



---

## **STRATEGI KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MEMBENTUK KEDISIPLINAN SANTRI DI PONDOK PESANTREN**

**Arina Tazkiatan Nufus<sup>1</sup>, Muh. Hanif<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Saifudin Zuhri Purwokerto, Purwokerto, Indonesia; email: [arinatazkiatannufus@gmail.com](mailto:arinatazkiatannufus@gmail.com)

<sup>2</sup> Universitas Saifudin Zuhri Purwokerto, Purwokerto, Indonesia; email: [muh.hanif@uinsaizu.ac.id](mailto:muh.hanif@uinsaizu.ac.id).

---

### **Keywords**

*Leadership Strategy;  
Kiai Leadership;  
Student Discipline;  
Islamic Boarding School  
(Pesantren); Uswah  
Hasanah.*

### **ABSTRACT**

*This study examines the leadership strategies employed by a kiai in fostering student discipline at Jogonegoro Islamic Boarding School (Pondok Pesantren Jogonegoro). Using a qualitative field research approach, data were collected through participant observation, in-depth interviews with the kiai, boarding school administrators, and students (santri), as well as documentation analysis. The findings reveal three primary leadership strategies: (1) direct role modeling (uswah hasanah) through the kiai's consistent presence in leading congregational prayers and religious study sessions; (2) the internalization of disciplinary values through verbal guidance delivered in religious gatherings, where discipline is framed as a spiritual obligation and an essential aspect of the ethics of seeking knowledge; and (3) a gradual mentoring system implemented by administrators through dialogue, warnings, and reporting serious violations to the kiai.*

*The study further finds that students initially comply with regulations out of fear of punishment (ta'zir), but gradually develop voluntary obedience driven by respect and reverence for the kiai's authority. Nevertheless, challenges remain, particularly in maintaining consistent discipline in daily routines such as the dawn (Fajr) prayer, where physical fatigue and demanding schedules tend to reduce compliance. This study contributes to the sociology of Islamic education by highlighting how charismatic religious authority, when combined with systematic structural supervision, produces a distinctive model of discipline formation within the pesantren environment.*

---

**Kata Kunci:**

Strategi  
Kepemimpinan; Kiai;  
Kedisiplinan Santri;  
Pondok Pesantren;  
Uswah Hasanah

**ABSTRAK**

Penelitian ini mengkaji strategi kepemimpinan kiai dalam membentuk kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Jogonegoro. Menggunakan pendekatan penelitian lapangan kualitatif, data dikumpulkan melalui observasi partisipan, wawancara mendalam dengan kiai, pengurus pondok, dan santri, serta dokumentasi. Temuan menunjukkan tiga strategi utama kepemimpinan kiai: (1) keteladanan langsung (uswah hasanah) melalui konsistensi kehadiran kiai dalam memimpin salat berjamaah dan pengajian; (2) internalisasi nilai kedisiplinan melalui wejangan lisan dalam majelis ilmu, di mana kiai membingkai disiplin sebagai kewajiban spiritual dan bagian dari adab menuntut ilmu; dan (3) sistem pembinaan bertahap yang dilaksanakan pengurus melalui dialog, peringatan, dan pelaporan kepada kiai untuk pelanggaran berat. Penelitian menemukan bahwa santri pada awalnya patuh karena takut hukuman (takzir), namun secara bertahap bergeser menuju ketaatan sukarela yang didorong rasa segan terhadap otoritas kiai. Meskipun demikian, tantangan tetap ada, terutama dalam menjaga konsistensi disiplin dalam rutinitas harian seperti salat subuh, di mana kelelahan fisik dan padatnya jadwal mengurangi efektivitasnya. Studi ini berkontribusi pada sosiologi pendidikan Islam dengan menyoroti bagaimana otoritas karismatik keagamaan, bila dikombinasikan dengan pengawasan struktural yang sistematis, menghasilkan model pembentukan kedisiplinan yang khas di pesantren.

