

## PENDEKATAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN MORAL SANTRI DI PESANTREN

Nur Rahmadhani Sholehah SN\*<sup>1</sup>, Suwadi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, <sup>2</sup>UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Corresponding author: 23204012015@student.uin-suka.ac.id

### Submission Track:

Submission : 28-05-2024

Accept Submission : 21-06-2024

Available Online : 29-06-2024

Copyright @ 2024 Author



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0

### Abstract

*The leadership approach in Islamic boarding schools has been an interesting study as Islamic boarding school leadership has differences from the leadership of other educational institutions. Islamic boarding school leadership, which is based on *uswatun hasanah*, is expected to be able to improve the morality of students (*santri*). The aim of this research is to examine leadership approaches, student morality in Islamic boarding schools, and improving the moral and ethics of students in Islamic boarding schools through leadership approaches. This type of research uses qualitative research. This research is library research. This research used an inductive approach that originates from the facts found then questions arise and relates them to existing theoretical studies and finally draws conclusions. Data analysis used the Miles and Huberman method, namely data reduction, data presentation, verification. The research results show that leadership approaches include the trait approach, behavioral approach, and situational approach. *Santri* morals include respecting teachers, etiquette in the books studied, covering one's private parts, ethics in speaking. Meanwhile, increasing the morality of students in Islamic boarding schools through a leadership approach includes providing learning, setting good examples, being responsible and collaborating.*

**Keywords: Leadership Approach; Morals; Santri; Islamic Boarding School.**

### Abstrak

Pendekatan kepemimpinan di pesantren memiliki kajian yang menarik karena kepemimpinan pesantren memiliki distingsi dengan kepemimpinan lembaga pendidikan yang lain. Kepemimpinan pesantren yang didasari oleh *uswatun hasanah*, diharapkan mampu meningkatkan moral peserta didik (*santri*). Tujuan penelitian ini adalah mengkaji tentang pendekatan kepemimpinan, moral santri di Pesantren, dan peningkatan moral santri di pesantren melalui pendekatan

kepemimpinan. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian ini merupakan penelitian library research (penelitian kepustakaan). Pendekatannya ialah pendekatan induktif berasal dari fakta yang ditemui kemudian timbul pertanyaan dan mengaitkannya dengan kajian-kajian teori yang ada lalu mengambil kesimpulan. Analisis data dengan metode Miles dan Huberman yaitu reduksi data, penyajian data, verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan diantaranya pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional. Moral santri diantaranya meliputi memuliakan guru, adab dalam kitab yang dipelajari, menutup aurat, etika dalam berbicara. Sedangkan peningkatan moral santri di pesantren melalui pendekatan kepemimpinan diantaranya dilakukan dengan pemberian pembelajaran, memberikan teladan yang baik, bertanggungjawab dan kolaborasi.

**Kata Kunci: Pendekatan Kepemimpinan; Moral; Santri; Pesantren.**

## A. PENDAHULUAN

Proses seseorang dalam mempengaruhi anggota untuk taat kepada tujuan bersama disebut dengan kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik merupakan konsep yang harus ditanamkan pada diri sendiri dalam mengikuti sebuah organisasi atau kelompok sehingga tujuan-tujuan yang diinginkan oleh sebuah organisasi tersebut dapat tercapai. Pernyataan tersebut sama halnya dengan yang diungkapkan oleh Henmill dan Cons bahwa, kepemimpinan dilakukan oleh seseorang dalam menjalankan suatu program kegiatan untuk mencapai tujuan bersama. Maka dari itu, pemimpin harus mengarahkan anggota kelompok agar dapat bekerja sama untuk menyelesaikan berbagai tugas yang sedang dikerjakan. Kepemimpinan yang mampu mempengaruhi anggota kelompok dengan melakukan berbagai strategi dalam mencapai target tujuan dapat membangkitkan semangat dan komitmen yang kuat dari para anggota.

