

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF PENDIRI YAYASAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PENGASUH PONDOK PESANTREN BUSTANUT THOLIBIN SEMANDING TUBAN

Moh. Agus Sifa¹; A Halil Thahir²; M. Thoyyib³

¹Universitas Al-Hikmah Indonesia, agusagus58@gmail.com

²Universitas Islam Negeri Syekh Wasil Kediri, halilthahir@yahoo.co.id

³Universitas Al-Hikmah Indonesia, m.thoyyib@iaialhikmah Tuban.ac.id

DOI:

Received: April 2025

Accepted: May 2025

Published: June 2025

Abstrak: *This study aims to analyze the role of transformational leadership of the founder of the Karang Bumi Santri Foundation in improving the performance of the caretakers of the Bustanut Tholibin Semanding Tuban Islamic Boarding School. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through observation, interviews, and documentation, and analyzed inductively. The results of the study indicate that the transformational leadership model applied by the founder of the foundation, especially H. Subagio, focuses on vision, inspiration, exemplary behavior, and individual attention to the caretakers. Uniquely, the caretakers do not come from dzurriyah kyai, but are appointed based on competence by the foundation, so that the relationship between the foundation and the caretakers is functional and contractual. During the 2021–2025 period, there were three changes of caretakers as a form of continuous evaluation. The caretaker's performance was assessed not only from scientific competence, but also from managerial abilities, discipline, communication, and the suitability of the vision with the foundation. This finding confirms that transformational leadership plays an important role in creating stability, sustainability, and progress of Islamic boarding schools.*

Kata Kunci: *Transformational leadership, foundation, caretaker, performance, Islamic boarding school*

Pendahuluan

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional yang memiliki peran sentral dalam pembentukan karakter dan pengembangan keilmuan umat Islam di Indonesia. Sejak masa kolonial hingga era modern, pesantren telah menjadi pusat pendidikan agama yang mengintegrasikan ilmu agama dan umum, serta menanamkan nilai-nilai moral dan spiritual kepada santri. Dalam konteks ini, yayasan sebagai badan hukum memiliki peran strategis dalam pengelolaan dan pengembangan pesantren, termasuk dalam aspek kepemimpinan dan sistem pengambilan keputusan yang efektif.

Menurut Junaidi et al. (2023), pesantren di Indonesia dapat dikategorikan menjadi tiga tipe utama: tradisional (Salâf), modern (Khalaf), dan komprehensif.

Pesantren tradisional mempertahankan metode pembelajaran klasik dengan mengajarkan kitab-kitab kuning, sedangkan pesantren modern mengadopsi kurikulum nasional dan metode pembelajaran yang lebih formal. Pesantren komprehensif menggabungkan kedua pendekatan tersebut untuk menciptakan sistem pendidikan yang holistik dan adaptif terhadap perkembangan zaman.¹

Gaya kepemimpinan merujuk pada pola atau norma perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan peran kepemimpinannya. Dalam konteks pondok pesantren, ketua yayasan sebagai pemegang kendali utama memiliki peran krusial dalam menentukan arah dan keberhasilan lembaga tersebut. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua yayasan akan mempengaruhi efektivitas program-program yang dijalankan, serta kualitas layanan pendidikan yang diberikan. Oleh karena itu, pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja pengasuh pondok pesantren.²

Peran yayasan dalam pengelolaan pesantren sangat penting, terutama dalam aspek kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Kurnia et al. (2023) menekankan bahwa kepemimpinan yang visioner dan berbasis kekeluargaan dapat mendorong pengembangan usaha kreatif di pesantren, seperti sektor pertanian dan industri kecil. Manajemen yang efektif dalam hal sumber daya manusia, keuangan, dan pemasaran juga menjadi kunci keberhasilan dalam mengelola lembaga pendidikan pesantren.³

Dalam konteks Pondok Pesantren Bustanut Tholibin Semanding Tuban, penting untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan transformasional dan sistem pengambilan keputusan yang diterapkan oleh pengurus yayasan karang bumi santri dapat mempengaruhi kinerja pengasuh pondok pesantren. Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran tersebut dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan dan pengembangan pesantren secara keseluruhan.

Dengan memahami dinamika kepemimpinan dan sistem pengambilan keputusan di yayasan, Karang Bumi Santri diharapkan dapat ditemukan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja pengasuh pondok pesantren, sehingga pesantren dapat terus berkontribusi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan memperkuat karakter umat Islam di Indonesia. Selama berdirinya yayasan Karang Bumi santri sudah 3 kali pondok pesantren berganti pengasuh, karena memang di yayasan Karang Bumi Santri berdiri dari pengusaha Muslim yang diinisiasi oleh H. Subagio (Pengusaha Frozen), H. Mustofa (Pengusaha Ayam Potong) dan Bapak Fajar (

¹ Junaidi, R. A., Rama, B., & Yahdi, M. (2023). Lembaga Pendidikan Pesantren di Indonesia. *IQRA: Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam*, 18(2), 3771. <https://doi.org/10.56338/iqra.v18i2.3771>

² Hamdanah. (2022). Efektivitas kepemimpinan ketua yayasan pondok pesantren dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(2), 83–94.

