Amorti: Jurnal Studi Islam Interdisipliner
Vol. 5, No. 3 Juli 2026, pp. 1148-1159
http://journal.amorfati.id/index.php/amorti | | ISSN 2962-9209

Interdisciplinary Scope of Contemporary Islamic Studies • Interdisciplinary Islamic Education • Interdisciplinary Islamic Law, Ethics, and Fatwa Studies • Interdisciplinary Islamic Economics, Finance, and Philanthropy • Islam, Society, and Culture • Islam, Politics, Governance, and Public Policy • Islam, Gender, Family, and Human Rights • Islam, Media, Communication, and Digital Da'wah • Islam, Health, Environment, and Sustainable Development • Islam, Science, Technology, Artificial Intelligence, and Digital Transformation



# Organizational Leadership sebagai Paradigma Baru Tata Kelola Pondok Pesantren

Febi Febrianto[a,1,*], Mohammad Abdul Aziz Al Wahedi [b,2]

[*a,b] Universitas Nurul Jadid, Indonesia
[1]febifebrianto105@gmail.com; [2]feadik14@gmail.com
*Correspondent Author: febifebrianto105@gmail.com

**ARTICLE INFO**

**Article history**
Received:
17-05-2026
Revised:
15-06-2026
Accepted:
29-07-2026

**Keywords**
Organizational Leadership, Tata Kelola Organisasi, Pondok Pesantren.

**ABSTRACT**

Perkembangan organisasi pondok pesantren menuntut adanya tata kelola yang mampu menyesuaikan dengan kompleksitas kelembagaan tanpa menghilangkan nilai-nilai kepemimpinan kultural. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana Organizational Leadership dibangun melalui pelembagaan nilai-nilai kepemimpinan kultural dalam memperkuat tata kelola Pondok Pesantren Nurul Jinan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Informan dipilih secara purposive yang terdiri atas pengasuh, pimpinan yayasan, kepala lembaga, pengurus inti, koordinator bidang, dan pengurus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai amanah, musyawarah, khidmah, keteladanan, dan adab tetap menjadi dasar kepemimpinan, namun telah diimplementasikan ke dalam struktur organisasi, pembagian kewenangan, koordinasi, serta sistem pertanggungjawaban. Penerapan Organizational Leadership memperkuat efektivitas tata kelola melalui distribusi kepemimpinan, peningkatan koordinasi, akuntabilitas, dan regenerasi pengurus tanpa mengurangi peran pengasuh sebagai penjaga nilai-nilai kepesantrenan. Temuan ini menunjukkan bahwa integrasi kepemimpinan kultural dengan sistem organisasi menjadi faktor penting dalam membangun tata kelola pesantren yang profesional, adaptif, dan berkelanjutan.

This is an open-access article under the CC–BY-SA license.

## Introduction

Perkembangan lingkungan organisasi pada era modern telah mengubah cara lembaga pendidikan mengelola kepemimpinan dan tata kelolanya (Puspasari 2023; Suharti, Fajri, dan Suharyat 2024; Aini et al. 2024). Organisasi tidak lagi hanya dihadapkan pada tuntutan pencapaian tujuan kelembagaan, tetapi juga dituntut mampu beradaptasi terhadap perubahan sosial, perkembangan teknologi, kompleksitas sumber daya manusia, serta meningkatnya kebutuhan akan tata kelola yang profesional, akuntabel, dan berkelanjutan. Kompleksitas tersebut menyebabkan efektivitas organisasi tidak cukup bergantung pada kapasitas personal seorang pemimpin, melainkan memerlukan sistem kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan nilai, struktur, budaya, mekanisme kerja, dan pengambilan keputusan secara kolektif. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi modern semakin ditentukan oleh kemampuan membangun organizational leadership, yaitu kepemimpinan yang telah melembaga menjadi kapasitas organisasi, bukan sekadar menjadi karakter individual pemimpinnya (Tanjung 2026; Wina 2025; Hasanah et al. 2024).

Fenomena tersebut juga terjadi pada lembaga pendidikan Islam, khususnya pondok pesantren, yang dalam dua dekade terakhir mengalami transformasi kelembagaan yang sangat signifikan (Mundiri, Hasanah, dan Baharun 2022; Junaris et al. 2022). Pesantren tidak lagi hanya menjalankan fungsi pendidikan keagamaan, tetapi juga mengelola berbagai satuan pendidikan formal, unit usaha, pelayanan sosial, hingga lembaga ekonomi yang melibatkan sumber daya manusia dalam jumlah besar. Di tengah perkembangan tersebut, kepemimpinan kultural yang selama ini menjadi kekuatan utama pesantren tetap memiliki posisi yang fundamental sebagai sumber legitimasi moral, nilai, dan arah kelembagaan. Namun demikian, semakin kompleksnya organisasi pesantren menuntut agar nilai-nilai kepemimpinan kultural tidak berhenti pada otoritas figur semata, melainkan diinstitusionalisasikan ke dalam sistem organisasi melalui pembagian kewenangan, mekanisme koordinasi, standar operasional, budaya kerja, serta tata kelola yang profesional. Dengan demikian, transformasi tata kelola pesantren bukanlah proses menggantikan kepemimpinan kultural, tetapi memperkuatnya melalui pendekatan kepemimpinan organisasional (Chalik dan Hamdi 2022; Shalihah dan Tohet 2020; Mundiri dan Muthmainnah 2021).

