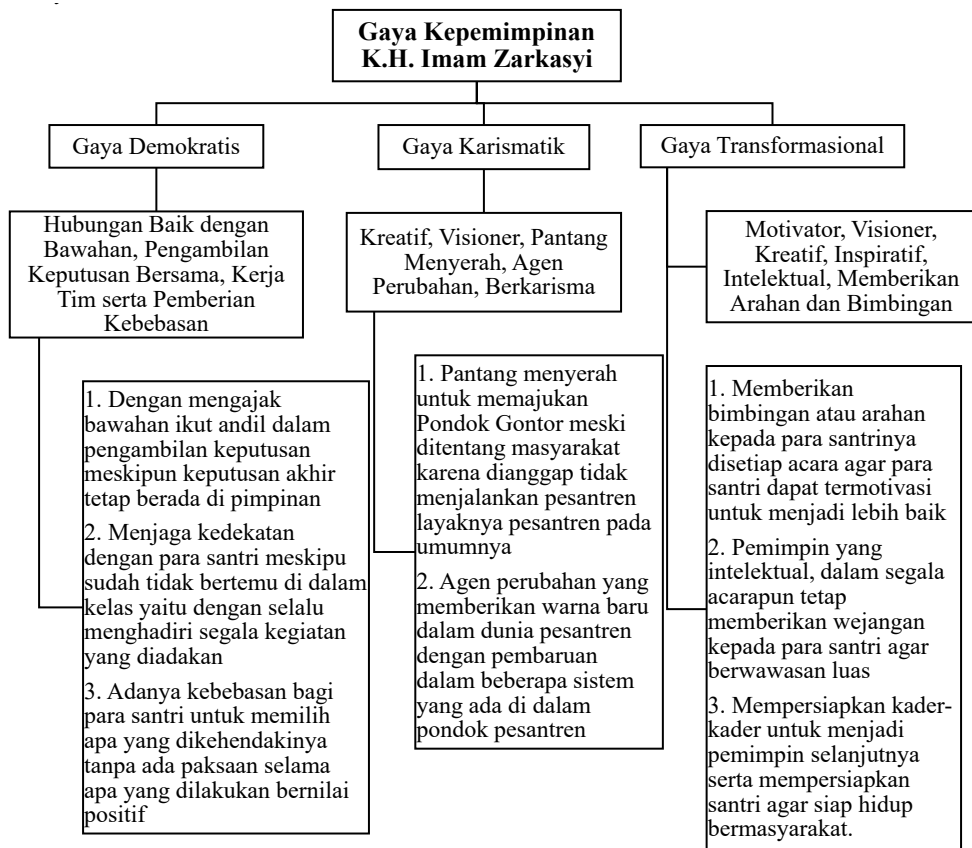
Dari karakteristik atau ciri-ciri yang diungkapkan oleh Avolio dan Bass mengenai kepemimpinan transformasional tersebut juga terdapat pada diri K.H. Imam Zarkasyi ketika memimpin. Misalnya, ketika K.H. Imam Zarkasyi mendorong atau memotivasi para santrinya untuk terus berkembang dengan mengasah keterampilan atau potensi yang dimiliki melalui kegiatan yang diadakan oleh pesantren baik di luar kelas maupun di dalam kelas, tidak hanya membekali santri dengan kemampuan akademik saja melainkan juga kemampuan untuk hidup bermasyarakat. Selain memberikan arahan dan bimbingan, K.H. Imam Zarkasyi memerhatikan santri yang akan menjadi kader dalam memimpin Gontor selanjutnya dengan memberikan kesempatan kepada kader-kader untuk menambah wawasan dan pengetahuannya dengan belajar di luar negeri. Dengan begitu, ketika santri sudah memberikan kepercayaannya kepada pemimpin atau kiai maka akan timbul jiwa loyalitas tanpa diminta, karena mereka sudah menjadikan pemimpin tersebut sebagai tauladannya yang memimpin dengan *uswah hasanah*.

Dari gaya kepemimpinan transformasional yang paling menonjol yaitu pemimpin yang inspiratif juga visioner. Selain dengan memotivasi bawahannya dengan pemberian arahan dan nasehat, K.H. Imam Zarkasyi selalu mendukung apa yang dilakukan santrinya selama hal tersebut kegiatan yang bermanfaat. Dengan itu, K.H. Imam Zarkasyi telah membangun kepercayaan bawahan terhadap dirinya dalam memimpin. Visioner disini tampak dari tindakan K.H.