---

**A. Pendahuluan**

Kedisiplinan merupakan salah satu nilai fundamental dalam sistem pendidikan pondok pesantren yang secara historis telah menjadi fondasi pembentukan karakter santri. Dalam tradisi pesantren, kedisiplinan bukan sekadar kepatuhan terhadap peraturan tertulis, melainkan cerminan internalisasi nilai-nilai spiritual dan adab yang bersumber dari ajaran Islam. Di tengah tantangan modernitas yang menghadirkan berbagai hambatan konsentrasi Kedisiplinan merupakan salah satu nilai fundamental. Dalam sistem pendidikan pondok pesantren yang secara historis telah menjadi fondasi pembentukan karakter santri. Dalam tradisi pesantren, kedisiplinan bukan sekadar kepatuhan terhadap peraturan tertulis, melainkan cerminan internalisasi nilai-nilai spiritual dan adab yang bersumber dari ajaran Islam. Di tengah tantangan modernitas yang menghadirkan berbagai distraksi dan melemahkan otoritas institusi tradisional, pertanyaan tentang bagaimana kiai sebagai pemimpin pesantren mempertahankan dan menguatkan kedisiplinan santri menjadi semakin relevan dan mendesak untuk dikaji secara ilmiah.

Pondok Pesantren Jogonegoro sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam tradisional menghadapi tantangan serupa dalam membentuk kedisiplinan santrinya. Kiai

selaku pemimpin tertinggi pesantren memegang peran sentral dalam menentukan warna dan efektivitas strategi pembentukan disiplin, baik melalui keteladanan perilaku maupun melalui otoritas normatif-keagamaan yang melekat pada figur kiai di mata komunitas pesantren. Namun demikian, penelitian yang secara spesifik mengkaji strategi kepemimpinan kiai dalam membentuk kedisiplinan santri di tingkat operasional masih sangat terbatas.

Penelitian sebelumnya telah banyak membahas kepemimpinan kiai secara umum (Saefudin et al., 2022; Satori & Noorikhshan, 2025) dan manajemen kedisiplinan di pesantren (Hanif, 2022), namun kajian yang mengintegrasikan kedua aspek tersebut dengan menggunakan data lapangan observasi dan wawancara mendalam masih jarang dilakukan. Kesenjangan penelitian ini mendorong penelitian ini untuk mengkaji secara mendalam bagaimana kiai di Pondok Pesantren Jogonegoro menerapkan strategi kepemimpinannya dalam membentuk dan mempertahankan kedisiplinan santri dalam keseharian. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi strategi kepemimpinan kiai yang diterapkan dalam membentuk kedisiplinan santri; (2) menganalisis mekanisme internalisasi nilai-nilai kedisiplinan oleh kiai melalui sistem pembelajaran dan pengajian; dan (3) menjelaskan tantangan serta hambatan yang dihadapi dalam proses pembentukan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Jogonegoro. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis maupun praktis bagi pengembangan model kepemimpinan pendidikan Islam berbasis pesantren.

## **B. Metode**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*interpretive case study*) di Pondok Pesantren Jogonegoro. Pemilihan desain ini didasarkan pada tujuan penelitian yang bersifat eksploratif dan interpretatif, yaitu untuk memahami secara mendalam strategi kepemimpinan kiai dalam membentuk kedisiplinan santri dalam konteks sosial-budaya yang spesifik (Miles, Huberman, & Saldana, 2014).

Data primer dikumpulkan melalui tiga teknik utama. Pertama, observasi partisipan yang dilakukan selama kegiatan pesantren berlangsung, dengan instrumen checklist observasi yang mencakup delapan indikator pengamatan meliputi kehadiran kiai, pelaksanaan pengajian, dinamika interaksi kiai-santri, serta kondisi kedisiplinan santri di lapangan. Kedua, wawancara semi-terstruktur yang dilakukan secara terpisah dengan tiga kategori informan: (a) kiai/pengasuh pondok, (b) pengurus pondok, dan (c) santri.

Wawancara berlangsung selama 30 hingga 60 menit dan direkam serta ditranskrip secara verbatim. Ketiga, dokumentasi aktivitas dan kegiatan pesantren.

