



## **Model Kepemimpinan Transformatif KH. Muh. Musthofa 'Aqiel dalam Pengembangan Kualitas Pendidikan di Pondok Pesantren Khas Kempek Kabupaten Cirebon**

**Musa<sup>1</sup>, Teguh Lesmana<sup>2</sup>**

Institut Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon

Email : [ahmadmusarofii@gmail.com](mailto:ahmadmusarofii@gmail.com)<sup>1</sup>, [teguhlesmana@bungabangsacirebon.ac.id](mailto:teguhlesmana@bungabangsacirebon.ac.id)<sup>2</sup>

---

Received : 2022-08-05; Accepted : 2022-08-12; Published : 2022-12-26

---

**Kata Kunci:** *Manajemen, Abstrak*

*Kepemimpinan Transformative, Pondok Pesantren Kh. Muh. Musthofa 'Aqiel*

Pondok pesantren mempunyai peranan penting dalam pembangunan bangsa Indonesia. Secara historis, pesantren sudah ada sebelum penjajahan Belanda. Selain Pusat Penyiaran Islam, beberapa pesantren juga menjadi pusat gerakan nasional melawan penjajah. Hingga saat ini, pesantren merupakan bagian dari subsistem pendidikan negara. Pada umumnya pesantren merupakan lembaga tradisional yang bersifat bebas dan proses perkembangannya hanya bergantung pada kemauan dan kecenderungan para pemimpinnya, sehingga kepemimpinan di pesantren perlu mendapat perhatian yang serius, kemungkinan-kemungkinan yang ada bisa dimanfaatkan untuk mendukung operasional pesantren. Penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran tentang berbagai aspek manajemen kepemimpinan transformasional dan upaya peningkatan mutu pendidikan di pesantren. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh data mengenai profil pondok pesantren, profil KH. Muh Mustofa 'Aqiel dan data-data yang berhubungan dengan tempat penelitian. Pemikiran K.H. Muh Mustofa 'Aqiel dalam mengasuh Pondok Pesantren KHAS Kempek dapat ditelusuri dari beberapa prinsip KH. Muh Mustofa 'Aqiel yaitu: (1) Untuk menjadi pemimpin harus mempunyai wibawa, disiplin, dan berbakti kepada negara dan bangsa, mengutamakan musyawarah dalam mengambil keputusan ketika memecahkan masalah yang dihadapi pemimpin dan bawahannya, pemimpin perlu membangun jaringan komunikasi yang baik dengan semua orang, 2) Inisiatif KH. Muh Mustofa 'Aqiel bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui perubahan sistem pendidikan pesantren, khususnya melalui kurikulum modern yang terarah, (3) Model Kepemimpinan Transformatif KH. Muh Mustofa 'Aqiel dapat diimplementasikan dalam empat dimensi: pengaruh ideal, rangsangan intelektual, pertimbangan pribadi, motivasi inspirasional.

**Keywords:**

*Management,  
Transformative  
Leadership, Kh.  
Muh. Musthofa  
'Aqiel, Education in  
Islamic Boarding  
Schools*

**Abstract**

Islamic boarding schools play an important role in the development of the Indonesian nation. Historically, pesantren already existed before the Dutch colonization. Apart from being the center of Islamic broadcasting, some pesantren also became the center of the national movement against the colonizers. Until now, pesantren are part of the country's education subsystem. In general, pesantren are traditional institutions that are free and their development process depends only on the will and inclination of their leaders, so that leadership in pesantren needs serious attention, the possibilities that exist can be utilized to support pesantren operations. This research was conducted to provide an overview of various aspects of transformational leadership management and efforts to improve the quality of education in pesantren. The purpose of this research is to obtain data regarding the profile of the pesantren, the profile of KH. Muh Mustofa 'Aqiel and data related to the research site. The thinking of K.H. Muh Mustofa 'Aqiel in caring for the KHAS Kempek Islamic Boarding School can be traced from several principles of KH. Muh Mustofa 'Aqiel, namely: (1) To become a leader must have authority, discipline, and devotion to the state and nation, prioritize deliberation in making decisions when solving problems faced by leaders and subordinates, leaders need to build good communication networks with everyone, 2) KH. Muh Mustofa 'Aqiel's initiative aims to improve the quality of education through changes in the pesantren education system, especially through a directed modern curriculum, (3) KH. Muh Mustofa 'Aqiel's Transformative Leadership Model can be implemented in four dimensions: idealized influence, intellectual stimulation, personal consideration, inspirational motivation, (4) Transformative Leadership Model can be implemented in four dimensions: idealized influence, intellectual stimulation, personal consideration, and inspirational motivation.