Kondisi tersebut juga menjadi realitas yang dihadapi Pondok Pesantren Nurul Jinan sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam yang terus berkembang dengan berbagai unit organisasi dan aktivitas kelembagaan yang semakin kompleks. Perkembangan tersebut membawa konsekuensi terhadap meningkatnya kebutuhan koordinasi, distribusi kepemimpinan, profesionalisme sumber daya manusia, serta efektivitas pengambilan keputusan organisasi. Dalam praktiknya, masih ditemukan kecenderungan bahwa sebagian jabatan strategis lebih banyak ditentukan oleh kedekatan kultural dan hubungan sosial dibandingkan pertimbangan kompetensi manajerial yang dibutuhkan organisasi (Tuarita, Rahawarin, dan Bahasoan 2025; BAB, n.d.). Kondisi tersebut bukan menunjukkan kelemahan kepemimpinan kultural, melainkan mengindikasikan perlunya pelembagaan nilai-nilai kepemimpinan pesantren ke dalam sistem organisasi yang mampu memastikan setiap fungsi kepemimpinan dijalankan berdasarkan kompetensi, tanggung jawab, dan mekanisme organisasi tanpa menghilangkan identitas nilai-nilai kepesantrenan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui berbagai pendekatan, seperti transformational leadership, strategic leadership, servant leadership, spiritual leadership, maupun authentic leadership (Goti 2024; Srimulyani 2021; Bachrie et al. 2025; Kurnia 2026). Sebagian besar penelitian tersebut berfokus pada karakteristik, perilaku, atau gaya seorang pemimpin dalam memengaruhi kinerja organisasi. Pada konteks pesantren, penelitian mengenai kepemimpinan juga masih didominasi pembahasan mengenai figur kyai sebagai pusat otoritas, keteladanan, dan pengambilan keputusan. Sementara itu, kajian yang membahas bagaimana nilai-nilai kepemimpinan tersebut dilembagakan menjadi sistem

organisasi yang mampu menjaga keberlangsungan tata kelola secara kolektif masih relatif terbatas. Padahal, perubahan kompleksitas organisasi pesantren memerlukan perspektif kepemimpinan yang tidak hanya bertumpu pada figur, tetapi juga pada kapasitas organisasi dalam mengelola nilai, struktur, budaya, dan sistem kerja secara terpadu.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan teoretis dalam kajian kepemimpinan organisasi pesantren. Sebagian besar teori kepemimpinan memosisikan kepemimpinan sebagai atribut individual yang melekat pada pemimpin, sedangkan pembahasan mengenai proses transformasi kepemimpinan dari modal kultural menuju kapasitas organisasi masih belum memperoleh perhatian yang memadai. Akibatnya, hubungan antara kepemimpinan kultural, pelembagaan nilai (institutionalization of leadership values), dan terbentuknya kepemimpinan organisasional belum dijelaskan secara komprehensif dalam konteks tata kelola pesantren. Kesenjangan tersebut membuka ruang bagi pengembangan perspektif baru yang melihat bahwa keberlanjutan organisasi pesantren tidak hanya ditentukan oleh kekuatan figur pemimpin, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mentransformasikan nilai-nilai kepemimpinan ke dalam budaya organisasi, struktur kelembagaan, mekanisme koordinasi, dan sistem tata kelola yang profesional.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa konsep Organizational Leadership sebagai perspektif dalam penguatan tata kelola pondok pesantren melalui proses pelembagaan nilai-nilai kepemimpinan kultural ke dalam sistem organisasi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih menitikberatkan pada efektivitas figur pemimpin, penelitian ini memandang bahwa kepemimpinan pesantren perlu dipahami sebagai kapasitas organisasional yang dibangun melalui integrasi nilai, budaya, struktur, kompetensi, dan tata kelola kelembagaan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana Organizational Leadership dibangun melalui proses institusionalisasi nilai-nilai kepemimpinan kultural dalam memperkuat tata kelola Pondok Pesantren Nurul Jinan sehingga mampu menghadirkan organisasi pesantren yang profesional tanpa kehilangan identitas nilai-nilai kepesantrenannya.

## Method

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (Khofifah et al. 2024; Safinah, Shodiqin, dan Miftachurrohman 2026) untuk memahami secara mendalam bagaimana kepemimpinan organisasional (*organizational leadership*) dibangun melalui proses pelembagaan nilai-nilai kepemimpinan kultural dalam tata kelola Pondok Pesantren Nurul Jinan. Pendekatan kualitatif (Saleh 2017; Safarudin et al. 2023; Bachry 2005) dipilih karena mampu mengungkap makna, proses, dinamika, dan interaksi sosial yang terjadi dalam praktik kepemimpinan organisasi pesantren secara alamiah. Sementara itu, desain studi kasus digunakan agar peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai transformasi kepemimpinan dari yang semula bertumpu pada otoritas personal menuju kepemimpinan yang terlembaga dalam budaya, struktur, sistem kerja, dan tata kelola organisasi. Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, meliputi pengasuh pesantren, pimpinan yayasan, kepala lembaga, pengurus inti, koordinator bidang, serta beberapa pengurus yang terlibat langsung dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi organisasi.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi (Zahroh et al. 2025; Purba et al. 2025). Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mengenai pemahaman informan terhadap kepemimpinan kultural, proses pelembagaan nilai kepemimpinan, mekanisme pembagian kewenangan, budaya organisasi, serta praktik tata kelola kelembagaan. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung proses koordinasi, pengambilan keputusan, pelaksanaan program, pola komunikasi, serta interaksi kepemimpinan dalam organisasi pesantren. Adapun studi dokumentasi dilakukan terhadap struktur organisasi, standar operasional prosedur (SOP), peraturan kelembagaan, program kerja, notulen rapat, laporan evaluasi, dan berbagai

dokumen organisasi lainnya yang mendukung proses analisis. Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member checking guna memastikan kredibilitas, konsistensi, dan validitas temuan penelitian.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data (data condensation), penyajian data (data display), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (drawing and verifying conclusions) (Miles et al. 1996). Proses analisis dilakukan secara simultan sejak pengumpulan data berlangsung melalui kegiatan reduksi informasi, pengkodean, kategorisasi tema, penyusunan hubungan antarkonsep, hingga interpretasi makna berdasarkan fokus penelitian, yaitu proses institusionalisasi nilai-nilai kepemimpinan kultural menuju kepemimpinan organisasional dalam tata kelola Pondok Pesantren Nurul Jinan. Seluruh proses penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian melalui persetujuan informan, menjaga kerahasiaan identitas responden, serta memastikan bahwa seluruh data digunakan semata-mata untuk kepentingan aademik sehingga hasil penelitian memiliki kredibilitas, dependabilitas, konfirmabilitas, dan transferabilitas yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Kepemimpinan Kultural sebagai Fondasi Organizational Leadership di Pondok Pesantren