Informan penelitian dipilih secara purposif berdasarkan relevansi perannya dengan fokus penelitian. Informan kunci adalah kiai/pengasuh pondok yang memiliki otoritas tertinggi dalam sistem kepemimpinan pesantren. Informan utama terdiri dari tiga orang pengurus pondok yang secara langsung bertugas mengawasi kedisiplinan harian santri, dan lima orang santri dari angkatan yang berbeda untuk mendapatkan perspektif yang beragam. Analisis data mengikuti model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang mencakup kondensasi data, penyajian data, dan penarikan simpulan, dengan keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode.

### C. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan pengamatan langsung (observasi) yang dilakukan di Pondok Pesantren Jogonegoro dan wawancara mendalam dengan kiai, pengurus, serta santri, ditemukan tiga temuan utama yang menggambarkan strategi kepemimpinan kiai dalam membentuk kedisiplinan santri. Tabel berikut menyajikan ringkasan hasil observasi yang menjadi basis analisis lebih lanjut

**Tabel 1. Hasil Observasi Checklist Kedisiplinan di Pondok Pesantren Jogonegoro**

No.	Indikator Pengamatan	Teramati (Ya/Tidak)
1	Kiai hadir dan mengimami salat jamaah tepat waktu	Ya
2	Kiai hadir di masjid/aula sebelum kegiatan mengaji dimulai	Ya
3	Kiai memberikan wejangan/nasihat mengenai disiplin saat pengajian	Ya
4	Pengurus mengingatkan santri untuk bangun subuh setiap hari	Ya
5	Santri yang melanggar dipanggil dan diberikan nasihat bertahap oleh pengurus	Ya
6	Terlihat adanya santri yang mengantuk, tertidur, atau melamun saat kegiatan berlangsung	Ya

#### 1. Kepemimpinan Berbasis Keteladanan (Uswah Hasanah): Temuan dan Analisis

Temuan pertama dan paling menonjol dari penelitian ini adalah strategi kepemimpinan kiai yang secara konsisten bersandar pada pendekatan keteladanan langsung (*modeling*). Hasil observasi mengkonfirmasi bahwa kiai senantiasa hadir tepat waktu untuk memimpin salat fardhu berjamaah serta hadir lebih awal sebelum sesi

pengajian dimulai. Konsistensi ini bukan sekadar rutinitas administratif, melainkan pesan kultural yang kuat bahwa nilai-nilai kedisiplinan yang diajarkan kepada santri terlebih dahulu dipraktikkan oleh kiai sendiri.

Hal ini dipertegas oleh kiai sendiri dalam wawancara yang menyatakan bahwa disiplin berawal dari mendisiplinkan diri sendiri. Kiai menegaskan: “Ketika Pak Ulum mau mendisiplinkan anak, tidak mendisiplinkan diri sendiri, sama juga bohong.” Pernyataan ini mencerminkan prinsip kepemimpinan berbasis uswah hasanah yang menempatkan integritas personal sebagai syarat utama efektivitas kepemimpinan dalam mendisiplinkan orang lain. Kiai juga menekankan pendekatan spiritual sebagai fondasi kedisiplinan, dengan menyatakan bahwa “sesungguhnya kedisiplinan itu sendiri yang menggerakkan adalah Allah taala,” sehingga kedisiplinan tidak dipandang sebagai paksaan eksternal melainkan sebagai buah dari kedekatan diri kepada Allah.

Temuan ini mengkonfirmasi tesis kepemimpinan transformatif dalam konteks pendidikan Islam. Kepemimpinan transformatif menekankan bahwa pemimpin yang efektif bukan hanya yang mampu mengeluarkan instruksi dan menegakkan aturan, tetapi yang mampu menginspirasi pengikut untuk secara internal termotivasi mengikuti nilai-nilai yang dicontohkan pemimpin (Hanif et al., 2024). Dalam konteks pesantren, keteladanan kiai memiliki bobot khusus karena didukung oleh otoritas karismatik yang telah terakumulasi selama puluhan tahun melalui reputasi keilmuan dan kesalehan hidup. Integritas yang ditunjukkan kiai antara ucapan dan tindakan inilah yang menjadikan santri tidak sekadar mematuhi perintah, tetapi secara gradual menginternalisasi nilai kedisiplinan sebagai bagian dari identitas dirinya sebagai santri.