## PENDAHULUAN

Pesantren memiliki peran penting dalam pembangunan bangsa Indonesia. Secara historis, pesantren sudah ada sebelum penjajahan Belanda di samping pusat penyiaran Islam, sejumlah pondok pesantren juga menjadi pusat pergerakan nasional untuk melawan penjajah. Sampai sekarang pondok pesantren merupakan bagian dari sub sistem pendidikan nasional.<sup>1</sup>

Sejalan dengan perkembangan dunia yang semakin maju, masyarakat dengan tingkat rasionalitas yang memadai, sudah demikian cerdas untuk menentukan pilihan yang lebih rasional dan berwawasan ke depan, tidak lagi bersifat emosional dan mengandalkan primordialisme. Mereka memilih lembaga pendidikan yang bermutu untuk menyekolahkan anak-anaknya pun sangat rasional dan mempertimbangkan prospek ke depan. Mereka akan menentukan pilihan kepada lembaga pendidikan yang bermutu yang dipandang ideal, yakni lembaga pendidikan yang mampu mengembangkan potensi sipiritual dan akhlak, mampu mengembangkan aspek intelektual, dan mampu mengembangkan potensi sosial maupun keterampilan anak didiknya.<sup>2</sup>

Salah satu indikator dari pendidikan bermutu adalah kemampuan institusi pendidikan tersebut melahirkan sumberdaya manusia yang bermutu. Ada pun ciri sumber daya yang bermutu adalah manusia yang memiliki kemampuan prakarsa, kerja sama, kerja tim, pelatihan kesejawatan, penilaian, komunikasi, penalaran, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, penggunaan informasi, perencanaan keterampilan belajar dan keterampilan multibudaya.<sup>3</sup>

Menurut Abd. Halim Soebahar, pendidikan Islam merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional yang wajib dipelihara dan dipertahankan keberadaannya karena lembaga ini telah terbukti mampu mencetak para tokoh, kiai/ulama, dan sebagainya.<sup>4</sup>

Posisi kiai di pesantren, menaruh kepercayaan besar dari para santri dan masyarakat. Clifford Geertz mengungkapkan bahwa, masyarakat ”abangan” secara moral-psikis menjadi makmum terhadap ketokohan kiai. Dengan ketokohnya, kiai yang bertugas mendidik dan mengayomi masyarakat, dengan begitu mudah memobilisasi massa, sehingga dengan mudah melawan pemerintah kolonial Belanda dan Jepang pada masa penjajahan.<sup>5</sup>

Pada umumnya tipe kepemimpinan kiai yang sering terjadi yaitu tipe kepemimpinan kharismatik. Hal ini karena kiai dijadikan sebagai panutan oleh masyarakat sekitar dalam banyak hal, seperti bimbingan rohani, termasuk juga sebagai tempat untuk berkonsultasi, dan lain sebagainya. Ada sebagian pendapat yang mengatakan bahwa pola kepemimpinan karismatik kiai ini adalah merupakan bawaan atau bakat dari kiai tersebut, namun ada juga yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan karismatik tersebut adalah hasil didikan dari kiai-kiai sebelumnya. Beberapa pesantren besar, sebagaimana

---

<sup>1</sup> Mu’awanah, *Manajemen Pesantren Mahasiswa Studi Ma’had UIN Malang* (Yogyakarta: STAIN Kediri Press, 2009). Hlm. 2

<sup>2</sup> Imam Suprayogo, *Quo Vadis Madrasah, Gagasan, Aksi, Dan Solusi Pembangunan Madrasah* (Yogyakarta: Hikayat, 2007). hlm. 55-56

<sup>3</sup> Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010). hlm. 70-71

<sup>4</sup> Abd. Halim Soebahar, *Matriks Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Marwa, 2009). Hlm. 164-165

<sup>5</sup> Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren* (Jakarta: P3M, 1985). Hlm. 51

ditunjukkan oleh hasil penelitian Mastuhu, masih cenderung menganut pola kepemimpinan kharismatik dengan gaya “otoriter-paternalistik”.<sup>6</sup>

Kepemimpinan kharismatik merupakan kepatuhan yang ditunjukkan oleh masyarakat yang menjadi pengikutnya, adalah karena kewibawaannya dalam memimpin umat. Kewibawaan timbul karena sang pemimpin tadi memiliki *moral force* (kekuatan moral) dan ilmu pengetahuan yang luas.<sup>7</sup>

kepemimpinan transformasional merupakan sebuah sketsa yang di dalamnya mengandung suatu proses dimana pemimpin dan para bawahannya berusaha untuk mencapai moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.<sup>8</sup>