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan di Pondok Pesantren Nurul Jinan masih dibangun di atas nilai-nilai kepemimpinan kultural yang telah menjadi identitas organisasi sejak awal berdirinya pesantren. Nilai-nilai seperti amanah, keteladanan (*uswah hasanah*), khidmah, musyawarah, dan adab menjadi dasar dalam membangun hubungan antara pengasuh, pengurus, guru, dan seluruh unsur organisasi. Nilai tersebut tidak hanya berfungsi sebagai pedoman moral, tetapi juga menjadi landasan dalam proses pengambilan keputusan, pembinaan pengurus, penyelesaian permasalahan organisasi, serta pelaksanaan berbagai program kelembagaan. Dengan demikian, kepemimpinan kultural masih menjadi sumber legitimasi utama dalam tata kelola Pondok Pesantren Nurul Jinan.

Penelitian juga menemukan bahwa kepemimpinan kultural di Pondok Pesantren Nurul Jinan mulai mengalami perkembangan menuju tata kelola yang lebih sistematis. Berbagai aktivitas organisasi seperti pembagian tugas, koordinasi lintas bidang, evaluasi program, dan penguatan fungsi kepengurusan mulai dilakukan melalui mekanisme organisasi yang lebih terstruktur. Meskipun demikian, seluruh proses tersebut tetap berpijak pada nilai-nilai kepesantrenan yang diwariskan oleh pengasuh sehingga modernisasi tata kelola tidak menghilangkan identitas kelembagaan, tetapi justru memperkuat implementasi nilai-nilai tersebut dalam kehidupan organisasi.

Tabel 1. Manifestasi Kepemimpinan Kultural dalam Tata Kelola Pondok Pesantren Nurul Jinan

| Aspek Kepemimpinan Kultural | Temuan Lapangan | Makna Organisasi |
|---|---|---|
| Amanah | Jabatan dipandang sebagai bentuk tanggung jawab dan pengabdian. | Membangun komitmen organisasi. |
| Keteladanan | Pengurus mengikuti perilaku dan arahan pengasuh dalam menjalankan tugas. | Membentuk budaya kerja organisasi. |
| Musyawarah | Keputusan strategis disepakati melalui forum musyawarah. | Menguatkan kepemimpinan partisipatif. |

| | | |
|---|---|---|
| Khidmah | Seluruh pengurus memaknai tugas sebagai bentuk pelayanan kepada pesantren. | Menumbuhkan orientasi pelayanan. |
| Adab | Hubungan kerja dibangun dengan etika dan penghormatan kepada seluruh unsur organisasi. | Menjaga harmoni organisasi. |

*"Di pesantren ini, jabatan bukan untuk dihormati, tetapi untuk mengabdi. Karena itu setiap pengurus harus menjaga amanah dan menjadi teladan bagi yang lain." (Pengasuh Pondok Pesantren)*

*"Kami mulai membangun sistem kerja yang lebih jelas, tetapi nilai-nilai yang diajarkan pengasuh tetap menjadi pedoman utama dalam setiap keputusan organisasi." (Ketua Pengurus Harian)*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kultural masih menjadi fondasi utama dalam tata kelola Pondok Pesantren Nurul Jinan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi pesantren memperoleh legitimasi bukan hanya dari struktur formal, tetapi juga dari nilai-nilai yang hidup dalam tradisi kepesantrenan. Amanah, keteladanan, musyawarah, khidmah, dan adab berkembang menjadi budaya organisasi yang membentuk cara berpikir, bersikap, dan bertindak seluruh pengurus dalam menjalankan tanggung jawab organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan kultural berfungsi sebagai modal sosial sekaligus modal institusional yang memperkuat kohesi organisasi.

Temuan tersebut sejalan dengan perspektif budaya organisasi yang menjelaskan bahwa nilai merupakan fondasi utama dalam membentuk perilaku kolektif suatu organisasi. Nilai yang diinternalisasikan secara terus-menerus akan berkembang menjadi budaya organisasi yang memengaruhi pola komunikasi, pengambilan keputusan, hingga penyelesaian berbagai persoalan organisasi. Dalam konteks pesantren, nilai-nilai kepemimpinan yang diwariskan oleh pengasuh bukan hanya menjadi pedoman moral, tetapi juga menjadi identitas kelembagaan yang membedakan tata kelola pesantren dengan organisasi pendidikan lainnya. Oleh karena itu, keberadaan kepemimpinan kultural tetap memiliki relevansi yang sangat kuat dalam menjaga karakter dan arah perkembangan organisasi.