Tugas pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya hendaknya memiliki berbagai pendekatan untuk membangun hubungan antar individu satu dengan individu yang lain. Selain itu, pemimpin juga harus memiliki pegangan dalam memimpin organisasi hal ini bertujuan agar kepemimpinan dapat berjalan secara sistematis karena, sebuah organisasi tidak hanya dilakukan oleh satu orang saja namun dilakukan oleh banyak orang.<sup>1</sup>

Pemimpin yang memiliki pendekatan, mampu mempertimbangkan atau menilai sesuatu yang dikerjakan dengan teliti sebagai tolak ukur dalam melakukan perubahan untuk menjadi lebih baik. Tujuan adanya pendekatan kepemimpinan agar mampu menyeimbangkan sikap dari seorang pemimpin dalam menghadapi sesuatu artinya, pemimpin bisa menjadikan pendekatan sebagai strategi untuk mengkoordinasikan semua kegiatan yang akan dilakukan.

Kepemimpinan memiliki tiga pendekatan yaitu *The Trait Approach* (pendekatan sifat), *The Behavioral Approach* (pendekatan perilaku), dan

---

<sup>1</sup> Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi* (Bandung: CV. Alfabeta, 2008), p. 5.

*Situasional Approach* (pendekatan situasional).<sup>2</sup> Kepemimpinan yang dijalankan dengan menggunakan tiga pendekatan tersebut dapat meningkatkan moral seseorang, untuk itu sangat dibutuhkan pengaturan yang proporsional dari tugas pemimpin.<sup>3</sup>

Contohnya dalam sebuah instansi pendidikan, kepala sekolah sebagai pemimpin apabila menggunakan *The Trait Approach* (pendekatan sifat), *The Behavioral Approach* (pendekatan perilaku), dan *Situasional Approach* (pendekatan situasional) dapat meningkatkan moralitas siswa yang dibimbingnya. Moral berasal dari kata *mores* berarti kebiasaan, nilai, etika. Jika berbicara tentang moral maka nilai moral di lembaga pendidikan sangat erat kaitannya dengan pesantren sebab, pesantren mempelajari pendidikan moral secara mendalam sehingga *The Trait Approach* (pendekatan sifat), *The Behavioral Approach* (pendekatan perilaku), and *Situasional Approach* (pendekatan situasional) cocok digunakan di lembaga pendidikan Islam pesantren. Pesantren merupakan salah satu lembaga di Indonesia yang tertua memiliki ciri khusus untuk meningkatkan keimanan, ketakwaan, membina akhlak serta pengembangan swadaya masyarakat melalui pendidikan non formal.<sup>4</sup>

Di pesantren memiliki pemimpin yang dikenal dengan sebutan kyai, keberadaan dan perkembangan pesantren sangat dipengaruhi oleh cara kepemimpinan seorang kyai tersebut kyai memiliki kuasa untuk memimpin pesantren tersebut baik dari sistem pembelajarannya maupun peraturan-peraturan yang berlaku. Konsep kepemimpinan di pesantren ini dilakukan secara turun menurun apabila kyai yang memimpin wafat maka akan diteruskan oleh keturunan atau keluarga kyai yang bersangkutan tersebut. Pesantren akan berjalan secara sistematis jika memiliki pemimpin pondok yang ideal yang mampu mengembangkan dan melakukan pengelolaan sistem pesantren dengan efektif. Karakteristik pemimpin ideal menjadi sebuah kekuatan yang harus dipunyai oleh organisasi atau lembaga pendidikan karena akan menjadi kelebihan serta penambahan nilai dalam menjalankan tugasnya.<sup>5</sup> Kinerja dan kualitas dari seorang kyai yang memimpin pondok pesantren yang kurang tepat akan tercermin pula pada pondok pesantren yang dipimpinnya.

Tidak hanya seorang kyai seorang guru atau ustadz dan ustadzah yang ada di pesantren mereka merupakan pemimpin bagi para santrinya. Ustadz dan ustadzah di pesantren bertugas untuk memberikan bimbingan dan pengawasan kepada para santri sebagai usaha dalam pembentukan tingkahlaku dengan tujuan memiliki akhlakul karimah berdasarkan Al-Qur'an dan Hadis. Arah moral yang

---

<sup>2</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi Dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), p. 108.

<sup>3</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), p. 147.

<sup>4</sup> Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori Dan Praktek* (Bandung: PT Rosdakarya, 2007), p. 43.