³² Syaiful Sagala, *Pendekatan dan Model Kepemimpinan* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2018), 245.

Imam Zarkasyi yang memiliki banyak ide untuk pembaruan pondok pesantren agar dapat lebih berkembang.

Peneliti menyimpulkan bahwa ada tiga gaya kepemimpinan yang digunakan oleh K.H. Imam Zarkasyi dalam memimpin Pondok Modern Darussalam Gontor, yaitu gaya kepemimpinan demokratis, karismatik, dan transformasional. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin tidak hanya menggunakan satu gaya saja dalam kepemimpinannya. Pemimpin dapat memilih gaya mana yang akan digunakannya sesuai dengan kebutuhan dan situasi yang ada. Seperti yang dikatakan oleh Fiedler bahwa tidak ada seorang pun yang dapat menggunakan satu macam gaya kepemimpinan dalam segala situasi. Sehingga, pemimpin dapat menggabungkan dari beberapa gaya yang ada berdasarkan kebutuhan dan keadaannya. Dan pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengetahui kapan ia harus menggunakan gaya kepemimpinan satu dengan gaya kepemimpinan yang lainnya.



Gambar 2 Gaya Kepemimpinan K.H. Imam Zarkasyi dalam Merintis Pondok Pesantren

KESIMPULAN

Strategi pertama yang diambil oleh K.H. Imam Zarkasyi dalam merintis dan mengembangkan Pondok Modern Darussalam Gontor yaitu dengan melakukan *benchmarking* dan strategi pembaruan sistem (*system renewal strategy*). *Benchmarking* dilakukan dengan membandingkan empat lembaga pendidikan terkenal dunia yaitu Universitas Al-Azhar di Mesir, Pondok Syanggit di Mauritania, Universitas Muslim Aligarh di India, dan Perguruan Santiniketan di India. Dari hasil perbandingan tersebut strategi dilanjutkan dengan strategi pembaruan sistem yang meliputi: a) Pembaruan sistem pendidikan madrasah yaitu dengan memilih KMI (*Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah*) sebagai sistem dan kurikulum pondok pesantren serta pembaruan pada sistem pengajarannya. b) Pembaruan sistem pendidikan pesantren terjadi perubahan pada sistem pengajarannya yaitu pengajaran metode bahasa dan kitab kuning serta adanya pemberian kegiatan tambahan. c) Pembaruan sistem kelembagaan yaitu dengan pembaruan pada pengelolaan Badan Wakaf, pendirian Perguruan Tinggi, serta pengaruh alumni yang menjadi strategi pemasaran sehingga lembaga dengan mudah dikenal karena menghasilkan *output* yang berkualitas. Sedangkan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh K.H. Imam Zarkasyi adalah dengan menggabungkan 3 gaya kepemimpinan yaitu demokratis, karismatik, dan transformasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, Robiatul, Ryan Eka Rahmawati, dan Mohamad Salik. "Relevansi Pemikiran Pendidikan KH. Imam Zarkasyi Dalam Pembentukan Intrapersonal Intelegensi." *EDUGAMA: Jurnal Kependidikan dan Sosial Keagamaan* 7, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.32923/edugama.v7i1.1663>.
- Ahmad. *Manajemen Strategis*. Makassar: Nas Media Pustaka, 2020.
- Almuzani, Shofwan, Gatot Handoko, dan Maksudin. "The Concept of Character Education Perspective of Ki Hajar Dewantara and KH Imam Zarkasyi and Their Relevance With The 2013 Curriculum." *Jurnal At-Ta'dib* 16, no. 2 (Desember 2021). <http://dx.doi.org/10.21111/at-tadib.v16i2.6965>.
- Asa, Billah Wahid. "Perspektif KH. Imam Zarkasyi Terhadap Modernisasi Pesantren." *Taamuh: Jurnal Studi Islam* 15, no. 1 (2023). <https://doi.org/10.47945/tasamuh.v15i1.809>.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Ellitan, Lena, dan Lina Anatan. *Strategic Operation Management*. Tangerang Selatan: Pascal Books, 2021.