Namun demikian, hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa berkembangnya kompleksitas organisasi pesantren menuntut adanya perubahan dalam cara mengelola kepemimpinan. Bertambahnya jumlah unit kerja, meningkatnya kebutuhan koordinasi, serta semakin luasnya aktivitas organisasi menyebabkan kepemimpinan yang hanya bertumpu pada figur berpotensi menghadapi berbagai keterbatasan. Ketika sebagian besar keputusan masih bergantung pada satu tokoh, organisasi berisiko mengalami perlambatan pengambilan keputusan, kesulitan regenerasi, serta rendahnya distribusi tanggung jawab. Oleh sebab itu, tantangan utama pesantren modern bukanlah mempertahankan atau meninggalkan kepemimpinan kultural, melainkan mengembangkan mekanisme yang mampu menjaga keberlangsungan nilai-nilai tersebut melalui sistem organisasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan organisasional tidak hadir untuk menggantikan kepemimpinan kultural, tetapi menjadi bentuk pelembagaan (*institutionalization*) terhadap nilai-nilai kepemimpinan yang telah hidup dalam tradisi pesantren. Amanah diwujudkan dalam sistem akuntabilitas organisasi, musyawarah diterapkan dalam mekanisme pengambilan keputusan, khidmah berkembang menjadi budaya pelayanan, sedangkan keteladanan diterjemahkan ke dalam standar perilaku organisasi. Proses tersebut memperlihatkan bahwa nilai yang sebelumnya melekat pada figur pemimpin mulai ditransformasikan menjadi budaya, struktur, dan mekanisme kerja organisasi sehingga dapat dijalankan secara kolektif oleh seluruh unsur organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menawarkan perspektif bahwa

**Organizational Leadership** dalam konteks pondok pesantren merupakan proses pelembagaan nilai-nilai kepemimpinan kultural ke dalam tata kelola organisasi yang profesional. Dengan demikian, transformasi kepemimpinan pesantren tidak dimaknai sebagai pergeseran dari budaya menuju sistem, melainkan sebagai proses mengintegrasikan budaya ke dalam sistem organisasi. Semakin kuat nilai-nilai kepesantrenan diinstitusionalisasikan dalam struktur, budaya kerja, mekanisme koordinasi, dan tata kelola organisasi, semakin besar pula kemampuan pesantren dalam membangun organisasi yang adaptif, profesional, dan berkelanjutan tanpa kehilangan identitas nilai-nilai kepesantrenannya.

## 2. Pelembagaan Nilai Kepemimpinan Kultural dalam Tata Kelola Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Nurul Jinan mulai melakukan proses pelembagaan nilai-nilai kepemimpinan kultural ke dalam sistem tata kelola organisasi. Nilai-nilai yang sebelumnya lebih banyak dipraktikkan melalui keteladanan pengasuh kini mulai diterjemahkan ke dalam berbagai mekanisme organisasi, seperti pembentukan struktur kelembagaan, pembagian tugas berdasarkan fungsi, penyusunan standar operasional prosedur (SOP), pelaksanaan rapat koordinasi, sistem evaluasi, serta mekanisme pelaporan program kerja. Proses tersebut menunjukkan bahwa nilai kepemimpinan tidak lagi berhenti pada hubungan personal antara pengasuh dan pengurus, tetapi mulai berkembang menjadi pedoman bersama yang mengatur seluruh aktivitas organisasi.

Penelitian juga menemukan bahwa proses pelembagaan tersebut dilakukan secara bertahap tanpa menghilangkan karakteristik kepesantrenan. Pengasuh tetap menjadi penjaga arah dan nilai organisasi, sementara pengurus diberikan ruang yang lebih luas untuk mengelola unit kerja sesuai fungsi dan kewenangannya. Setiap keputusan strategis tetap berlandaskan nilai amanah, musyawarah, dan khidmah, namun implementasinya dijalankan melalui mekanisme organisasi yang lebih terstruktur. Dengan demikian, tata kelola organisasi tidak lagi hanya mengandalkan figur pemimpin, tetapi mulai bertumpu pada sistem yang dibangun berdasarkan nilai-nilai kepesantrenan.

Tabel 2. Pelembagaan Nilai Kepemimpinan Kultural dalam Tata Kelola Organisasi (contoh ilustratif)

| Nilai Kepemimpinan | Implementasi Organisasi | Dampak Organisasi |
|---|---|---|
| Amanah | Penyusunan job description dan pembagian tanggung jawab | Akuntabilitas organisasi meningkat |
| Musyawarah | Forum rapat koordinasi rutin | Keputusan lebih partisipatif |
| Khidmah | Budaya pelayanan dalam setiap unit kerja | Meningkatkan komitmen pengurus |
| Keteladanan | Pembinaan dan pengarahan rutin | Konsistensi budaya organisasi |
| Adab | Etika komunikasi antarbidang | Koordinasi organisasi lebih harmonis |

*"Dulu banyak hal diselesaikan langsung melalui arahan pengasuh. Sekarang kami mulai membangun mekanisme kerja yang lebih jelas agar setiap bidang memahami tugas dan tanggung jawabnya tanpa harus selalu menunggu instruksi." (Ketua Harian Pondok Pesantren)*

*"Nilai yang diajarkan pengasuh tetap menjadi dasar, tetapi sekarang kami mencoba menerjemahkannya ke dalam aturan kerja supaya bisa dijalankan oleh seluruh pengurus secara bersama-sama." (Kepala Bidang Organisasi)*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perubahan paling penting dalam tata kelola Pondok Pesantren Nurul Jinan bukan terletak pada perubahan nilai kepemimpinan, melainkan pada perubahan cara nilai tersebut dijalankan dalam organisasi. Nilai-nilai kepesantrenan yang sebelumnya lebih banyak diwariskan melalui keteladanan personal mulai dilembagakan ke dalam berbagai mekanisme organisasi sehingga mampu menjadi pedoman bersama bagi seluruh pengurus. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses pelembagaan nilai merupakan tahap penting dalam membangun organisasi yang mampu berkembang tanpa kehilangan identitas budaya yang dimilikinya.