Adapun ciri – ciri dominan gaya kepemimpinan transformasional adalah (1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen pembaruan; (2) memiliki sifat pemberani dan tegas; (3) mempercayai orang lain; (4) bertindak atas dasar sistem nilai organisasi yang disepakati (bukan atas dasar kepentingan individu, atas dasar kepentingan kelompok dan desakan kroninya); (5) meningkatkan kemampuannya terus menerus; (6) memiliki kemampuan menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas dan tidak menentu; dan (7) memiliki visi yang jelas dan spesifik ke depan yang terukur dan memungkinkan untuk dicapai.<sup>9</sup>

Oleh karena itu, seiring perkembangan zaman, kiai tidak hanya memiliki sifat kharismatik saja dalam pengelolaan pondok pesantren, namun juga harus mampu bertransformasi agar dapat bersaing di dunia pendidikan secara nasional. Sebagaimana yang dilakukan oleh KH. Muhammad Musthofa Aqiel dalam mengelola pondok pesantren KHAS Kempek.

Model kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh KH. Muhammad Musthofa Aqiel mampu mengubah sistem pendidikan dan *stakeholder* pondok pesantren. KH. Muhammad Musthofa Aqiel memiliki karisma yang luar biasa sehingga dapat memberikan pengaruh ideal terhadap pemahaman visi dan misi dengan jelas serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap pondok pesantren. Karakter KH. Muhammad Musthofa Aqiel yang pekerja keras ditiru oleh para santri dan *stakeholder* pondok pesantren untuk menjadi pribadi yang sukses.

Dari latar belakang di atas, penulis tertarik untuk mengkaji dan mendalami pola kepemimpinan yang diterapkan oleh KH. Muhammad Musthofa dalam mengelola Pondok Pesantren KHAS Kempek dengan judul “Model **Kepemimpinan Transformatif KH. Muhammad Musthofa Aqiel dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren KHAS Kempek**”

## METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan penelitian dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus yaitu merupakan salah satu jenis penelitian kualitatif, dimana

---

<sup>6</sup> Mahmud Arif, *Pendidikan Islam Transformatif* (Yogyakarta: LKiS, 2008). Hlm. 170

<sup>7</sup> Neni Rosita, ‘Kepemimpinan Kharismatik Kiyai Di Pondok Pesantren Ali Maksum Kranyak Yogyakarta’, *Sangkep Jurnal Kajian Sosial Keagamaan*, Vo. 1 Juli (2018). Hlm. 173-174

<sup>8</sup> Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Ilustrasi Dibidang Pendidikan* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014). Hlm. 59

<sup>9</sup> Syaiful Sagala, *Pendekatan & Model Kepemimpinan*, Cetakan Ke (Jakarta: Kencana, 2018). Hlm. 252  
Available at : <http://journal.bungabangsacirebon.ac.id/index.php/edulead/article/view/xxx>

peneliti melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap program, kejadian, proses, aktifitas, terhadap satu atau lebih orang.

Sumber data yang dijadikan acuan pada penelitian ini diambil dari berbagai sumber yang meliputi sumber data Primer ialah keluarga KH. Muhammad Musthofa Aqiel serta Alumni pondok pesantren dan sumber data Sekunder ialah melalui media perantara yaitu dari buku, bukti yang telah ada atau arsip, catatan, jurnal, maupun artikel yang mendukung data-data penelitian.

Adapun teknik yang akan digunakan peneliti dalam pengumpulan data diantaranya adalah observasi, wawancara, studi dokumentasi. Adapun sistematika atau langkah-langkah dalam pengolahan data penelitian ini antara lain; 1) Reduksi data, 2) Penyajian Data, 3) Verifikasi Data, 4) Penarikan Kesimpulan, 5) Pemeriksaan Keabsahan Data meliputi Uji credibility, transferability, dependability dan confirmability.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa dalam pendekatan dan jenis penelitian yang dilakukan perlu adanya pendekatan kualitatif deskriptif dimana hasil penelitian yang dihasilkan dari beberapa informan penelitian baik berupa kata-kata atau tulisan melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Fungsi dari data tersebut adalah untuk mengeksplorasi dan menganalisis proses implementasi model kepemimpinan transformatif KH. Muh Musthofa 'Aqiel dalam pengembangan kualitas pendidikan di pondok pesantren Khas Kempek Cirebon.

### **1. Pemikiran-Pemikiran KH. Muh Musthofa Aqiel dalam Memimpin Pondok Pesantren KHAS Kempek**

KH. Muh Musthofa 'Aqiel merupakan sosok yang tegas, berwibawa, serta kharismatik. Selain itu, ia juga sosok yang gigih dan disiplin. Seluruh hidupnya dibaktikan untuk mengabdikan kepada bangsa dan negara melalui lembaga pendidikan pondok pesantren yang diasuhnya. Kang Muh selalu memikirkan masa depan santrinya agar mereka menjadi manusia yang takwa, dewasa, mandiri, sederhana, dan bermanfaat bagi sesamanya. Ribuan santrinya yang sudah lulus dari Pondok Pesantren KHAS Kempek Cirebon yang tersebar di seluruh pelosok Indonesia menjadi tenaga-tenaga terampil pengabdian bangsa.