<sup>5</sup> M. Syafar, 'Modal Sosial Komunitas Dalam Pembangunan Sosial', *Jurnal Pengembangan Masyarakat*, 3.1 (2017), 1–22 <<https://media.neliti.com/media/publications/282523-modal-sosial-komunitas-dalam-pembangunan-e8a0e670.pdf>>.

diberikan oleh ustadz dan ustadzah dalam membentuk moral atau karakteristik santri tidak sepenuhnya berjalan mulus namun masih ada ditemukan santri yang melanggar peraturan pesantren, bahkan akhir-akhir ini sedang marak dengan kasus pembulian di pesantren. Bullying yang terjadi di pesantren tidak terlepas dari banyaknya santri yang tinggal di asrama sehingga menimbulkan pertengkaran. Hampir semua aktivitas dilakukan santri secara bersama-sama inilah yang memungkinkan munculnya berbagai konflik apabila tidak ada pengawasan dari pendidik di pesantren tersebut.

Usia santri yang ada di pesantren berbeda-beda, dengan perbedaan usia dan perbedaan tingkat pendidikan memicu terjadinya senioritas dalam lingkungan pesantren. Banyak penelitian terdahulu yang membahas tentang permasalahan bully di pesantren. Misalnya penelitian dari Desiree pada tahun 2012 menunjukkan hasil penelitian, terdapat berbagai bentuk bully di pesantren dari bully secara verbal maupun bully fisik. Bullying verbal dengan berkata kasar, mengejek, mengucilkan. Bully fisik dengan melakukan pemukulan, menendang dan sebagainya. Penelitian tersebut juga menunjukkan pada tahun 2016 terdapat korban bully di pesantren jombang yaitu santri yang berusia 16 tahun yaitu dengan bully fisik dipukul oleh santri yang lain sehingga badanya memar. Penelitian selanjutnya, dari Nugroho dan Fardhan tahun 2018 ditemukan hasil, 59% santri dibully dan intimidasi oleh santri yang lain.<sup>6</sup>

Peristiwa-peristiwa dari latar belakang di atas ini menunjukkan adanya penurunan moralitas yang terjadi pada lembaga pendidikan Islam salah satunya di pesantren. Oleh sebab itu, peran dari seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk mengatasi masalah tersebut sangat dibutuhkan pemimpin yang memiliki nilai moral yang tinggi agar tidak terjadi pelecehan seksual serta bisa menjadi teladan untuk membiasakan peserta didiknya agar tidak melakukan pembulian antara sesama santri yang ada di pesantren.

Salah satu solusi yang dapat dilakukan dengan cara pemimpin menggunakan berbagai pendekatan dalam pendidikan. Maka dari itu, tulisan ini akan membahas mengenai pendekatan kepemimpinan yang dapat mengatasi moralitas yang ada di lembaga pendidikan Islam pesantren diantara pendekatan tersebut ialah *The Trait Approach* (pendekatan sifat), *The Behavioral Approach* (pendekatan perilaku), dan *Situasional Approach* (pendekatan situasional).

## B. METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan penyelidikan masalah secara ilmiah dengan mengumpulkan, mengelolah, menganalisis data, dan pengambilan kesimpulan secara tepat dan sistematis.<sup>7</sup> Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif yaitu penelitian dengan menghasilkan data bersifat kata-kata deskriptif dari yang

---

<sup>6</sup> Ahmad Nashiruddin, 'Fenomena Bullying Di Pondok Pesantren Al-Hikmah Kajen Pati', *Jurnal Quality*, 7.2 (2019), 83  
<<https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/Quality/article/view/6295>>.

<sup>7</sup> Abu Bakar Rifa'i, *Pengantar Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Suka Press, 2021), p. 2.

peneliti teliti baik itu secara tulisan maupun lisan.<sup>8</sup> Penelitian ini merupakan penelitian *library research* (penelitian kepustakaan) yaitu kegiatan penelitian tanpa melakukan riset ilmiah namun penelitian ini dilakukan dengan cara menelaah, membaca, serta menganalisis data yang diperoleh dari buku, jurnal, serta penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan yang topik pembahasan. Pendekatannya ialah pendekatan induktif berasal dari fakta yang ditemui kemudian timbul pertanyaan dan mengaitkannya dengan kajian-kajian teori yang ada lalu mengambil kesimpulan. Analisis data dengan metode Miles dan Huberman yaitu reduksi data, penyajian data, verifikasi.<sup>9</sup>

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. The Trait Approach (Pendekatan Sifat), The Behavioral Approach (Pendekatan Perilaku), Situasional Approach (Pendekatan Situasional)