Hal ini juga sejalan dengan temuan Satori & Noorikhshan (2025) yang menemukan bahwa karisma kiai di era pasca-reformasi tetap relevan dan efektif selama kiai mampu mempertahankan integritas antara ajaran dan perilaku hidupnya. Dengan demikian, konsistensi kiai Pondok Pesantren Jogonegoro dalam hadir tepat waktu dan memimpin jamaah bukan sekadar rutinitas, melainkan investasi modal moral jangka panjang yang memperkuat legitimasi kepemimpinannya di mata santri.

## 2. Internalisasi Nilai Disiplin Melalui Pengajian dan Nasihat Lisan: Temuan dan Analisis

Temuan kedua menunjukkan bahwa kiai secara aktif memanfaatkan forum pengajian sebagai sarana internalisasi nilai-nilai kedisiplinan. Observasi checklist mengkonfirmasi bahwa dalam setiap sesi pengajian, kiai secara konsisten menyisipkan wejangan dan nasihat yang secara spesifik menekankan pentingnya kedisiplinan di lingkungan pesantren. Pendekatan ini mengintegrasikan dimensi kognitif (pemahaman tentang disiplin) dengan dimensi spiritual (kedisiplinan sebagai bagian dari ibadah dan adab), sehingga santri tidak hanya memahami pentingnya disiplin secara rasional, tetapi juga merasakannya sebagai kebutuhan batin.

Dalam wawancara, kiai mengutip perkataan Imam Syafi'i sebagai pegangan motivasi: "*Al-waqtu kas-saif, idza lam taqtha'hu qatha'aka*" (waktu seperti pedang; jika tidak kamu atur, maka waktu yang akan mengatur kamu). Kiai menerapkan prinsip ini dengan mendorong santri untuk memulai dari hal-hal kecil, seperti menjaga konsistensi salat berjamaah dan membaca Al-Qur'an setelah Maghrib, sebagai pondasi pembentukan kebiasaan disiplin yang lebih besar. Pendekatan bertahap ini sejalan dengan konsep habit formation dalam psikologi pendidikan yang menekankan pentingnya memulai dari target kecil yang dapat dicapai sebelum meningkat ke target yang lebih kompleks.

Strategi internalisasi nilai kedisiplinan melalui pengajian yang mengaitkan disiplin dengan dimensi spiritual terbukti lebih efektif dalam jangka panjang dibandingkan pendekatan penegakan aturan semata. Temuan ini mendukung argumen bahwa motivasi intrinsik yang bersumber dari kesadaran religius menghasilkan kepatuhan yang lebih stabil dan mendalam dibandingkan motivasi ekstrinsik yang bergantung pada hadiah dan hukuman (Hanif & Barokah, 2025). Ketika santri memahami bahwa disiplin bukan sekadar tuntutan institusi melainkan bagian dari perjalanan spiritualnya menuju Allah, maka kepatuhan terhadap aturan berubah menjadi ekspresi identitas keagamaan yang dipegang secara sadar.

Pergeseran motivasi santri dari takut hukuman (takzir) menuju rasa segan dan kesadaran internal yang ditemukan dalam penelitian ini merupakan indikator keberhasilan proses internalisasi nilai. Proses ini analog dengan apa yang dalam sosiologi pendidikan disebut *secondary socialization*, yaitu ketika nilai-nilai dan norma institusional diinternalisasi hingga menjadi bagian dari identitas diri individu (Tsoraya et al., 2023). Kiai berperan sebagai agen sosialisasi utama yang otoritasnya diakui secara moral, sehingga

nilai-nilai yang disebarkan melalui pengajian memiliki daya penetrasi yang dalam ke dalam sistem nilai santri.

### **3. Sistem Pembinaan Bertahap oleh Pengurus Pondok: Temuan dan Analisis**

Temuan ketiga mengungkap mekanisme pembinaan kedisiplinan yang bersifat delegatif dan bertahap. Kiai tidak menangani setiap pelanggaran secara langsung, melainkan mendelegasikan fungsi pengawasan dan pembinaan harian kepada pengurus pondok. Dalam wawancara, pengurus menjelaskan mekanisme tiga tahap yang diterapkan: (1) pemanggilan dan dialog (*sharing session*) untuk memahami latar belakang pelanggaran; (2) pemberian peringatan dan imbauan untuk tidak mengulangi; dan (3) pelaporan kepada kiai setelah tiga kali pelanggaran yang sama terulang kembali.