KH. Muh Musthofa 'Aqiel memiliki pengalaman yang luas dan selalu direfleksikan serta visi jauh ke depan yang jelas, maka setiap pendapat yang beliau sampaikan selalu berbobot, bermakna, dan inovatif. Prinsip yang dimiliki KH. Muh Musthofa 'Aqiel selalu mengedepankan musyawarah. Hal itu dilakukan untuk menjaga persatuan dalam internal pesantren. KH. Muh Musthofa 'Aqiel juga dikenal sebagai orang yang pluralis. Ia dapat berelasi dan bekerjasama dengan semua pihak tanpa membedakan agama, suku bangsa, dengan prinsip saling menguntungkan dan bermanfaat bagi masyarakat. Dalam berelasi dengan semua pihak, KH. Muh Musthofa 'Aqiel selalu menghormati umat agama lain. Beliau sering melontarkan kritik dengan ide-idenya tetapi selalu menaruh hormat pada orang lain. Semasa hidupnya, KH. Muh Musthofa 'Aqiel memiliki prinsip yang teguh. Banyak pesan-pesan yang beliau sampaikan untuk

bekal untuk para santri bahwa untuk memperoleh kesuksesan harus bekerja keras, santri tidak hanya mengaji kitab kuning saja tetapi harus diimbangi dengan wawasan keilmuan umum yang didapatkan di lembaga sekolah umum. Tidak hanya itu, KH. Muh Musthofa ‘Aqiel selalu menekankan kepada para santrinya bahwa hidup dimana pun tidak boleh menang sendiri. Dalam setiap kesempatan KH. Muh Musthofa ‘Aqiel menekankan hal itu agar para santri memiliki sifat saling berbagi dengan sesama. Ketika beliau mendapatkan sesuatu yang lebih bagus dari pada temannya, ia akan protes agar temannya diberikan sesuatu yang sama bagus kualitasnya dengan yang diterima oleh beliau.

Dalam mengelola Pondok Pesantren KHAS Kempek, bersama jajaran pengurus KH. Muh Musthofa ‘Aqiel tidak membedakan-bedakannya, beliau memperlakukan bawahannya dengan adil dan bijaksana. Selain itu, KH. Muh Musthofa ‘Aqiel adalah orang yang konsisten atau istiqomah terhadap apa yang dijalaninya. Dengan keistiqomahan itu apa yang dicita-citakannya terwujud. Keistiqomahan KH. Muh Musthofa ‘Aqiel disampaikan kepada para santri tidak hanya dalam bentuk teori saja, namun KH. Muh Musthofa ‘Aqiel memberikan teladan nyata dalam kehidupan sehari-hari.

## 2. **Upaya KH. Muh Musthofa ‘Aqiel peningkatan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren KHAS Kempek**

Pada mulanya Pondok Pesantren KHAS Kempek menganut pola tradisional tanpa menganut sistem kurikulum. Artinya, pola pembelajaran yang diterapkan di Pondok Pesantren KHAS Kempek hanya mengaji saja tanpa menggunakan sistem kelas yang berjenjang. Sepulangnya KH. Muh Musthofa ‘Aqiel dari pengembaraannya di beberapa pondok pesantren dan diamanatkannya beliau sebagai pimpinan setelah wafatnya KH. Aqiel Siroj, sistem pembelajaran di Pondok Pesantren KHAS Kempek berubah dengan sistem kurikulum yang terarah, mulai dari jenjang kelas, penyesuaian kitab-kitab yang dikaji di setiap kelasnya hingga aktifitas kegiatan lainnya di Pondok Pesantren KHAS Kempek. Perubahan sistem pendidikan ini, KH. Muh Musthofa ‘Aqiel mengadopsi dari beberapa pondok pesantren yang pernah beliau singgahi dan dianggap relevan untuk diterapkan di Pondok Pesantren KHAS Kempek. Seperti salah satunya sistem jenjang kelas yang diadopsi dari Pondok Pesantren Lirboyo. Jenjang kelas ini dimanifestasikan dalam bentuk madrasah yang disebut dengan nama Muhadloroh, dan saat ini berganti menjadi MTM yang merupakan akronim dari Madrasah Tahdzibul Mutsaqqofin. Meski demikian, KH. Muh Musthofa ‘Aqiel tetap mempertahankan yang menjadi ciri khas dari Pondok Pesantren Kempek, yaitu fokus pada model pembelajaran al Quran ala Kempekan.