³ Kurnia, N., Asha, L., & Sahib, A. (2023). Kepemimpinan Ketua Yayasan An-Naml dalam Membentuk Usaha Kreatif di Pondok Pesantren An-Naml Muli Rawas Utara. *Jurnal Literasiologi*, 9(4). <https://doi.org/10.47783/literasiologi.v9i4.544>

Pengusaha Ayam Potong), dari ketiga pengusaha tersebut lahirlah yayasan Karang Bumi santri.

Secara umum pondok atau yayasan didirikan oleh seseorang kemudian diasuh sendiri, tapi uniknya di yayasan Karang Bumi santri. Pengasuh dibentuk oleh yayasan Karang Bumi santri itu sendiri. Jadi secara manajemen pengasuh bisa dibentuk dan diberhentikan sesuai aturan yayasan Karang Bumi Santri.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang berfokus pada fenomena yang terjadi di Pondok Pesantren Bustanut Tholibin Karang Krajan Semanding Tuban. Pendekatan kualitatif sering digunakan dalam ilmu sosial, termasuk pendidikan, karena dapat memperkaya hasil penelitian kuantitatif (Syahril, 2016).⁴ Penelitian kualitatif berorientasi pada fenomena alami dan bersifat mendalam, serta dilakukan di lapangan, bukan di laboratorium, sehingga sering disebut sebagai *naturalistic inquiry* atau studi lapangan (Abdussamad, 2021).⁵ Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam mengumpulkan dan menafsirkan data melalui observasi langsung, wawancara, dan studi dokumentasi. Keabsahan dan keandalan data diuji menggunakan triangulasi, dan analisis data dilakukan secara induktif, dengan fokus pada makna daripada generalisasi.

Informasi dikumpulkan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan topik penelitian. Teknik ini memastikan bahwa informan yang dipilih memiliki pengetahuan dan pengalaman yang dapat memberikan informasi yang diperlukan untuk memahami fenomena yang diteliti.⁶

Hasil dan Diskusi

Pondok Pesantren Baustanut Tholibin

Pondok Pesantren Bustanut Tholibin terletak di Jl. Karang Indah Timur Gang Kompos Desa Karang Krajan, Kecamatan Semanding, Kabupaten Tuban, Jawa Timur. Pondok ini berada dibawah naungan yayasan Karang Bumi Santri yang berdiri sejak tahun 2020 dengan SK Kemenkumham AHU- 0012525.AH.01.04 tahun 2020. Didirikan sekitar tahun 2020 dengan SK Operasioanl Pondok baru terbit Tahun 2022, hingga saat ini sudah berganti pengasuh tiga kali. Mulai pengasuh pertama Ustadz Mas'ud hingga tahun 2022, kemudian dilanjutkan oleh Ustadz Affan Abidin hingga tahun 2023. Pada periode ketiga hingga saat ini Pondok Bustanut Tholibin dipimpin oleh pengasuh ustad M. Thoharun.⁷

⁴ Syahril, M. T. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori Dasar* (hlm. 45-48). Universitas Negeri Gorontalo.

⁵ Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (hlm. 22-25). Syakir Media Press.

⁶ Aryanto, D. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Ilmu Sosial dan Pendidikan* (hlm. 74-78). Deepublish.

⁷ Wawancara, M. Thoharun.2025

H. Subagio, yang akrab disapa Haji bagio, merupakan Pengusaha Frozen di kecamatan Semanding juga sebagai Guru ASN di SDN Kecamatan Merakurak yang dikenal sebagai pelopor yayasan Karang Bumi Santri dan juga Pelopor berdirinya Pondok Pesantren di Karang Krajan Kec. Semanding Kabupaten Tuban. Setelah berdirinya yayasan Karang Bumi Santri, beliau mengajak H. Mustofa (pengusaha Ayam Potong) dan Fajar (pengusaha Ayam Potong juga). Selain mendirikan yayasan dan pondok Pesantren juga banyak mendirikan unit pendidikan lainnya. Unit pendidikan di yayasan Karang Bumi santri antara lain :

- 1) Unit Pendidikan Formal
 - a) TK Bustanut Tholibin
 - b) SMP Bustanut Tholibin
 - c) SMK Bustanut Tholibin
- 2) Unit Pendidikan Non Formal
 - a) TPQ Bustanut Tholibin
 - b) Madrasah Diniyah Bustanut Tholibin
 - c) Pondok Pesantren Bustanut Tholibin