Pelembagaan nilai kepemimpinan tersebut memperlihatkan bahwa profesionalisme organisasi tidak selalu identik dengan pengurangan peran nilai-nilai tradisional. Sebaliknya, profesionalisme justru dapat dibangun melalui penguatan nilai yang diterjemahkan ke dalam sistem kerja yang lebih terstruktur. Amanah berkembang menjadi sistem pertanggungjawaban organisasi, musyawarah diwujudkan dalam mekanisme koordinasi, sedangkan khidmah menjadi budaya pelayanan yang mengarahkan seluruh aktivitas organisasi. Dengan demikian, nilai tidak lagi berhenti sebagai prinsip moral, tetapi menjadi instrumen pengelolaan organisasi.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pelembagaan nilai berperan dalam mengurangi ketergantungan organisasi terhadap figur pemimpin. Ketika mekanisme organisasi telah berjalan melalui pembagian fungsi, koordinasi, evaluasi, dan standar kerja yang jelas, keberlangsungan organisasi tidak lagi sepenuhnya bergantung pada kehadiran pengasuh dalam setiap proses operasional. Hal tersebut bukan berarti mengurangi otoritas pengasuh, tetapi memperkuat efektivitas organisasi melalui distribusi tanggung jawab yang lebih proporsional. Dengan demikian, kepemimpinan berubah dari dominasi personal menuju kapasitas kolektif organisasi.

Temuan ini memperluas perspektif mengenai kepemimpinan pesantren yang selama ini lebih banyak dipahami sebagai hubungan antara kyai dan pengikutnya. Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi pesantren pada era modern memerlukan proses institusionalisasi kepemimpinan, yaitu proses mentransformasikan nilai-nilai kepemimpinan menjadi budaya organisasi, struktur kelembagaan, mekanisme kerja, dan sistem tata kelola yang mampu dijalankan oleh seluruh unsur organisasi. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa kekuatan kepemimpinan tidak hanya berada pada figur pemimpin, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menjaga keberlangsungan nilai melalui sistem yang dibangun.

Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan pemahaman bahwa Organizational Leadership dalam konteks pondok pesantren lahir melalui proses pelembagaan nilai kepemimpinan kultural ke dalam tata kelola organisasi. Semakin kuat nilai-nilai kepesantrenan diterjemahkan menjadi mekanisme organisasi, semakin tinggi pula kemampuan organisasi dalam menjaga kesinambungan kepemimpinan, memperkuat koordinasi, meningkatkan profesionalisme pengurus, serta membangun tata kelola pesantren yang adaptif terhadap perkembangan zaman tanpa kehilangan ruh kepesantrenan sebagai identitas utamanya.

### 3. Organizational Leadership sebagai Mekanisme Distribusi Kepemimpinan Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan **Organizational Leadership** di Pondok Pesantren Nurul Jinan telah mendorong terjadinya distribusi kepemimpinan pada seluruh jenjang organisasi. Kepemimpinan tidak lagi dipusatkan sepenuhnya pada pengasuh ataupun pimpinan tertinggi, tetapi mulai didistribusikan kepada kepala lembaga, kepala bidang, koordinator, hingga pengurus sesuai fungsi, tugas, dan kewenangan masing-masing. Distribusi tersebut diwujudkan melalui pembagian wewenang yang jelas, penyusunan target kerja, pelaksanaan koordinasi rutin, mekanisme evaluasi, serta sistem pertanggungjawaban yang terstruktur. Dengan demikian, setiap unsur organisasi memiliki ruang untuk mengambil keputusan operasional tanpa harus selalu menunggu instruksi langsung dari pimpinan pesantren.

Penelitian juga menemukan bahwa distribusi kepemimpinan tidak mengurangi otoritas pengasuh sebagai pemimpin utama pesantren. Sebaliknya, pengasuh tetap berperan sebagai penjaga arah, nilai, dan kebijakan strategis organisasi, sedangkan pengelolaan operasional diserahkan kepada struktur organisasi sesuai bidang masing-masing. Pola tersebut menciptakan keseimbangan antara kepemimpinan berbasis nilai dengan kepemimpinan berbasis sistem sehingga organisasi mampu bergerak lebih cepat, koordinasi menjadi lebih efektif, dan proses pengambilan keputusan dapat berlangsung secara proporsional pada setiap tingkat kepengurusan.

Tabel 3. Distribusi Kepemimpinan dalam Organizational Leadership (contoh ilustratif)

| Struktur Organisasi | Peran Kepemimpinan | Bentuk Distribusi Kepemimpinan |
|---|---|---|
| Pengasuh | Penentu arah dan nilai organisasi | Menetapkan kebijakan strategis dan nilai kepesantrenan |
| Ketua Harian | Pengendali organisasi | Mengoordinasikan pelaksanaan program lintas bidang |
| Kepala Bidang | Pengelola bidang kerja | Mengelola program dan sumber daya sesuai bidang |
| Koordinator | Pengendali operasional | Mengawasi pelaksanaan kegiatan harian |
| Pengurus | Pelaksana organisasi | Menjalankan program serta memberikan laporan dan evaluasi |

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Organizational Leadership telah mengubah pola kepemimpinan di Pondok Pesantren Nurul Jinan dari kepemimpinan yang berpusat pada figur menjadi kepemimpinan yang didistribusikan melalui struktur organisasi. Distribusi kepemimpinan tersebut tidak dimaksudkan untuk mengurangi peran pengasuh, melainkan memperluas kapasitas organisasi agar setiap unit mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya secara bertanggung jawab. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dipahami sebagai tanggung jawab kolektif yang dijalankan melalui pembagian kewenangan, koordinasi, dan akuntabilitas organisasi.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa distribusi kepemimpinan merupakan konsekuensi logis dari berkembangnya kompleksitas organisasi pesantren. Semakin banyak unit kerja, program, dan sumber daya manusia yang dikelola, semakin sulit apabila seluruh keputusan operasional hanya bertumpu pada satu figur. Oleh karena itu, distribusi kepemimpinan menjadi mekanisme yang memungkinkan organisasi tetap responsif tanpa kehilangan arah strategis yang telah ditetapkan oleh pengasuh. Dalam perspektif organisasi modern, distribusi kepemimpinan merupakan salah satu indikator kematangan tata kelola karena kemampuan memimpin tidak lagi dimonopoli oleh individu tertentu, tetapi menjadi kapasitas yang dimiliki oleh berbagai level organisasi.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa distribusi kepemimpinan di Pondok Pesantren Nurul Jinan tetap dibangun di atas nilai-nilai kepesantrenan. Setiap kepala bidang, koordinator, maupun pengurus diberikan kewenangan untuk mengelola organisasi, tetapi kewenangan tersebut tetap dibatasi oleh nilai amanah, musyawarah, khidmah, dan adab sebagai pedoman dalam bertindak. Hal tersebut menunjukkan bahwa distribusi kepemimpinan tidak identik dengan desentralisasi tanpa arah, melainkan distribusi kewenangan yang tetap berada dalam kerangka nilai dan visi organisasi. Dengan demikian, keseimbangan antara nilai dan sistem menjadi faktor penting dalam menjaga efektivitas