Tidak berhenti di situ, KH. Muh Musthofa ‘Aqiel terus melakukan inovasinya untuk kemajuan Pondok Pesantren KHAS Kempek melalui mendirikan lembaga pendidikan umum. Seperti mengadakan pendidikan formal paket B pada tahun 1995 dan didirikannya lembaga sekolah reguler lainnya. Meskipun banyak yang menganggap tindakan itu dapat menghilangkan status sebagai pondok salaf, tapi beliau optimis dengan tindakannya bahwa apa yang beliau

lakukan merupakan langkah yang tepat. Harapannya, setelah santrinya menyelesaikan pendidikan pesantren juga mendapatkan wawasan pengetahuan umum dari lembaga sekolah. Sehingga lulusan Pondok Pesantren KHAS Kempek mampu berperan di masyarakat umum.

Demi kemajuan pesantren dan santrinya, KH. Muh Musthofa 'Aqiel menjalin kerjasama dengan siapa saja baik itu dengan pemerintah maupun swasta. Melalui kerjasama yang matang, Pondok Pesantren KHAS Kempek dapat mengikuti perkembangan dunia pendidikan dengan baik, sehingga Pondok Pesantren KHAS Kempek tidak tertinggal. Kerja sama yang dibangun KH. Muh Musthofa 'Aqiel ini dapat berupa melalui program-program vokasi maupun pelatihan-pelatihan dari pemerintah untuk meningkatkan kemampuan santri.

Kerjasama yang dilakukan oleh KH. Muh Musthofa 'Aqiel dengan beberapa pihak itu memberikan efek yang signifikan terhadap lulusan Pondok Pesantren KHAS Kempek. Tidak hanya lulusannya saja, tetapi juga memberikan efek kepada kepemimpinan dan kepengurusan pondok pesantren setelah KH. Muh Musthofa 'Aqiel. Sehingga pimpinan dan pengurus terus melanjutkan kerjasama yang telah dibangun oleh KH. Muh Musthofa 'Aqiel. Dari kerja keras KH. Muh Musthofa 'Aqiel untuk mengembangkan pondok pesantren melalui kerjasama-kerjasama yang dibangunnya kami termotivasi untuk terus melanjutkannya. Salah satunya ketika pemerintah mencanangkan program santri punya keahlian, kami bergerak cepat untuk ikut andil, lalu didirikanlah Balai Latihan Komunitas untuk santri Pondok Pesantren KHAS Kempek, dan santri yang mengikuti pelatihan itu dapat langsung bekerja.

Upaya-upaya yang dilakukan KH. Muh Musthofa 'Aqiel dalam mengelola Pondok Pesantren KHAS Kempek terbukti telah meningkatkan kemampuan atau mutu pendidikan, santri dan sumber daya manusia pondok pesantren. Dari upaya-upaya KH. Muh Musthofa 'Aqiel di atas, mutu santri Pondok Pesantren KHAS Kempek meningkat. Para santri banyak memenangkan musabaqoh-musabaqoh yang diselenggarakan oleh lembaga pemerintah maupun swasta, lokal maupun nasional. Santri tidak hanya mampu dalam ilmu agama atau kepesantrenan saja namun santri juga mampu di bidang umum dan banyak alumni yang mengabdikan diri untuk bangsa dan negara serta mengaplikasikan kemampuannya sesuai keahliannya.

### **3. Implementasi Kepemimpinan Transformatif KH. Muh Musthofa**

KH. Muh Musthofa 'Aqiel memiliki dimensi atau perilaku yang ditunjukkan bahwa beliau mempunyai tujuan yang jelas dan maju dalam mengelola Pondok Pesantren KHAS Kempek yang dapat diikuti oleh bawahannya. Perilaku tersebut merupakan gaya kepemimpinan dari model kepemimpinan transformatif, yaitu:

#### **a. Idealized Influence (pengaruh yang diidealkan) atau memiliki karisma**

Seorang pemimpin yang transformatif memiliki wibawa atau karisma yang dijadikan sebagai panutan oleh bawahannya. Gagasan-gagasan yang dikemukakan olehnya diterima dan dijalankan oleh bawahannya dengan semangat yang tinggi demi kemajuan lembaga atau organisasi yang dikelola bersama. Keteladanan, sikap, maupun komitmen yang dimiliki oleh

seorang pemimpin menjadi role model bagi bawahannya untuk ditiru setiap saat.

Pemimpin transformasional sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung risiko bersama, tidak menggunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan sense of mission, dan menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, para bawahan akan menaruh respek, rasa kagum, dan percaya pada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin.