Salah satu alasan H. Subagio mendirikan yayasan Karang Bumi Santri dan unit pendidikan Formal dan Non Formal Karena H. Subagio mempunyai kereesahan terkait anak-anak kurang mampu yg tidak bisa meneruskan pendidikan formal yang layak, akhirnya mengajak agniyak / dermawan lain untuk membuat yayasan pada tahun 2020.⁸

Berdasarkan pengamatan, materi yang diajarkan di Pondok Bustanut Tholibin mencakup keseimbangan antara ilmu Al-Qur'an dan pembelajaran kitab kuning. Pembelajaran Al-Qur'an dilakukan secara intensif setelah sholat Maghrib dan sholat subuh. Program Al-Qur'an terbagi menjadi dua, yaitu Al-Qur'an bittartil dan Tahfidzul Qur'an. Program Al-Qur'an bittartil dibimbing langsung oleh ustadz M. Thoharun dengan bantuan beberapa ustadz ustadzah. Sementara itu, program Tahfidzul Qur'an dibimbing langsung oleh Ustadzah Intan Aliyah.

Selain pengajaran Al-Qur'an, pondok ini juga mengkaji kitab salaf seperti Riyadlus Sholihin, Tarikhul Hawadist, Jurumiyah, Nashoihul Ibad, dan lainnya. Di luar pondok, kitab kuning ini juga diajarkan di berbagai lembaga Non Forma dengan kriteria usia yang sesuai. Di tingkat Madrasah Diniyah Ula, para santri mempelajari kitab Imrithi dan Amtsilati, sedangkan di tingkat Madrasah Diniyah Wustho dan Ulya, mereka mempelajari kitab Fathul Qorib, Fathul Mu'in dan kitab Alfiah.

Jumlah santri yang mukim di pondok pesantren Bustanut Tholibin tidak begitu banyak tetapi untuk biaya santri yang mukim tidak semua membayar dengan penuh.

⁸ Wawancara, M. Thoharun.2025

Ada yang gratis, ada yang bayar setengah ada juga yang bayar secara penuh. Karena memang dipondok ini banyak juga santri santri yang kurang mampu sehingga H. Subagio tidak memberikan tagihan kepada mereka. Sampai saat ini santri yang mukim sekitar 70 anak. Rata rata mereka sekolah Formal SMP dan SMK, untuk kegiatan Non formalnya mereka mengikuti Madrasah Diniyah.

Kepemimpinan Transformasi Pendiri Yayasan

Menurut James MacGregor Burns (2014), kepemimpinan transformasional adalah proses di mana pemimpin dan pengikut saling membantu untuk mencapai tingkat moral dan motivasi yang lebih tinggi. Burns menekankan bahwa kepemimpinan ini melibatkan pemberdayaan komunitas untuk mencapai produktivitas tinggi melalui pendekatan persuasif, psikologis, dan edukatif. Ia juga membedakan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional, dengan menyoroti bahwa perbedaannya terletak pada karakteristik dan perilaku pemimpin. Kepemimpinan transformasional menciptakan perubahan signifikan dalam kehidupan individu dan organisasi dengan merancang ulang persepsi, nilai, harapan, dan aspirasi karyawan. Berbeda dengan pendekatan transaksional yang berbasis pada hubungan "timbal balik", kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada perubahan melalui contoh dan visi yang menginspirasi.⁹

Pendekatan kepemimpinan transformasional menciptakan perubahan signifikan dalam kehidupan individu dan organisasi. Pendekatan ini merancang ulang persepsi dan nilai-nilai, serta mengubah harapan dan aspirasi karyawan. Berbeda dengan pendekatan transaksional yang didasarkan pada hubungan "timbal balik", kepemimpinan transformasional berfokus pada kepribadian, sifat, dan kemampuan pemimpin untuk melakukan perubahan melalui contoh, artikulasi visi yang memberi semangat, dan tujuan yang menantang. Pemimpin transformasional diidealkan sebagai teladan moral yang bekerja demi kepentingan tim, organisasi, dan komunitas. Burns berteori bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah gaya yang saling eksklusif. Pemimpin transaksional biasanya tidak berusaha untuk melakukan perubahan budaya dalam organisasi, tetapi mereka bekerja dalam budaya yang ada, sementara pemimpin transformasional dapat mencoba untuk mengubah budaya organisasi.¹⁰

Berdasarkan observasi peneliti, peran kepemimpinan transformasional di Bustanut Tholibin mencakup kemampuan kiai dalam memanfaatkan seluruh komponen pesantren termasuk diri pribadi, masjid, kurikulum, pondok, dan santri melalui pendekatan yang mengajak, memotivasi, dan mendidik. Tujuan utamanya adalah menciptakan santri yang religius dan memahami era milenial tanpa

⁹ Burns, J. M. (2014). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness* (hlm. 45-47). Atlantic Monthly Press.