Kata kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris *leadership*, sedangkan pemimpin berasal dari kata *leader* yaitu orang yang memimpin. Secara etimologi kepemimpinan memiliki makna orang yang menuntun, orang yang membimbing. Kepemimpinan merupakan cara seseorang dalam memberikan stimulus pengaruh kepada anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam proses kepemimpinan, pemimpin bertugas untuk mengarahkan anggotanya untuk menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan visi misi yang telah ditentukan. Pemimpin mengarahkan anggotanya dengan cara mengaplikasikan sifat kepemimpinan yang ada dalam dirinya seperti pengetahuannya, etikanya, serta keterampilannya.<sup>10</sup>

Sifat kepemimpinan yang sudah tertanam sejak lahir akan membawa perubahan bagi lembaga yang dipimpinnya. Pemimpin hendaknya memiliki kompetensi untuk mempengaruhi perilaku, sikap orang lain dalam kekuasaannya. Kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi, memberikan koordinasi kepada bawahan atau anggotanya di instansi pendidikan berguna untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Misalnya kepemimpinan di sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting untuk membimbing, mempengaruhi, memberi stimulus atau dorongan, menggerakkan, mengarahkan guru, siswa, staf pendidikan, dan orang tua siswa dalam membangun lembaga pendidikan yang baik harus memiliki kerja sama antara semua pihak tersebut hal itulah sangat diperlukan peran dari seorang pemimpin dalam memimpin kebijakannya untuk sekolah. Dalam kepemimpinan harus ada pendekatan kepemimpinan yang digunakan seperti *The Trait Approach* (pendekatan sifat), *The Behavioral Approach* (pendekatan perilaku), dan *Situasional Approach* (pendekatan situasional).

---

<sup>8</sup> Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), p. 4.

<sup>9</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research* (Yogyakarta: Andi Offset, 2002), p. 10.

<sup>10</sup> Jejen Musfah, *Kepemimpinan Pendidikan Teori Dan Kebijakan* (Jakarta: Kencana, 2022), p. 23.

*Pertama*, Pendekatan Sifat (*The Trait Approach*). Sifat merupakan kepribadian yang dilihat dari keadaan fisik, emosi dan intelektualitas seseorang. Pendekatan sifat ini terbentuk dari diri seorang pemimpin itu sendiri dalam proses mengayomi, membina, mengawasi dan mengarahkan anggotanya untuk menjalankan kegiatan yang dilakukan sesuai dengan tujuannya. Sifat ini tumbuh dari faktor bawaan lahir.<sup>11</sup> Pemikiran tentang pemimpin yang dilahirkan bukan dibuat merupakan konsep dari pendekatan sifat. Pendekatan sifat mengungkapkan, sifat pemimpin telah ada sejak lahir, bukan karena dibentuk. Karena sifat-sifat individu seorang pemimpin ini akan berpengaruh pada kesuksesan. Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan diidentifikasi berdasarkan atas sifat atau ciri yang dimiliki oleh para pemimpin. Pendekatan ini mengemukakan bahwa ada karakteristik tertentu seperti fisik, sosialisasi, dan intelegensi yang esensial bagi kepemimpinan yang efektif, yang merupakan kualitas bawaan seseorang.<sup>12</sup>

Latar belakang munculnya pendekatan sifat ini berasal dari masa Yunani Kuno yang memiliki kepercayaan bahwa, pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat. Teori *The Great Man* menjelaskan, sifa-sifat seseorang dapat mempengaruhi kepemimpinan seperti integritas, keyakinan, kecerdasan, kemampuan bersosialisasi dan sebagainya. Stogdill mengidentifikasi sifat-sifat yang dianggap penting untuk ada pada diri pemimpin seperti sifat keterbukaan, antusiasisme, kejujuran, inisiatif, humor, percaya diri dan simpati. Seorang pemimpin yang memiliki pendekatan sifat maka ia dapat mengembangkan dirinya dalam memimpin ia juga dapat memperoleh pemahaman tentang anggotanya baik itu kelebihan ataupun kekurangannya sehingga ia bisa mengajak anggotanya untuk bekerja secara optimal.<sup>13</sup>

Melalui pendekatan sifat (*Trait pproach*) pemimpin dapat dikenal dengan sifat-sifat pribadinya dari segi jasmani maupun rohani. Maka bisa jadi keberhasilan pemimpin didukung oleh sifat-sifat yang dimilikinya.<sup>14</sup> Karakter pemimpin dalam pendekatan sifat (*Trait pproach*) yaitu: (1) membandingkan karakter yang tampak sebagai pemimpin dan yang bukan pemimpin (2) membandingkan karakter pemimpin yang efektif dengan yang tidak efektif (3) Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat atau karakter pemimpin, ciri-ciri pribadi, ciri-ciri pribadi ini biasanya cerdas, bijaksana, bersemangat, bertanggung jawab dan

---

<sup>11</sup> Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi. Edisi Pertama* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), p. 5.