KH. Muh Musthofa ‘Aqiel menjadi role model bagi siapa pun yang mengenalnya, baik di kalangan pesantren maupun khalayak umum. Sikap disiplin dan istikomahnya selalu diingat dan diikuti oleh para santri dan masyarakat secara umum. sehingga para santri menjalani kehidupannya dengan rapih dan tertib. juga memberi teladan dan mampu mengatasi situasi yang rumit menjadi ciri khas dari kepemimpinan transformasional yang dalam mengambil keputusan bertindak atas dasar nilai yang berlaku jauh dari sikap arogan. Apapun masalah yang dihadapi oleh seorang pemimpin transformasional dapat dihadapi dengan bijaksana dan dimusyawarahkan bersama dengan bawahannya tanpa membawa permasalahan pribadi.

Tidak hanya itu, KH. Muh Musthofa ‘Aqiel memiliki rasa semangat yang sangat tinggi dalam mengelola dan mendidik santri Pondok Pesantren KHAS Kempek. Kesemangatan KH. Muh Musthofa ‘Aqiel ditunjukkan dengan mengutamakan mulang ngaji dibandingkan keperluan pribadinya. Bahkan dalam keadaan sakit pun beliau sempatkan untuk tetap mengajar para santri. Hal ini dilakukan agar tidak menimbulkan rasa malas pada para santri.

#### b. Intellectual Stimulation (Penstimulus Intelektual)

Stimulasi intelektual (intellectual stimulation) merupakan unsur perilaku kepemimpinan transformasional yang memunculkan kesadaran karyawan atas masalah yang terjadi dan mempengaruhi karyawan untuk memandang masalah dengan perspektif baru. Dalam hal ini, menurut Bass (1985) seorang pemimpin memberikan banyak gagasan, menciptakan cara baru untuk pemecahan masalah, dan membuat karyawan tertantang untuk menyelesaikan masalah yang mereka hadapi. Terkait hal ini, seorang pemimpin tidak selalu mengkritik bawahannya karena berbeda dengan dirinya, tapi akan membebaskan bawahannya untuk mencoba pendekatan baru dalam bekerja.

Dalam menjalankan administrasi pendidikan di pesantren, KH. Muh Musthofa ‘Aqiel memberikan kepercayaan kepada bawahannya dalam hal ini adik-adiknya dan pengurus pesantren dari santri dan alumni untuk menjalankan manajemen pendidikan pesantren. Bawahannya diberikan kebebasan untuk bekerja dan berinovasi dalam proses kegiatan belajar mengajar (KBM) di pondok pesantren. Meskipun demikian KH. Muh Musthofa ‘Aqiel juga ikut serta dalam proses KBM dan mengevaluasinya.

KH. Muh Musthofa ‘Aqiel dalam menghadapi persoalan pesantren tidak sendirian, tetapi melibatkan semua unsur yang ada di lingkungan pesantren, termasuk masyarakat sekitar. Bawahannya dipersilahkan untuk berpendapat sehingga memunculkan ide-ide baru dan



dijalankan bersama-sama.

KH. Muh Musthofa 'Aqiel juga sering berbaur dan berdiskusi dengan masyarakat umum sekitar pondok pesantren. Bahkan KH. Muh Musthofa 'Aqiel sering sekali menerima masukan dari masyarakat terkait fasilitas umum. Karena masyarakat menganggap KH. Muh Musthofa 'Aqiel memiliki pengaruh di pemerintahan daerah bahkan nasional

KH. Muh Musthofa 'Aqiel dan bawahannya sama-sama dituntut untuk berinovasi dalam mengembangkan pondok pesantren. Terobosannya untuk menyelenggarakan pendidikan sekolah formal bertujuan untuk memenuhi tuntutan zaman dan permintaan wali santri Dalam mengelola pondok pesantren, beliau selalu mengimplementasikan konsep manajemen dan setiap bulannya melakukan evaluasi terhadap bawahannya yang berada di bawah naungan Pondok Pesantren KHAS Kempek baik itu dari madrasah maupun sekolah formal (MTS KHAS, SMP KHAS, dan MA KHAS). Evaluasi ini dilakukan untuk mengidentifikasi persoalan-persoalan yang dihadapi beberapa lembaga dan mengetahui kekurangan-kekurangan yang kemudian dijadikan sebagai perbaikan di waktu mendatang.