¹⁰ George, B. (2006). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* (hlm. 78-82). Jossey-Bass.

meninggalkan tradisi pesantren. Upaya konkret untuk mencapai tujuan ini adalah dengan menerapkan kurikulum terpadu yang mengintegrasikan pesantren, madrasah diniyyah, dan madrasah formal.¹¹

Perkembangan pondok pesantren menjadi indikator kemajuan umat Islam. Di tengah era teknologi dan informasi yang serba canggih, pengelola pondok pesantren dituntut untuk berinovasi dalam mengembangkan pengelolaan lembaga dan kepemimpinan organisasi melalui berbagai usaha, baik pengembangan manajerial, layanan, proses, maupun kepemimpinan. Pengembangan kepemimpinan pondok pesantren merupakan kebutuhan untuk menjawab tantangan zaman, agar pondok pesantren dapat berkembang melalui sistem pengelolaan organisasi yang baik, bukan sekadar pengaruh kepemimpinan pra-modern yang didasarkan pada kepercayaan terhadap personal semata.¹²

Fenomena yang terjadi hubungan antara Pembina yayasan Pondok Pesantren dan Pengasuh Pondok Pesantren, dari yang awalnya paternalistik menjadi lebih fungsional. Seorang Pengasuh Pondok Pesantren Bustanut Tholibin tidak lagi mengurus semua aspek pesantren secara penuh, karena pengelolaan di pesantren Bustanut Tholibin lebih banyak diputuskan oleh Pembina Yayasan daripada Pengasuh Pondok dan pengurus Pondok, yang sering kali merupakan Pengasuh dan Pengurus Pondok yang sudah lama belajar di pesantren dan memiliki pengetahuan serta kemampuan kepemimpinan. Selain itu, banyak Kebijakan Kebijakan yang dilakukan oleh Pembina yayasan untuk memastikan kelangsungan pesantren, terutama karena Pengasuh Pondok dibentuk dan ditunjuk oleh Yayasan, dalam hal ini ditentukan dan diputuskan oleh H. Subagio selaku pembina dan Pendiri Yayasan Karang Bumi santri.

Aturan yang ditanamkan di pesantren kini tidak hanya terbatas pada pembentukan karakter santri, tetapi juga pengasuh pondok dan pengurus pondok. Pengasuh tidak hanya fokus pada kajian kitab kuning, dan Tahfidzul Qur'an tetapi juga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan yayasan Karang Bumi santri.

Kinerja Pengasuh

Kinerja merupakan aktivitas yang sangat penting karena berfungsi sebagai tolok ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Kinerja individu dapat optimal apabila didukung oleh keterampilan yang memadai, kesediaan untuk bekerja sesuai dengan imbalan yang telah disepakati, serta harapan akan masa depan yang lebih baik.¹³ Secara umum, ukuran kinerja adalah upaya mencapai tujuan organisasi secara sah, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan norma dan etika yang berlaku.

¹¹ Wawancara. M. Thoharun

¹² Alfurqon. (2015). *Konsep Pendidikan Islam Pondok Pesantren dan Upaya Pembenahannya*. UNP Press Padang, 3, 72–73.

¹³ Wardhana, A., Aditya, M., & Pradana, M. (2022). *Kinerja organisasi: Teori dan praktik di era digital*. CV. Eureka Media Aksara

Menurut Prawirosentono (2012, hlm. 5), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara sah, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan norma dan etika yang berlaku¹⁴

Berdasarkan penjelasan sebelumnya mengenai pengertian kinerja, dapat disimpulkan bahwa untuk menilai kinerja seseorang atau suatu organisasi, perlu mengacu pada aktivitas atau tugas rutin yang dijalankan individu tersebut dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya. Dalam konteks pengasuh pondok pesantren yang sehari-harinya melaksanakan proses pendidikan di pesantren, hasil yang dicapai secara optimal dapat dilihat dari kelancaran proses pendidikan peserta didik, yang berujung pada tingginya hasil belajar dan akhlak anak didik. Semua pencapaian tersebut mencerminkan kinerja seorang pengasuh.

Sebagaimana kita ketahui bersama, pengasuh berperan sebagai pendidik, pembimbing, dan pembina bagi peserta didiknya. Oleh karena itu, kinerja pengasuh dapat diukur dari kompetensi atau kemampuannya dalam mendidik, membimbing, dan membina peserta didiknya agar tujuan pendidikan dapat tercapai dengan optimal

.¹⁵

Menurut Gordon (1988), terdapat enam aspek atau ranah dalam konsep kompetensi yang penting dimiliki oleh seorang pendidik, antara lain:¹⁶

- 1) **Pengetahuan (Knowledge):** Kesadaran dalam bidang kognitif, seperti mengetahui cara mengidentifikasi kebutuhan belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik.
- 2) **Pemahaman (Understanding):** Kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu, misalnya pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi peserta didik.
- 3) **Kemampuan (Skill):** Kemampuan individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, seperti kemampuan dalam memilih dan membuat alat peraga sederhana untuk memudahkan pembelajaran.
- 4) **Nilai (Value):** Suatu standar perilaku yang diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang, seperti standar perilaku dalam pembelajaran yang mencakup kejujuran, keterbukaan, dan sikap demokratis.
- 5) **Sikap (Attitude):** Perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar, seperti reaksi terhadap krisis ekonomi atau perasaan terhadap kenaikan gaji.