kepemimpinan organisasi pesantren.

Penelitian ini memberikan pemahaman bahwa keberhasilan Organizational Leadership tidak diukur dari berkurangnya peran pengasuh, tetapi dari meningkatnya kapasitas organisasi dalam menjalankan fungsi kepemimpinan pada setiap level. Ketika kepala bidang mampu mengambil keputusan operasional, koordinator mampu mengendalikan pelaksanaan program, dan pengurus mampu menyelesaikan permasalahan sesuai kewenangannya, maka organisasi tidak lagi bergantung pada kehadiran satu figur dalam setiap aktivitas. Kondisi tersebut memperkuat regenerasi kepemimpinan sekaligus meningkatkan efektivitas tata kelola organisasi secara berkelanjutan.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menawarkan perspektif bahwa Organizational Leadership merupakan mekanisme distribusi kepemimpinan yang mengintegrasikan kepemimpinan berbasis nilai dengan kepemimpinan berbasis sistem. Kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai atribut personal yang melekat pada seorang pemimpin, tetapi sebagai kapasitas kolektif organisasi yang dibangun melalui pembagian kewenangan, koordinasi, budaya kerja, dan tanggung jawab bersama. Perspektif ini memperluas kajian kepemimpinan pesantren dengan menempatkan distribusi kepemimpinan sebagai prasyarat terbentuknya tata kelola organisasi yang profesional, adaptif, dan berkelanjutan tanpa menghilangkan otoritas moral pengasuh sebagai penjaga nilai-nilai kepesantrenan.

## 4. Organizational Leadership sebagai Penguat Tata Kelola Pondok Pesantren

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan **Organizational Leadership** memberikan dampak nyata terhadap penguatan tata kelola Pondok Pesantren Nurul Jinan. Pelembagaan nilai-nilai kepemimpinan ke dalam struktur organisasi, mekanisme koordinasi, pembagian kewenangan, dan sistem pertanggungjawaban telah menciptakan pola kerja yang lebih terarah, efektif, dan akuntabel. Setiap unit organisasi memiliki peran, fungsi, dan tanggung jawab yang lebih jelas sehingga pelaksanaan program tidak lagi bergantung sepenuhnya pada arahan langsung pengasuh. Kondisi tersebut mendorong terciptanya organisasi yang lebih adaptif terhadap dinamika kelembagaan tanpa meninggalkan nilai-nilai kepesantrenan sebagai landasan utama pengelolaan organisasi.

Selain itu, penelitian menemukan bahwa **Organizational Leadership** turut memperkuat budaya kolaborasi dan keberlanjutan organisasi. Hubungan kerja antarbidang menjadi lebih sinergis karena didukung oleh mekanisme koordinasi yang jelas, evaluasi yang berkelanjutan, serta pembagian peran yang proporsional. Pengurus tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas m asing-masing, tetapi mulai memiliki kesadaran kolektif terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan organisasional tidak hanya meningkatkan efektivitas kerja, tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi dalam menjaga kesinambungan kepemimpinan dan tata kelola kelembagaan.

Tabel 4. Dampak Organizational Leadership terhadap Tata Kelola Pondok Pesantren

| Aspek Tata Kelola | Kondisi Setelah Organizational Leadership | Dampak Organisasi |
|---|---|---|
| Koordinasi | Koordinasi lintas bidang berlangsung secara rutin | Program lebih terintegrasi |
| Pengambilan Keputusan | Keputusan operasional dapat diselesaikan pada level masing-masing | Proses organisasi lebih cepat |
| Akuntabilitas | Setiap bidang memiliki target dan laporan kerja | Tanggung jawab organisasi meningkat |
| Kolaborasi | Antarbidang saling mendukung pelaksanaan program | Mengurangi ego sektoral |

| | | |
|---|---|---|
| Regenerasi Kepemimpinan | Pengurus mulai terbiasa memimpin sesuai bidangnya | Menyiapkan calon pemimpin organisasi di masa depan |

Gambar 1. Model Konseeptual

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Organizational Leadership memberikan pengaruh yang signifikan terhadap penguatan tata kelola Pondok Pesantren Nurul Jinan. Kepemimpinan tidak lagi dipahami hanya sebagai kemampuan individu dalam mengarahkan organisasi, tetapi sebagai kapasitas organisasi dalam mengelola sumber daya, mendistribusikan kewenangan, dan memastikan seluruh unsur organisasi bekerja secara sinergis menuju tujuan yang sama. Kondisi ini menunjukkan bahwa tata kelola organisasi yang efektif lahir ketika nilai kepemimpinan berhasil diterjemahkan ke dalam sistem kerja yang dapat dijalankan secara kolektif oleh seluruh unsur organisasi.