<sup>12</sup> Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif* (Depok: PT. Rajagrafindo Persada, 2016), p. 116.

<sup>13</sup> M Fahri Nursalim dkk, 'Kepemimpinan Pendekatan Sifat Dalam Organisasi', *Jurnal Journal of Management and Social Sciences (JMSS)*, 1.3 (2023), 88.

<sup>14</sup> Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management: Analisis Teori Dan Praktek* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), p. 286.

dapat diandalkan.<sup>15</sup>

Sifat pemimpin memiliki dua dimensi. Dimensi pertama, ialah sifat sifat kecerdasan, keaktifan, dan motivasi, sedangkan dimensi kedua yaitu *warmth* kehangatan bersifat ramah, perhatian, mampu bersosialisasi dengan baik. Ciri-ciri sifat pemimpin yaitu: (1) pengetahuan yang luas, memiliki daya ingat yang kuat, bersifat rasional, objektif, fleksibel (2) sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif (3) kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif.<sup>16</sup>

*Kedua, Pendekatan Perilaku (Behavioral Approach)*. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang mendapat perhatian tinggi yaitu dengan menggunakan pendekatan perilaku. *Behavioral Approach* berdasarkan pemikiran, keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh perilaku atau gaya kepemimpinan. Sikap atau gaya kepemimpinan tersebut dapat terlihat dalam aktivitas sehari-hari dilihat dari cara pemimpin memberikan perintah, memberi wewenang, berkomunikasi, pengambilan keputusan, dan sebagainya. Pendekatan perilaku ini juga berfokus pada tindakan-tindakan yang dilakukan pemimpin dalam mengarahkan dan memotivasi anggotanya.<sup>17</sup> Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Ngalim Purwanto, pemimpin yang menggunakan pendekatan perilaku akan tampak dalam kegiatan sehari-harinya dalam membagi tugas, serta memberi wewenang.<sup>18</sup>

Pendekatan perilaku ini kebalikan dari pendekatan sifat karena pemimpin tidak fokus pada sifat atau karakternya namun lebih kepada pemberian tindakan perilaku kepada anggotanya untuk mencapai tujuan bersama. Dalam menggerakkan orang lain pemimpin biasanya menampilkan perilaku kepemimpinannya dengan beragam gaya kepemimpinan antara lain:<sup>19</sup>

- a. Gaya otoriter, yaitu gaya kepemimpinan dengan pemberian wewenang yang mutlak dari pemimpin. Orientasinya fokus pada peningkatan produktivitas kerja anggota atau bawahannya. Gaya kepemimpinan ini mengajak para anggota untuk dapat melakukan tugas-tugasnya dengan tepat hingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan pada lembaga tersebut. Sehingga dapat

---

<sup>15</sup> Muchtarom dkk, 'Penilaian Kualitas Kepemimpinan Pendidikan', *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 5.2 (2023), 810 <<https://edukatif.org/index.php/edukatif/article/download/4616/pdf>>.

<sup>16</sup> Rahmat Arofah Hari Cahyadi, 'Pola Kepemimpinan Di Pesantren', *Studia Religia Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam*, 5.1 (2021), 20.

<sup>17</sup> Wahdatul Laili, 'Kajian Teori Behavioral Approach Of Leadership: Studi Literatur Review', *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 1.3 (2023), 27.

<sup>18</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), p. 32.

<sup>19</sup> Ulil Multazam, 'Pendekatan Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Kepala Sekolah Dan Implikasinya Terhadap Kualitas Sekolah', *Ta'dibi : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6.2 (2018), 99–100 <<https://e-jurnal.stail.ac.id/index.php/tadibi/article/view/11>>.

dikatakan, gaya kepemimpinan otoriter kurang bisa memperhatikan perasaan anggotanya.