¹⁴ Prawirosentono, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.5

¹⁵ Abdullah, A., & Sulaiman, S. (2018). Kinerja pengasuh dalam pembinaan akhlak anak di panti asuhan yatim piatu Kinderhut Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(3), 304–318. <https://doi.org/10.32832/tadibuna.v12i3.16105>

¹⁶ Gordon, J. (1988). *Standar Kompetensi Guru dan Aspek Kompetensi* (hlm. 45-50). Jakarta: Bumi Aksara.

- 6) **Minat (Interest):** Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan, seperti minat untuk melakukan sesuatu atau untuk mempelajari sesuatu.

Keenam aspek ini membentuk kompetensi standar profesi guru yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif.

Pengasuh pondok atau **mudabbir/kyai** merupakan sosok yang secara langsung membina, mengasuh, dan mengelola kehidupan santri di pondok pesantren. Tugas utamanya mencakup:

- a) **Pembinaan karakter dan spiritualitas** santri melalui teladan, pendidikan keagamaan, dan pembiasaan sehari-hari.¹⁷
- b) **Memimpin manajemen pondok**, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian mutu pendidikan dan sarana prasarana pesantren.¹⁸
- c) **Menegakkan disiplin dan menangani perilaku negatif** (misalnya bullying), melalui pendekatan edukatif, intervensi langsung, dan dukungan psikologis.¹⁹

Secara keseluruhan, peran pengasuh pondok sangat strategis dalam membentuk santri yang beriman, berilmu, berakhlak, serta sistem pendidikan dan pengasuhan yang efektif.

Pengasuh dalam penerapan di yayasan Karang Bumi Santri berbeda dengan pengasuh pada umumnya di pondok pondok lain. Panggilan pengasuh di pondok pesantren bustanut tholibin diapnggil dengan sebutan Ustadz bukan Kyai atau Gus. Mungkin karena pengasuh disini diangkat oleh yayasan yang diambil dari para lulusan pondok yang memang mereka bukan bagroud anak kyai tetapi ahli ilmu dalam kegamaan khususnya dalam bidan kitab kuning dan Al Qur'an.

Pengasuh pada umumnya baisanya pendiri dan pemilik pondok tersebut tetapi dalam yayasan Karng Bumi santri, Pengasuh sebagai pemimpin pondok tetapi keputusan dan kebijakanya dari pendiri yayasan. Sehingga pengasuh bisa di lepas pasang seuai dengan kebijakan yayasan yang ada. Sejalan dengan adanya pergantian pengasuh sudah berganti 3 kali sejak tahun 2021 hingga 2025 ini.

Ustadz Mas'ud

¹⁷ aizun, A., Deni, L. M., Syafi'i, S., Inggesta, Y., & Hidayatullah, H. (2024). Peran mudabbir (pengasuh) pondok pesantren dalam meningkatkan perilaku disiplin santri di pondok pesantren Al-Istiqomah NW' Dasan Poto Desa Rarang Tengah, Lombok Timur [Field research]. *AT-TA'LIM*, 3(2), 27–34.

¹⁸ Supriadi, S., & Kurniawaty, R. (2025). Peran Pengasuh Pondok Dalam Meningkatkan Mutu Pondok Pesantren Karomatul Qur'an Tanjung Pinang. *ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 4(2), 787–791.

¹⁹ Hulaibi, M., & Umam, L. K. (2024). Peran Pengasuh Pondok Pesantren dalam Mengatasi Kasus Bullying: Analisis dan Rekomendasi. *HOLD : Jurnal Studi Islam*, 1(1), Appendix.