Penguatan tata kelola tersebut terlihat melalui meningkatnya kejelasan struktur organisasi, efektivitas koordinasi, akuntabilitas pelaksanaan program, serta kemampuan setiap unit dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Organisasi tidak lagi bergantung pada kehadiran pemimpin utama dalam setiap proses operasional karena sebagian besar keputusan telah didistribusikan sesuai kewenangan masing-masing. Hal tersebut memperlihatkan bahwa pelembagaan nilai kepemimpinan telah menghasilkan sistem organisasi yang lebih responsif, adaptif, dan efisien dalam menghadapi berbagai dinamika kelembagaan.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan tata kelola pesantren tidak hanya ditentukan oleh kualitas sistem administrasi, tetapi oleh kesesuaian antara nilai organisasi dan mekanisme pengelolaannya. Sistem yang profesional tanpa nilai akan kehilangan identitas, sedangkan nilai tanpa sistem akan sulit diwujudkan secara konsisten dalam organisasi yang semakin kompleks. Oleh karena itu, integrasi antara nilai kepesantrenan dan tata kelola organisasi menjadi faktor utama dalam menjaga keseimbangan antara profesionalisme organisasi dan karakter kelembagaan pesantren.

Lebih jauh, penelitian ini memperlihatkan bahwa Organizational Leadership menjadi sarana penting dalam membangun keberlanjutan organisasi (*organizational sustainability*). Distribusi kepemimpinan memungkinkan proses kaderisasi berlangsung secara alami karena setiap pengurus memperoleh kesempatan untuk belajar memimpin sesuai bidangnya. Kondisi tersebut memperkuat kesiapan organisasi menghadapi regenerasi kepemimpinan sekaligus mengurangi ketergantungan terhadap figur tertentu. Dengan demikian, keberlangsungan

organisasi tidak hanya dijaga melalui pergantian pemimpin, tetapi melalui keberlangsungan sistem, budaya, dan nilai yang telah terinstitusionalisasi.

Berdasarkan keseluruhan temuan penelitian, dapat dipahami bahwa Organizational Leadership merupakan paradigma tata kelola yang mengintegrasikan kepemimpinan kultural dengan sistem organisasi modern. Kepemimpinan tidak lagi diposisikan sebagai atribut personal seorang pemimpin, tetapi sebagai kapasitas kolektif yang hidup dalam budaya organisasi, struktur kelembagaan, mekanisme koordinasi, dan tata kelola organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa masa depan pondok pesantren bukan terletak pada pilihan antara kepemimpinan kultural atau kepemimpinan organisasional, melainkan pada kemampuan mengintegrasikan keduanya sehingga nilai-nilai kepesantrenan tetap menjadi ruh organisasi, sementara sistem organisasi menjadi instrumen untuk menjaga efektivitas, profesionalisme, dan keberlanjutan tata kelola kelembagaan.

## Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Organizational Leadership pada Pondok Pesantren Nurul Jinan terbentuk melalui proses pelembagaan nilai-nilai kepemimpinan kultural ke dalam sistem tata kelola organisasi. Kepemimpinan kultural yang berlandaskan amanah, keteladanan, musyawarah, khidmah, dan adab tetap menjadi fondasi utama organisasi, namun nilai-nilai tersebut tidak lagi hanya diwujudkan melalui figur pengasuh, melainkan ditransformasikan ke dalam struktur organisasi, pembagian kewenangan, mekanisme koordinasi, budaya kerja, dan sistem pertanggungjawaban. Proses tersebut menghasilkan distribusi kepemimpinan yang memungkinkan setiap unsur organisasi menjalankan fungsi kepemimpinan sesuai peran dan tanggung jawabnya tanpa mengurangi otoritas moral pengasuh sebagai penjaga nilai-nilai kepesantrenan. Dengan demikian, Organizational Leadership tidak dipahami sebagai pengganti kepemimpinan kultural, tetapi sebagai bentuk institusionalisasi nilai-nilai kepemimpinan yang memperkuat efektivitas tata kelola, meningkatkan profesionalisme organisasi, memperlancar regenerasi kepemimpinan, serta menjaga keberlanjutan pondok pesantren di tengah meningkatnya kompleksitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Secara teoretis, penelitian ini menawarkan perspektif bahwa transformasi tata kelola pesantren berlangsung melalui integrasi antara kepemimpinan kultural dan kepemimpinan organisasional, sehingga kepemimpinan tidak lagi menjadi kapasitas personal seorang pemimpin, melainkan berkembang menjadi kapasitas kolektif organisasi yang hidup dalam budaya, struktur, dan sistem kelembagaan.

## Referensi

Aini, Tsamar Nur, Hasan Baharun, Abd Hamid Wahid, Umar Manshur, Dan Akmal Mundiri. 2024. "Psychological Strategies For Building Quality Human Resources In Madrasah." In *Proceeding Of International Conference On Education, Society And Humanity*, 2:154–60.

Bab, I. N.D. "Kepemimpinan Strategik Mencakup Penentuan Arah Strategis, Pemanfaatan Dan Pemeliharaan Kompetensi Inti, Pengembangan Modal Manusia, Pemeliharaan Budaya Korporat Yang Efektif, Penekanan Praktik-Praktik."

Bachrie, Eka Faricha, Asyam Alif Rabbani, Sefi Rahmawati, Dan Mochammad Isa Anshori. 2025. "Servant Leadership Dalam Era Digital: Adaptasi Model Kepemimpinan Yang Mengutamakan Pelayanan Kepada Tim Dalam Dunia Kerja Yang Semakin Terdigitalisasi." *Innovative: Journal Of Social Science Research* 5 (3): 1458–72.

Bachry, Mega S. 2005. "Makara Human Behavior Studies In Asia Makara Human Behavior Studies In Asia Volume 9 Number 2 Article 8."

Chalik, Abdul, Dan Ahmad Zainul Hamdi. 2022. "New Trajectory Of Kyai's Political Participation In Contemporary Indonesia: Rises, Challenges, And Opportunities." *Indonesian Journal Of Political Studies (Ijps)* 2 (2): 131–52. https://doi.org/10.15642/ijps.2022.2.2.131-152.