#### c. Individual Consideration (Konsiderans Individu)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individual untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak sebagai pelatih (coach) atau penasehat (mentor). Individual Consideration dimaknai sebagai perilaku pemimpin transformatif dalam merefleksi diri dalam keberlangsungan dan keberlanjutan organisasi pendidikan yang dipimpinnya. Hal ini diejawantahkan dalam upaya mengidentifikasi kebutuhan bawahan, mengenali kapasitas bawahan, pendelegasian wewenang, memberikan respons atas kinerja bawahan, pembinaan, bimbingan, dan pelatihan kepada bawahan agar mencapai tujuan organisasi pendidikan.

KH. Muh Musthofa 'Aqiel yang diposisikan sebagai seorang pemimpin, mau mendengarkan aspirasi dan masukan dan memberikan hak suara dalam pengambilan keputusan kepada bawahannya serta memberikan toleransi kepada bawahannya yang melakukan kesalahan. Toleransi tersebut masih dalam bentuk wajar dan tidak melebihi batas.

Pemberdayaan sumber daya manusia di Pondok Pesantren KHAS Kempek diimplementasikan dengan memberikan kesempatan kepada santri senior untuk mengabdikan dan mengajar di beberapa lembaga di pondok pesantren. Hal ini dilakukan untuk memberikan pengalaman kepada para santri agar kelak pulang nanti para santri profesional untuk menjadi pengajar. Tidak hanya di bidang pendidikan, para santri juga diberdayakan ketika ada even-even yang diadakan pondok pesantren, sehingga para santri terbiasa mengerjakan even-even yang diadakan masyarakat kelak.

KH. Muh Musthofa 'Aqiel memberdayakan SDM Pondok Pesantren KHAS Kempek menempatkan para santri tidak asal-asalan di tempatkan di lembaga-lembaga yang ada di Pondok Pesantren KHAS Kempek, tetapi disesuaikan kemampuan para santri secara adil

proposional. Hal itu dilakukan agar lembaga-lembaga yang ada di pondok pesantren lebih terkontrol dan lebih maju.

d. Inspirational Motivation (Inspirator dan Motivator)

Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. Dalam hal ini, seorang pemimpin mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas dari seluruh pengikutnya, baik untuk mendapatkan ketenangan lahiriah maupun ketenangan batiniah. Dalam aspek ini pula, Kiai mampu menunjukkan komitmennya terhadap apa yang telah disampaikan kepada seluruh pengikutnya dan mampu menggugah spirit pengikutnya melalui penumbuhan optimism dan antusiasme.

KH. Muh Musthofa ‘Aqiel selalu memberikan motivasi kepada para santri untuk selalu menjalankan peraturan pondok dengan baik dan jujur. Pemberian motivasi ini merupakan tanda sayang dan cinta beliau kepada para santri. Pemberian motivasi dapat dilakukan kapan saja, bisa dilakukan ketika para santri sowan ke beliau atau di even mingguan.

Dalam menjalankan roda pondok pesantren, KH. Muh Musthofa ‘Aqiel percaya diri terhadap kepemimpinannya. Segala keputusan-keputusannya beliau optimis dan percaya diri bahwa semuanya dapat teratasi dan membawa pondok pesantren lebih maju dan berkualitas.

Dari implementasi empat dimensi di atas, dipahami bahwa pemimpin transformasional walaupun dikagumi dan dipercaya mampu memimpin oleh bawahannya tetap menyadari betul akan kebutuhannya terhadap sosial, menganggap pentingnya kerjasama antara bawahan dan dirinya sendiri, dan meyakini bahwa setiap bawahan memiliki kemampuan unik tersendiri, sehingga tujuan memajukan pondok pesantren akan lebih banyak dapat diraih bila dikerjakan secara bersama (power based on teamwork).