Dalam periode kepemimpinan pertama Pondok Pesantren Bustanut Tholibin diasuh oleh Ustad Mas'ud, Ustadz Ma'ud mulai memimpin Pondok Pesantren Bustanut Tholibin sejak pertengahan tahun 2021 sekitar 6 Bulan. selama periode kurang lebih 6 bulan ini belum banyak perubahan dan program yang dijalankan. Ustadz Mas'ud merupakan alumni dari pondok Pesantren Tanggir Singgahan Tuban. Beliau merupakan ahli dalam bidang kitab kuning. Sebelum mejadi pengasuh di Pondok Pesantren Bustanut Tholibin, Beliau bertemu dengan H. Subagio (Pendiri Yayasan Karang Bumi Santri). Setelah bertemu dengan H. Subagio, Ustadz Masud diajak untuk bergabung di yayasan Karang Bumi Santri untuk menjadi Pengasuh di Pondok Pesantren Bustanut Tholibin Karang Semanding Tuban. Selama masa periode beliau memimpin pondok Bustanut Tholibin, beliau selalu aktif mengembangkan Pondok dalam mempelajari Kitab Kuning. Apa yang menajdi aturan dan arahan dari pendiri yayasan sellau dilaksanakan sebagai wujub bakti terhadap aturan yang telah ada sebelum beliau memimpin pondok bustanut tholibin.

Beliau Memeng Ahli dalam mengajar tetapi ternyata beliau lemah dalam bidang Manajemen. Seringkali aturan aturan yayasan tidak bisa terlaksana secara baik, sehingga mengakibatkan santri snatri banyak melanggar. Selain lemah dalam manajemen beliau juga kurang tegas dalam mengambil tindakan yang menyebabkan pendiiri Yayasan H. Subagio turn tangan langsung dalam menyelesaikanya. Karena seringkali ditegur oleh pendiri yayasan maka ustadz mas'ud merasa bahwa kepemimpinanya menjadi pengasuh Pondok Bustanut Tholibin kurang sesuai dengan keinginan dari pendiri Yayasan Karang Bumi Santri yaitu H. Subagio.

Maka dengan kondisi seperti itu, beliau merasa sudah saatnya untuk mundur dari pengasuh pondok pesantren Bustanut Tholibin. Dengan keputusan yang telah ambil itu maka ustadz Mas'ud bertemu kepada H. Subagio untuk menyampaikan niatnya tersebut. Karena H. Subagio juga merasa memang kurang puas dengan kinerja Ustadz Ma'ud maka beliau merelakan keputusan yang telah diambil oleh Ustadz ma'sud tersebut.

Ustadz Affan Abidin

Dalam Periode Kepemimpinan Pondok Pesantren Darut Tholibin yang kedua dipimpin oleh Ustadz Affan Abidin, beliau Alumni dari Pondok Pesantren Mambaus Sholihin Suci Mnyar Gresik. Beliau bergabung dengan yayasan Karang Bumi Santri setelah bertemu dengan ketua Yayasan Bapak H. Mustofa. Bapak H. Mustofa menyampaikan kepada pendiri yayasan untuk memberikan amanah kepada Ustadz Affan Abidin Menjadi Pengasuh Pondok Pesantren Bustanuth Tholibin.

Dengan pertimbangan ustad affan adalah alumni pondok suci dan yang membawa adalah Ketua Yayasan H.Mustofa, maka H. Subagio menyetujui untuk pengasuh periode kedua ini diberikan kepada Ustadz Affan Abidin. Ustad Affan Abidin yang memang masalah keilmuan kitab tidak diragukan lagi, beliau memimpin pondok dengan metode dan cara yang pernah beliau pelajari dipondoknya dulu. Selain

mengajarkan berbagai macam kitab ternyata istri dari Ustadz Affan Abidin adalah seorang Hafidzoh, sehingga beliau juga mengembangkan pengajaran Al Quran dengan 2 program, Binnadri dan Bil Hifdzi.

Untuk Pengajian Kitab Kuning semua berpusta kepada Ustadz Affan Abidin sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, sedangkan untuk Program Al Quran. Untuk yang program binnadri, selain di ajar langsung oleh istri Ustadz Affan Abidin juga dibantu oleh pengurus. Tetapi untuk Program Bil Hifdzi, semuanya berpusta kepada istri ustdadz Affan Abidin baik putra maupun putri yang minat dalam program hafalan.

Selama masa periode Ustadz Affan Abin, banyak aturan dan kebijakan yg tidak sejalan dengan keinginan Pendiri yayasan. Ada beberapa aturan yang menjadi sorotan oleh Pendiri Yayasan dalam hala ini H. Subagio. Slaha satu kebijakan yg dipandang oleh pendiri yayasan adalah terlalu otoriter dalam memimpin pondok pesantren Bustanut Tholibin. Seperti takjiran yang terlalu berat hukumanya, aturan yang terlalu mngekang santri, kurang harmonis dengan wali santri, tidak sejalan dengan pengurus. Dengan banyak pertimbangan tersebut kemudian ustdaz Affan dan Istri Diapanggil oleh Pendiri Yayasan untuk diajak diskusi terkait kebijakan kebijakan yang dilakukan.