Goti, Matius. 2024. "A Comprehensive Analysis Blending Traditional, Transformational, And Christian Leadership Principles." *Kinaa: Jurnal Kepemimpinan Kristen Dan Pemberdayaan Jemaat* 5 (2): 60–78. https://doi.org/10.34307/kinaa.v5i2.168

Hasanah, Riskiyah, Akmal Mundiri, Ahmad Fauzi, Umar Manshur, Dan Zainal Munir. 2024. "Integrating Situational Leadership And Traditional Values: Enhancing Student Discipline In Islamic Boarding Schools Through Holistic Training Programs." *Communautaire: Journal Of Community Service* 3 (2): 138–51.https://doi.org/10.61987/communautaire.v3i2.463

Junaris, Imam, Hasan Baharun, Johan Andriesgo, Dan Zamroni Zamroni. 2022. "Kyai's Prophetic Leadership In Effectiveness Of Learning In Pesantren." *Tadris: Jurnal Keguruan Dan Ilmu Tarbiyah* 7 (1): 133–144. Https://Doi.Org/10.24042/Tadris.V7i1.11751.

Khofifah, Nur, Fathi Hidayah, Ahmad Aziz Fanani, Dan Hasan Baharun. 2024. "Promoting Multicultural Education Through Literacy In Madrasah: Promoting Multicultural Education Through Literacy In Madrasah." *Piwulang: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 7 (1): 118–36.

Kurnia, Neneng. 2026. "Transformational Leadership And Servant Leadership Dalam Perspektif Islam." *Jurnal Indragiri Penelitian Multidisiplin* 6 (1): 93–107.

Miles, Matthew B, A Michael Huberman, Johnny Saldana, Dan Tjetjep Rohindi Rohidi. 1996. "F. Analisis Data." *Implementasi Kurikulum Merdeka Di Sekolah* 61.

Mundiri, Akmal, Uswatun Hasanah, Dan Hasan Baharun. 2022. "The Mindful Parenting Of Kyai In Pesantren." *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* 14 (1): 469–478. Https://Doi.Org/10.35445/Alishlah.V14i1.1331.https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i1.1331

Mundiri, Akmal, Dan Ana Muthmainnah. 2021. "Power And Ability In Increasing Compliance; The Origin Of Leaders' Influence In Pesantren." *Managere: Indonesian Journal Of Educational Management* 3 (3): 211–224. Https://Doi.Org/10.52627/Managere.V3i3.117.https://doi.org/10.52627/managere.v3i3.117

Purba, Winda Purnama Sari, Ma'ruf Sholihin, Intan Tri Permatasari, Dan Dilla Novita Sani. 2025. "Metode Pengumpulan Data Kualitatif." *Qalam Lil Mubtadiin* 3 (2).https://doi.org/10.58822/qlm.v3i2.484

Puspasari, Maria Dwi. 2023. "Penerapan Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengelolaan Madrasah Modern." *Refresh: Manjemen Pendidikan Islam* 1 (2): 40–47.

Safarudin, Rizal, Zulfamanna Zulfamanna, Martin Kustati, Dan Nana Sepriyanti. 2023. "Penelitian Kualitatif." *Innovative: Journal Of Social Science Research* 3 (2): 9680–94.

Safinah, Safinah, Shodiqin Shodiqin, Dan Achmad Sunani Miftachurrohman. 2026. "Model Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren Salaf: Studi Kasus Kh Taufiqurrahman Di Pondok Pesantren Tasywiquth Thullab Salafiyah (Tbs) Kudus." *Jurnal Manajemen Dan Budaya* 6 (1).https://doi.org/10.51700/manajemen.v6i1.1648

Saleh, Sirajuddin. 2017. "Analisis Data Kualitatif." Pustaka Ramadhan, Bandung.

Shalihah, Havivatus, Dan Moch Tohet. 2020. "Implementasi Trilogi Santri Dalam Menumbuhkan Kesadaran Berbangsa Dan Bernegara Di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo." *Inspiratif Pendidikan* 9 (2): 53. https://doi.org/10.24252/ip.v9i2.14620

Srimulyani, Veronika Agustini. 2021. "Analisis Perbandingan Transformasional Leadership, Servant Leadership, Dan Authentic Leadership Dalam Perspektif Etis." *Widya Warta* 1.

Suharti, Suharti, Rohmatul Fajri, Dan Yayat Suharyat. 2024. "Analisis Fungsi Kepemimpinan Dalam Era Organisasi Modern." *Nusra: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan* 5 (1): 22–36.https://doi.org/10.55681/nusra.v5i1.1838

Tanjung, Bahdin Nur. 2026. "Kepemimpinan Adaptif Dalam Menghadapi Transformasi Digital: Kajian Konseptual Terhadap Kinerja Organisasi Modern." *Jurnal Manajemen* 1 (1): 18–25.

Tuarita, Jauhari, Mohamad Arsad Rahawarin, Dan Aminah Bahasoan. 2025. "Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bkpsdm) Kabupaten Maluku Tengah." *Jurnal Ilmiah Global Education* 6 (4): 3074–86.https://doi.org/10.55681/jige.v6i4.4485

Wina, Astuti. 2025. "Exemplary Leadership Dan Kearifan Lokal Lampung Piil Pesenggiri Untuk Menciptakan Atmosfer Akademik Yang Kondusif."

Zahroh, Nur Intifada, Lusy Amelia Nasution, Aulia Dzulfa Tazqia, Haura Adzra Intan Faiha, Dan Delvina Nurhayati. 2025. "Strategi Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif: Teknik, Tantangan Dan Solusinya." *Tarbiyatul Ilmu: Jurnal Kajian Pendidikan* 3 (6): 107–18.