Sejatinya hal ini didasari oleh kesadaran pemimpin bahwa, efektivitas dalam kepemimpinan tidak hanya dipandang bagaimana pemimpin bersama bawahan sukses menjalankan dan mengembangkan organisasi saat periodeisasi kepemimpinannya, lebih penting dari itu pemimpin menginspirasi bawahan dan turut memotivasi mereka dalam proses pengembangan kepemimpinan, sehingga pada gilirannya bawahan dapat menjadi leader-leader baru ke depan, bukan monoton sebagai follower di organisasi pendidikan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa seorang pemimpin pondok pesantren harus mampu menerapkan kepemimpinan yang egaliter sehingga jernih memandang kepentingan bersama dan menyampingkan kepentingan pribadi, untuk mewujudkan visi pondok pesantren dan menciptakan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis penelitian mengenai model kepemimpinan Transformatif KH. Muh Musthofa 'Aqiel dalam pengembangan kualitas pendidikan di pondok pesantren KHAS Kempek Cirebon, maka peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemikiran KH. Muh Musthofa 'Aqiel dalam mengelola Pondok Pesantren KHAS Kempek dapat disimpulkan dalam beberapa prinsip yang dipegang oleh KH. Muh Musthofa 'Aqiel sebagai berikut: Menjadi seorang pemimpin harus memiliki wibawa, disiplin, dan membaktikan diri kepada bangsa dan negara, mengedepankan musyawarah dalam memutuskan persoalan yang dihadapi oleh seorang pemimpin bersama bawahannya, menjadi seorang pemimpin harus memiliki jaringan komunikasi yang baik dengan siapa pun, seorang pemimpin harus menghormati semua perbedaan termasuk dengan masyarakat secara umum, dan beberapa pemikiran KH. Muh Musthofa 'Aqiel yang familiar dikalangan santri dan alumni adalah jangan berharap sukses jika tidak mau capek dan lelah, hidup jangan menang sendiri, dan perintah beristiqomah dalam mengerjakan sesuatu.
2. Upaya yang dilakukan oleh KH. Muh Musthofa 'Aqiel untuk peningkatan kualitas pendidikan dengan melakukan perubahan pada sistem pendidikan pondok pesantren yaitu dengan kurikulum terarah dan modern, KH. Muh Musthofa 'Aqiel juga melakukan inovasi dalam mengembangkan pendidikan pondok pesantren dengan mendirikan sekolah formal sebagai pemenuhan terhadap tuntutan zaman agar para santri tidak hanya memahami ilmu agama saja tetapi juga mampu di bidang umum, bahkan para santri juga diberikan kesempatan untuk belajar dalam bidang vokasi. Tidak hanya itu, dalam upayanya peningkatan kualitas santri, KH. Muh Musthofa 'Aqiel menjalin kerjasama dengan berbagai pihak baik itu pihak swasta maupun pemerintah terutama terkait pemenuhan fasilitas pondok pesantren.
3. Mengimplementasikan kepemimpinan transformatif KH. Muh Musthofa 'Aqiel dalam empat dimensi yaitu: *Idealized Influence* yaitu KH. Muh Musthofa 'Aqiel menjadi role model atau pemimpin yang menjadi teladan bagi bawahannya. KH. Muh Musthofa 'Aqiel memiliki wibawa dan kharisma yang dijadikan sebagai panutan oleh bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, para bawahan akan menaruh respek, rasa kagum, dan percaya pada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin. Memberi teladan dan mampu mengatasi situasi yang rumit menjadi ciri khas dari KH. Muh Musthofa 'Aqiel yang dalam mengambil keputusan bertindak atas dasar nilai yang berlaku jauh dari sikap arogan. *Intellectual Stimulation*, seorang pemimpin memberikan banyak gagasan, menciptakan cara baru untuk pemecahan masalah, dan membuat bawahannya tertantang untuk menyelesaikan masalah yang mereka hadapi. *Individual Consideration*, dimaknai sebagai perilaku pemimpin transformatif dalam merefleksi diri dalam keberlangsungan dan keberlanjutan organisasi pendidikan yang dipimpinnya. Hal ini diejawantahkan dalam upaya mengidentifikasi kebutuhan bawahan, mengenali kapasitas bawahan, pendelegasian wewenang, memberikan respons atas kinerja bawahan, pembinaan, bimbingan, dan pelatihan kepada bawahan agar

mencapai tujuan organisasi pendidikan. *Inspirational Motivation*, Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. Dalam hal ini, kiai mampu menunjukkan komitmennya terhadap apa yang telah disampaikan kepada seluruh pengikutnya dan mampu menggugah spirit pengikutnya melalui penumbuhan optimism dan antusiasme.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arif, Mahmud, *Pendidikan Islam Transformatif* (Yogyakarta: LKiS, 2008)
- Mu’awanah, *Manajemen Pesantren Mahasiswa Studi Ma’had UIN Malang* (Yogyakarta: STAIN Kediri Press, 2009)
- Nurhayati, Abdul Hadis dan, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010)
- Rahardjo, Dawam, *Pergulatan Dunia Pesantren* (Jakarta: P3M, 1985)
- Rahmi, Sri, *Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Ilustrasi Dibidang Pendidikan* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014)
- Rosita, Neni, ‘Kepemimpinan Kharismatik Kiyai Di Pondok Pesantren Ali Maksu Krapyak Yogyakarta’, *Sangkep Jurnal Kajian Sosial Keagamaan*, Vo. 1 Juli (2018)
- Sagala, Syaiful, *Pendekatan & Model Kepemimpinan*, Cetakan Ke (Jakarta: Kencana, 2018)
- Soebahar, Abd. Halim, *Matriks Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Marwa, 2009)
- Suprayogo, Imam, *Quo Vadis Madrasah, Gagasan, Aksi, Dan Solusi Pembangunan Madrasah* (Yogyakarta: Hikayat, 2007)