Setelah diajaka diskusi oleh pendiri yayasan ternyata ustadz Affan Abidin tidak jahar dan masih menerapkan aturan aturan yang dianggap sudah benar. Dengan keputusan ustdaz Affan yang dianggap tidak sejalan dengan keinginan pendiri Yayasan maka H. Subagio selaku pendiri Yayasan meberikan teguran lagi berupa SP 1, SP 2 bahkan sampai SP 3. Teguran teguran tersebut ternyata tidak bisa memberikan efek jera terhadap Ustadz Affan Abidin sehingga dengan terpaksa ustadz Abidin dikeluarkan dari pengasuh pondok pesantren Bustanut Tholibin.

Selama kurang lebih 2 tahun sejak tahun 2021 hingga 2023 pengabdian ustadz Affan abidin banyak memberikan program program yang maju, seperti takhassus Kita, Takhasus Qur'an dan pendirian Madin serta pada periodenya telah mendapatkan izin operional untuk pondok pesnatrennya.

Ustadz M. Thoharun

Sejak awal tahun 2024 pondok pesantren Bustanut Tholibin telah berganti pengasuh yang ke tiga. Ustadz Thoharun merupakan pengasuh Pondok Pesantren yang ke tiga setelah ustdaz Affan Abidin keluar. Sanad keilmuan Ustadz M. Thoharun diperoleh dari Pondok Pesantren Gilang Babat, tempat beliau belajar selama sekitar 9 tahun. Setelah itu, beliau mengabdikan di pondok Gilang babat selama 4 Tahun hingga menikah. Kemudian, Pada Bulan Januari tahun 2024 beliau diberi mandat oleh H. Subagio untuk mengasuh pondok Pesantren Bustanut Tholibin Karang Kecamatan Semanding Kabupaten Tuban hingga saat ini. Ustadz M. Thoharun sebagai pengasuh generasi ke tiga dan Fokus pada pembelajaran Kitab Kuning. Untuk Program tahfidz

dipegang oleh istri Ustadz M. Thoharun yang bernama Ustadzah Intan Aliyah, alumni tahfidzul Qur'an Pondok Pesantren Al Amanah Tambakberas Jombang.

Ustadz M. Thoharun dalam mengelola Pondok Bustanut Tholibin dibantu oleh Istri beliau Ustdazah Intan Aliyah dan Ustdzah Ustdzah serta Pengurus Pondok yang berjumlah 8 Orang, yaitu Ketua : nizar ali arifin, Munip hidayati, Afni nur, Nur kholis, Nabila muslim, Ary setiawan, Fitri dan M Shodiqin. Di samping perannya sebagai pengasuh di pondok, beliau juga diberikan amanah oleh Pembina Yayasan, H. Subagio dan Ketua Yayasan H. Mustofa untuk memimpin Lembaga Madrasah Diniyah Bustanut Tholibin.

Diperiodenya ini beliau selalu berhati hati dalam melaksanakan amanah tersebut, terlebih lagi melihat sejarah pengasuh pondok sebelumnya. Yang menajdi catatan oleh ustdaz thoharun adalah semua kebijakan yang beliau lakukan harus sesuai kehendak pndiri yayasan dan harus selalu dikomunikasikan supaya tidak bertentangan dengan keinginan pendiri Yayasan.

Hingga saat ini kegiatan di pondok pesantren bustanut tholibin berjalan dengan lancar dan sesuai dengan keinginan pendiri yayasan. Ustdaz M. Thoharun sampai saat ini fokus dalam mengembangkan pondok pesantren Bustnaut Tholibin, baik dalam kegiatan internal pondok maupun kegiatan diluar aktivitas pondok seperti sekolah Formal smp dan smk serta ksekolah non formal seperti madin.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa **kepemimpinan transformasional** yang dijalankan oleh pendiri Yayasan Karang Bumi Santri, khususnya oleh H. Subagio, memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan **kinerja pengasuh Pondok Pesantren Bustanut Tholibin**. Model kepemimpinan ini menekankan pentingnya visi, inspirasi, keteladanan, serta perhatian individual terhadap anggota organisasi, termasuk para pengasuh pondok.

Pengasuh Pondok Pesantren Bustanut Tholibin tidak diangkat secara tradisional seperti lazimnya di pesantren lainnya (yaitu dari kalangan pendiri atau dzurriyah kyai), melainkan dipilih dan ditentukan langsung oleh yayasan berdasarkan kompetensi dan kesesuaian visi. Ini menyebabkan hubungan antara yayasan dan pengasuh bersifat fungsional dan kontraktual. Selama kurun waktu 2021–2025, telah terjadi **tiga kali pergantian pengasuh**, yang semuanya mencerminkan adanya evaluasi berkala oleh yayasan terhadap kinerja dan kecocokan pengasuh dengan arah kebijakan yayasan. Penilaian terhadap kinerja pengasuh tidak hanya didasarkan pada aspek keilmuan (pengajaran kitab kuning dan tahfidz), tetapi juga pada **kemampuan manajerial, kedisiplinan, komunikasi dengan wali santri, dan keselarasan terhadap visi yayasan**.