Pengurus juga menguraikan pembagian tugas yang dikoordinasikan dengan kiai, di mana pengurus bertanggung jawab atas aspek-aspek operasional seperti pengaturan jadwal bangun subuh, pembagian roan (*piket*) pondok, dan penertiban aktivitas harian. Tantangan terbesar yang dihadapi pengurus adalah menjaga konsistensi santri dalam bangun subuh, di mana meskipun telah dilakukan pengingatan malam hari dan pengetukan pintu kamar setiap pagi, masih selalu ada santri yang terlambat atau tidak hadir. Kondisi ini menunjukkan bahwa kedisiplinan harian memerlukan pengawasan struktural yang berkelanjutan, tidak cukup hanya mengandalkan keteladanan dan nasihat kiai.

Dari perspektif santri, kepatuhan awalnya muncul dari rasa takut terhadap hukuman (*takzir*). Namun seiring berjalannya waktu, motivasi bergeser menjadi rasa segan dan hormat kepada kiai dan pengurus. Seorang santri menjelaskan: "Rasa patuh itu berubah menjadi rasa segan kepada kiai, ustadz, atau pengurus lainnya. Santri paham bahwa aturan dibuat untuk membentuk kedisiplinan dan keberkahan ilmu, bukan sekadar untuk mengekang." Pernyataan ini menandai terjadinya internalisasi nilai di mana kepatuhan eksternal telah bertransformasi menjadi kesadaran internal.

Sistem pembinaan bertahap yang didelegasikan kepada pengurus mencerminkan model kepemimpinan yang secara struktural efisien dan secara kultural tepat dalam konteks pesantren. Kiai yang memusatkan perhatian pada aspek spiritual dan moral kepemimpinan, sembari mendelegasikan pembinaan harian kepada pengurus, menciptakan pembagian kerja yang memungkinkan otoritas kiai terjaga pada level tinggi tanpa tersita oleh urusan-urusan teknis yang berulang. Ini merupakan bentuk kearifan

kelembagaan pesantren yang secara tidak langsung mencegah penurunan wibawa kiai akibat terlalu sering berhadapan langsung dengan pelanggaran-pelanggaran kecil santri.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan keterbatasan sistem ini, terutama dalam hal menjaga konsistensi kedisiplinan pada rutinitas harian seperti bangun subuh. Tantangan ini menunjukkan bahwa sistem pengawasan struktural yang ada masih memerlukan penguatan, khususnya dalam pengelolaan waktu istirahat santri agar kelelahan fisik tidak menjadi hambatan utama dalam menjalankan kedisiplinan rutin. Ketiga temuan dan analisis di atas secara kolektif menunjukkan bahwa model kepemimpinan kiai dalam pembentukan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Jogonegoro bersifat multi-lapis: dari keteladanan moral sebagai lapisan paling dalam, internalisasi spiritual sebagai lapisan nilai, hingga mekanisme struktural-delegatif sebagai lapisan operasional yang menggerakkan sistem secara harian.

#### **D. Kesimpulan**

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi tiga strategi utama kepemimpinan kiai dalam membentuk kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Jogonegoro: (1) kepemimpinan berbasis keteladanan (*uswah hasanah*) yang menempatkan konsistensi perilaku kiai sebagai instrumen pembentukan disiplin yang paling fundamental; (2) internalisasi nilai kedisiplinan berbasis spiritual melalui pengajian dan nasihat lisan yang mengaitkan disiplin dengan dimensi iman dan adab menuntut ilmu; dan (3) sistem pembinaan bertahap yang didelegasikan kepada pengurus pondok sebagai jembatan operasional antara otoritas kiai dan pengelolaan kedisiplinan harian santri.