- b. Gaya Partisipatif, gaya kepemimpinan ini dilakukan dengan cara persuasif yaitu mengajak kerjasama yang serasi, partisipasi dari anggota, dan menumbuhkan loyalitas. Gaya kepemimpinan ini mampu mendorong kemampuan anggotanya karena dilakukan dengan cara bersama-sama.
- c. Gaya Karismatis, pemimpin memiliki daya tarik besar sehingga banyak yang mengikutinya. Biasanya pemimpin ini dapat menarik perhatian orang lain tanpa perlu penjelasan panjang lebar karena dalam dirinya memiliki karisma.
- d. Gaya demokratis, pemimpin yang mengundang para anggotanya untuk memberikan kontribusi dalam memberikan pendapat dan masukan. Pemimpin dengan gaya demokratis mengutamakan kerja sama untuk mencapai tujuan, memberikan ruang bebas kepada anggotanya namun tetap berada dalam pengawasan dan bimbingannya. Pemimpin juga berusaha mengembangkan kapasitas dirinya dan berusaha agar anggotanya sukses bersama.<sup>20</sup>

*Ketiga, Pendekatan Situasional (Situasional Approach).* Pendekatan situasional menerangkan, kepemimpinan yang efektif dilihat dari seorang pemimpin memahami keadaan, kemampuan anggotanya. Pemimpin akan memberikan tugas anggotanya berbeda-beda disesuaikan dengan kemampuan masing-masing anggota. Pemimpin yang menggunakan pendekatan situasional akan mampu menyelesaikan masalah dengan tepat sebab, ia akan memahami secara tepat situasi keadaan yang dihadapi. Pendekatan situasional (*situasional approach*) ini dikenalkan oleh Dr. Paul Hersey dan Dr. Kenneth Blanchard mereka merumuskan konsep pendekatan dari seorang pemimpin yang bisa memimpin dengan melakukan penyesuaian situasi tertentu. Sebelum menggunakan berbagai gaya kepemimpinan, pemimpin harus bisa memahami sifat, perilaku anggotanya, serta memahami situasi. Pendekatan situasional merupakan pendekatan yang reseptif yaitu bersifat mau menerima, terbuka dan tanggap. Pemimpin harus dapat menilai karakter anggotanya dan bekerja dengan menyesuaikan tuntutan situasi yang terjadi agar dapat menunjukkan kepemimpinan yang efektif.<sup>21</sup> Tiga keterampilan yang perlu diperhatikan dalam menerapkan kepemimpinan situasional yaitu:

- a. Keterampilan analisis ialah kemampuan untuk menganalisis sesuatu dengan melakukan pengumpulan informasi untuk memecahkan masalah. Pemimpin harus memiliki keterampilan analisis jika kinerja anggota menurun pemimpin dapat memotivasinya agar menambah semangat untuk melaksanakan tugasnya lebih baik dari sebelumnya.

---

<sup>20</sup> Faqih Affandi M, 'Pola Kepemimpinan Kyai Dalam Pendidikan Pesantren (Penelitian Di Pondok Pesantren As-Syi'ar Leles)', *Jurnal Pendidikan Universitas Garut*, 6.1 (2012), 22 <<https://journal.uniga.ac.id/index.php/JP/article/view/46>>.

<sup>21</sup> Ahmad Averus, 'Kepemimpinan Situasional Dalam Kebijakan Publik', *Jurnal FPP IPDN*, 1.2 (2018), 92 <<https://ejournal.ipdn.ac.id/JKP/article/view/1099>>.

- b. Keterampilan fleksibilitas yaitu pemimpin yang memiliki keluwesan atau mudah menyesuaikan diri. Pemimpin bertanggung jawab untuk mengelola perilaku, menjaga tim untuk tetap fokus, menyelesaikan permasalahan, mengurangi ketegangan antar pribadi serta meningkatkan inovasi.
- c. Keterampilan berkomunikasi, pemimpin yang efektif dalam menjalankan kepemimpinannya ialah pemimpin yang mampu menguasai forum dengan mampu berbicara baik berbicara secara pribadi maupun berbicara di depan banyak orang. Keterampilan komunikasi dilakukan untuk mengkomunikasikan ide kepada anggotanya dengan jelas dan mudah dipahami. Apabila anggotanya kurang memahami sesuatu tugas dari pemimpin bisa untuk membantu menjawab persoalan dari anggotanya dengan adanya komunikasi yang baik.