Model kepemimpinan ini mendorong para pengasuh untuk; Berinovasi dalam pembelajaran dan pengelolaan pesantren, Mematuhi struktur manajemen yayasan

secara disiplin, Bekerja kolektif dalam tim dan menjaga komunikasi dua arah dengan pengurus yayasan. Akhirnya, **kinerja pengasuh yang ideal** dalam konteks ini tidak semata-mata ditentukan oleh kompetensi keagamaan, melainkan oleh perpaduan antara **pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, pemahaman, dan minat yang disesuaikan dengan dinamika kepemimpinan yayasan**. Pendekatan transformasional ini berperan penting dalam menjaga stabilitas, keberlangsungan, dan kemajuan Pondok Pesantren Bustanul Tholibin.

Daftar Pustaka

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Junaidi, R. A., Rama, B., & Yahdi, M. (2023). Lembaga Pendidikan Pesantren di Indonesia. *IQRA: Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam*, 18(2), 3771. <https://doi.org/10.56338/iqra.v18i2.3771>
- Hamdanah. (2022). Efektivitas kepemimpinan ketua yayasan pondok pesantren dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(2), 83–94.
- Kurnia, N., Asha, L., & Sahib, A. (2023). Kepemimpinan Ketua Yayasan An-Naml dalam Membentuk Usaha Kreatif di Pondok Pesantren An-Naml Musi Rawas Utara. *Jurnal Literasiologi*, 9(4). <https://doi.org/10.47783/literasiologi.v9i4.544>
- Rahmi, S. (2014). *Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi: Ilustrasi di bidang pendidikan*. Mitra Wacana Media.59
- Suharsaputra, U. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*. Refika Aditama. 135
- Engkoswara. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta hal. 194
- O'Leary, D. E. (2001). *Transformational leadership in the information systems profession*. *Information Systems Management*, 18(4), 31–38. <https://doi.org/10.1201/1078/43189.18.4.20010901/31652>
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2001). *Total Quality Management*. Gramedia Pustaka Utama. 183
- Siagian, S. P. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung. 24
- Santrock, J. W. (2008). *Life-Span Development*. McGraw-Hill. 362
- Harris, R. (2009). *Decision Making in Organizations*. Pearson Education.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1997). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. McGraw-Hill. 5

- Wijiyono, E. (2019). Dimensi-dimensi dalam pengambilan keputusan di sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 52(1), 1–10. <https://doi.org/10.1234/jpp.v52i1.1234>
- Syahril, M. T. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori Dasar* (hlm. 45-48). Universitas Negeri Gorontalo.
- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (hlm. 22-25). Syakir Media Press.
- Aryanto, D. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Ilmu Sosial dan Pendidikan* (hlm. 74-78). Deepublish.
- Wawancara, M. Thoharun. 2025
- Burns, J. M. (2014). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness* (hlm. 45-47). Atlantic Monthly Press.
- George, B. (2006). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* (hlm. 78-82). Jossey-Bass.
- Alfurqon. (2015). *Konsep Pendidikan Islam Pondok Pesantren dan Upaya Pembenahannya*. UNP Press Padang, 3, 72–73.
- Wardhana, A., Aditya, M., & Pradana, M. (2022). *Kinerja organisasi: Teori dan praktik di era digital*. CV. Eureka Media Aksara
- Prawirosentono, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.5
- Abdullah, A., & Sulaiman, S. (2018). Kinerja pengasuh dalam pembinaan akhlak anak di panti asuhan yatim piatu Kinderhut Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(3), 304–318. <https://doi.org/10.32832/tadibuna.v12i3.16105>
- Gordon, J. (1988). *Standar Kompetensi Guru dan Aspek Kompetensi* (hlm. 45-50). Jakarta: Bumi Aksara.
- Faizun, A., Deni, L. M., Syafi'i, S., Inggesta, Y., & Hidayatullah, H. (2024). Peran mudabbir (pengasuh) pondok pesantren dalam meningkatkan perilaku disiplin santri di pondok pesantren Al-Istiqomah NW Dasan Poto Desa Rarang Tengah, Lombok Timur [Field research]. **AT-TA'LIM**, 3(2), 27–34.
- Supriadi, S., & Kurniawaty, R. (2025). Peran Pengasuh Pondok Dalam Meningkatkan Mutu Pondok Pesantren Karomatul Qur'an Tanjung Pinang. **ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin**, 4(2), 787–791.
- Hulaibi, M., & Umam, L. K. (2024). Peran Pengasuh Pondok Pesantren dalam Mengatasi Kasus Bullying: Analisis dan Rekomendasi. **HOLD : Jurnal Studi Islam**, 1(1), Appendix.