Penelitian ini menemukan bahwa efektivitas strategi kepemimpinan kiai dalam membentuk kedisiplinan sangat ditentukan oleh konsistensi dan integritas pribadi kiai, kualitas komunikasi instruksional dalam majelis ilmu, dan efektivitas koordinasi antara kiai dengan pengurus. Pergeseran motivasi santri dari kepatuhan berbasis rasa takut menuju kepatuhan berbasis rasa segan dan kesadaran internal merupakan indikator keberhasilan proses internalisasi nilai yang paling signifikan.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada lingkup studi yang terbatas pada satu pesantren, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian lanjutan disarankan untuk melakukan studi komparatif antara beberapa pesantren dengan karakteristik kepemimpinan kiai yang berbeda, serta mengembangkan instrumen

pengukuran kuantitatif untuk menilai efektivitas berbagai strategi kedisiplinan pesantren secara lebih sistematis.

## Daftar Pustaka

- Abdul Muqit. (2020). Makna Zuhud Dalam Kehidupan Prespektif Tafsir Al-Qur'an. *Ta'wiluna: Jurnal Ilmu Al-Qur'an, Tafsir Dan Pemikiran Islam*, 1(2), 36–51. <https://doi.org/10.58401/takwiluna.v1i2.235>
- Bakker, Anton dan Achmad Charris Zubair. Metodologi Penelitian Filsafat. cet.
- Coussens, M., Maes, J., Desoete, A., Vanderstraeten, G., Van Waelvelde, H., & Van de Velde, D. (2022). Participation According to Clinicians Working with Young Children with Developmental Disabilities: A Long Way to Go. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 52(11), 4883–4896. <https://doi.org/10.1007/s10803-021-05374-1>
- Epictetus. 2017. The Enchiridion. Independently published.
- Fuad, A. F. N. (2021). Female Religious Authority among Tarbiyah Communities in Contemporary Indonesia. *Archipel*, 102, 187–207. <https://doi.org/10.4000/archipel.2657>
- Henry Manampiring, *Filosofi Teras: Filsafat Yunani-Romawi Kuno Untuk Mental Tangguh Masa Kini*, (Cet. Ke 12, Jakarta: Buku Kompas, 2019)
- Heri, T. (2018). Manajemen Pendidikan Islam Berbasis Tauhid. *Rausyan Fikr: Jurnal Pemikiran Dan Pencerahan*, 14(1). <https://doi.org/10.31000/rf.v14i1.674>
- Hidayati, T. W. (2016). Perwujudan Sikap Zuhud dalam Kehidupan. *Journal of Islamic Studies and Humanities*, 1(2), 91–106. <https://doi.org/10.18326/millati.v1i1.243-258>  
Ke19. Yogyakarta: Kanisius. 2021.
- Kulbi, S. Z. (2020). Penerapan Psikologi Kognitif Dalam Mengolah Berita Hoax Di Media Sosial Selama Pandemi Covid-19 Di Kampung Santren Surabaya. *IJIP: Indonesian Journal of Islamic*
- Lita Siti Latifah, Yumna, N. (2023). Konsep Zuhud dalam Pemikiran Hamka dan al-Qushayri: Studi Komparatif Perspektif Modern dan Klasik. *Gunung Djati Conference Series*, 24, 161–180.
- Pransiska, T. (2017). Meneropong Wajah Studi Islam dalam Kacamata Filsafat: Sebuah Pendekatan Alternatif. *Intizar*, 23(1), 163. <https://doi.org/10.19109/intizar.v23i1.1270> *Psychology*, 2(2), 171–198. <https://doi.org/10.18326/ijip.v2i2.171-198>
- Sandbach, F. H. *The Stoics*. London: Bristol Classical Press. 1989.
- Sari, M., & Asmendri, A. (2020). Penelitian Kepustakaan (Library Research) dalam Penelitian Pendidikan IPA. *Natural Science*, 6(1), 41–53. <https://doi.org/10.15548/nsc.v6i1.1555>
- Tsoraya, N. D., Khasanah, I. A., Asbari, M., & Purwanto, A. (2023). Pentingnya Pendidikan Karakter Terhadap Moralitas Pelajar di Lingkungan Masyarakat Era Digital. *Literaksi: Jurnal Manajemen*