- Fadhli, Muhammad, dan Binti Maunah. "Model Kepemimpinan Pendidikan Islam: Transformasional, Visioner dan Situasional." *Ziryab: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2019).
- Fahham, Achmad Muchaddam. *Pendidikan Pesantren: Pola Pengasuhan, Pembentukan Karakter dan Perlindungan Anak*. Jakarta: Public Institute Jakarta, 2020.
- Fuadi, Akhsanul. "Kepemimpinan Kolektif Berbasis Continual Improvement di SMAIT Abu Bakar Boarding School Kulon Progo." *Muslim Heritage: Dialog Islam dengan Realitas* 5, no. 2 (t.t.).
- Hutagalung, Stimson. *Pemimpin Pelayan (Servant Leader)*. Yayasan Kita Menulis, 2022.
- Indrajit, Richardus Eko, dan Richardus Djokopranoto. *Proses Bisnis Outsourcing*. Jakarta: Grasindo, 2003.
- Jerome, Arcaro J. *Pendidikan Berbasis Mutu*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Kompri. *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2018.
- Lillah, Muhammad Abu Jihad. "Kompetensi guru Pesantren Muadalahperspektif KH. Imam Zarkasyi." *Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam* 16, no. 1 (2023). <https://doi.org/10.32832/tawazun.v16i1.4529>.
- Mahrussilah, Mohamad. *Fiqh Neurostorytelling: Tradisi Lisan Pengajaran Fath al-Mu'in di Banten*. Serang: A-Empat, 2022.
- Mustadi, Ali, Rizky Amelia, Wahyu Nuning Budiarti, Deri Anggraini, Eva Amalia, dan Ari Susandi. *Strategi Pembelajaran Keterampilan Berbahasa dan Bersastra yang Efektif di Sekolah Dasar*. Yogyakarta: UNY Press, 2021.
- Nur, Azhar M. *Kurikulum Dayah Teori dan Praktek*. Aceh: Ar-Raniry Press, 2020.
- Nurdianto, Saifuddin Alif. "K. H. Imam Zarkasyi: Membangun Karakter Umat Dengan Modernisasi Pesantren (1926-1936)." *Jantra Jurnal Sejarah dan Budaya* 9, no. 2 (2017): 181–90.
- Penulis, Tim. *K.H. Imam Zarkasyi Dari Gontor Merintis Pesantren Modern*. 2 ed. Ponorogo: UNIDA Gontor Press, 2016.
- Rostini, Deti, Iis Farida Zein, Aang Abdullah Zein, Nana Mulyana, Asep Ikhwan Awaluddin, Rachmat Mulyana, M. Hum Tantan Hadian, Budi Setia Baskara, Caca Danuwijaya, dan Dian Anggraeini. *Aktualisasi Kepemimpinan*

Kharismatik dalam Implementasi Sistem Nilai di Pondok Pesantren. Jawa Barat: Edu Publisher, 2023.

Sabila, Ana Maulida, Happy Susanto, dan Anip Dwi Saputro. "Education Thought Imam Zarkasyi and Relevance to the Development of Islamic Education in Indonesia." *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.24269/ijpi.v5i1.2271>.

Sagala, Syaiful. *Pendekatan dan Model Kepemimpinan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2018.

Simarmata, Nenny Ika Putri, Iskandar Kato, Bonaraja Purba, Sukarman Purba, Marto Silalahi, Muhammad Yusril Raynonto, Andriasan Sudarso, dkk. *Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan*. Yayasan Kita Menulis, 2021.

Sudarmanto, Eko, Unang Toto Handiman, Marto Silalahi, Eljihad Akbari Syukriah Mathory, Mochamad Sugiarto, Iwan Prasetyo, Agung Widarman, dkk. *Manajemen Strategi Kontemporer*. Yayasan Kita Menulis, 2021.

Sukowati, Praptining, Ahmad Iwan Zunaih, Sri Hartini Jatmikowati, dan Vicky Nelwan. "Kiai Leadership Model in the Development Strategy of the Participants." *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)* 8, no. 2 (Juli 2019).

Suparman, Tarpan. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jawa Tengah: Sarnu Untung, 2020.

Tjiptadi, Diena Dwidienawati, dan Erlina Dwi Ratna Sari. *Kepemimpinan: Fundamental Teori*. Yayasan Kita Menulis, 2021.

Tyas, Nashria Rahayuning. "Model Kepemimpinan Pendidikan Nabi Muhammad Saw." *Muslim Heritage: Dialog Islam dengan Realitas* 4, no. 2 (2019).

Wati, Bunga. "Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Salafiyah Wustho (MSW) Hidayatul Qomariyah Kota Bengkulu." *An-Nizom* 3, no. 1 (2018).