Pendekatan kepemimpinan situasional mengharuskan pemimpin untuk bisa melakukan tugasnya dalam berbagai kondisi misalnya ketika anggotanya berhasil mengerjakan tugasnya secara tepat maka tugas pemimpin untuk tetap mengawasi pekerjaan yang telah diselesaikan oleh anggotanya. Namun, bila anggota gagal mencapai tujuan pemimpin hendaknya tetap membimbing dan memberikan pengarahan yang tepat kepada anggotanya serta memberikan motivasi berupa dorongan penyemangat.<sup>22</sup>

Pendekatan situasional mempunyai pandangan dasar. Pertama, tugas yang dilaksanakan oleh seorang pemimpin dipengaruhi oleh faktor situasi contohnya karakter individu, iklim organisasi, dan jenis pekerjaan. Kedua, semakin pemimpin bisa menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungannya semakin efektif pula perilaku kepemimpinannya.<sup>23</sup> Tidak ada pemimpin yang berhasil jika hanya menerapkan satu model kepemimpinan di segala situasi oleh karena itu, pemimpin hendaknya menggunakan pendekatan situasional dengan menyesuaikan kondisi dan situasi tersebut. Pemimpin harus memiliki kesadaran bahwa dirinya merupakan contoh teladan bagi anggotanya sikap, perilaku, dan pemikiran seorang pemimpin yang akan menjadi seorang motivator untuk anggotanya memberikan dampak besar bagi kegiatan yang dilakukan dalam kepemimpinan.

## 2. Moral Santri di Pesantren

Menurut KBBI kata moral artinya ajaran mengenai kebaikan dan keburukan yang diterima dari sikap, perbuatan, dan sebagainya. Moral berasal dari bahasa latin *mores* yang artinya kesusilaan, kelakuan dan tabiat. Sedangkan moralitas ialah nilai-nilai yang digunakan sebagai pegangan untuk individu tentang cara memperlakukan seseorang secara baik untuk bertindak sebagaimana mestinya.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Mulyaningsih, *Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan* (Bandung: Cv Kimfa Mandiri, 2020), p. 24.

<sup>23</sup> Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), p. 110.

<sup>24</sup> Murjani dan Ujang Nurjaman, 'Moral Education Based On Religion, Philosophy, Psychology And Sociology', *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 16.1 (2022), 143 <<https://jurnal.stiq-amuntai.ac.id/index.php/al-qalam/article/view/815>>.

Pendidikan moral tidak hanya mengajarkan benar salah sesuatu lebih dari itu, pendidikan moral memberikan penanaman kebiasaan tentang hal yang baik sehingga anak menjadi lebih paham tentang mana yang baik dan salah serta bisa merasakan nilai-nilai kebaikan inilah salah satu tugas sekolah untuk menanamkan nilai kebaikan.

Berbicara mengenai pendidikan moral sangat erat kaitannya dengan lembaga pendidikan salah satu lembaga pendidikan di Indonesia yang erat kaitannya dengan moral ialah pondok pesantren. Pondok pesantren terdiri dari dua kata yaitu pondok berarti gubuk, kamar, rumah dan pesantren yang berarti tempat tinggal santri. KH. Imam Zarkasih mengemukakan, pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam dengan sistem pondok atau asrama dan kyai sebagai pemimpin utamanya, masjid sebagai pusat kegiatannya, dan pembelajaran agama Islam merupakan materinya.<sup>25</sup>

Pemimpin di pesantren dikenal dengan sebutan kyai. Kyai sangat berperan penting bagi pesantren biasanya juga sebagai pendiri pesantren tersebut, kyai sangat disegani karena memiliki sifat yang berwibawa tinggi, dan kharismatik. Kyai berperan sebagai pemimpin di pesantren bertugas untuk melakukan penyusunan kurikulum, merancang evaluasi, pengatur tata tertib peantren, serta melaksanakan proses pembelajaran berkaitan dengan ilmu-ilmu yang diajarkan di pesantren. Kyai juga dianggap sebagai pemimpin bagi masyarakat sekitar yang memiliki wawasan yang luas, bijaksana, serta menjadi suri teladan bagi sekitarnya. Gaya kepemimpinan kyai di pesantren antara lain:

- a. Kepemimpinan religio-paternalistik yaitu adanya kolaborasi antara kyai dengan santri yang berkaitan dengan nilai-nilai agama.
- b. Kepemimpinan bercorak alami, yaitu kebijakan-kebijakan pesantren yang mutlak berasal dari kyai, apabila terdapat usulan-usulan kebijakan dari luar dan berbeda dengan kebijakan kyai maka akan mendapat negative respon.
- c. Kepemimpinan karismatik-tradisional-rasional adalah kepemimpinan yang berpusat pada sifat kolektif, memiliki partisipasi yang tinggi, struktur organisasi yang kompleks serta tidak megarah kepada satu orang saja namun mengarah kepada mekanisme manajerial.<sup>26</sup>

Pendidikan moral di pesantren sudah ada sejak lama, bahkan masih ada orang tua yang memasukan anaknya ke pesantren setelah menempuh pendidikan formal. Hal ini dikarenakan di Indonesia lebih banyak pengajarannya tentang ilmu umum sehingga pesantren menjadi jawaban bagi orang tua yang gelisah terhadap perilaku anaknya hingga memasukan anaknya ke pesantren dengan harapan dapat memiliki akhlak yang lebih baik dari sebelumnya. Pengajaran moral yang diberikan kepada santri tidak sekedar pemberian materi-materi pembelajaran saja akan

---

<sup>25</sup> Riskal Fitri dan Syarifuddin Ondeng, 'Pesantren Di Indonesia: Lembaga Pembentukan Karakter', *Al Urwatul Wutsqa: Kajian Pendidikan Islam*, 2.1 (2022), 44–45 <<https://journal.unismuh.ac.id/index.php/alurwatul/article/view/7785>>.

<sup>26</sup> Alfia Miftakhul Jannah, Irada Haira Arni, 'Kepemimpinan Dalam Pesantren', *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah*, 1.1 (2021), 47 <<https://journal-nusantara.com/index.php/J-CEKI/article/view/17>>.

tetapi, juga dipraktekan langsung dalam kehidupan sehari-hari. Oleh sebab itu, lingkungan sangat berpengaruh bagi individu dalam membentuk perilakunya. Pesantren diharapkan dapat menjadi tempat yang tepat untuk menimbah ilmu agama dan juga meningkatkan akhlak yang mulia terlebih lagi pesantren merupakan sistem pondok yang diasramakan sehingga secara perlahan bisa lebih baik.<sup>27</sup>

Pesantren tidak bisa disamakan dengan pendidikan formal karena mempunyai fokus tujuan yang berbeda. Pendidikan formal bertujuan untuk menuntun peserta didik untuk mampu memahami pengetahuan umum dan keterampilan umum. Sedangkan pesantren bertujuan untuk mendidik santri untuk lebih memahami ilmu agama serta memiliki akhlak yang mulia. Masing-masing lembaga pendidikan di Indonesia memiliki tujuan yang berbeda sehingga metode pembelajaran yang diberikan oleh pendidik juga berbeda-beda khususnya perbedaan penanaman nilai moral kepada peserta didiknya. Akan tetapi, pesantren lebih identik dengan penanaman nilai akhlak dibandingkan sekolah formal sebab adanya pengawasan setiap saat yang dilakukan oleh pengurus pesantren. Nilai-nilai moral yang diterapkan di pesantren meliputi:

- a. Memuliakan guru (kyai, ustadz, ustadzah dan lain-lain). Ketika kyai, ustadz, ustadzah memberikan perintah mereka langsung sigap untuk melaksanakannya. Ketika berbicara santri menundukan pandagannya kepada kyai karena tidak berani melihat wajah kyai secara langsung.
- b. Adab dalam menghormati kitab-kitab yang dipelajari. Santri menggunakan tangan kanan dan meletakkan kitab di dadanya saat membawa kitab tersebut. Ketika membawa buku dan Al-Qur'an santri meletakkan Al-Qur'an berada di atas kemudian buku-buku yang lain diletakan dibawa Al-Qur'an hal ini merupakan bentuk memuliakan Al-Qur'an sebagai kitab suci muslim.
- c. Menutup aurat dengan baik dan benar serta berpakaian sopan satun menurut syariat Islam.
- d. Etika dalam berbicara, santri diajarkan untuk berbicara dengan tutur bahasa yang sopan baik kepada gurunya maupun kepada temannya serta tidak menyakiti hati lawan bicaranya.<sup>28</sup>

Beberapa konflik yang terjadi di pesantren diantaranya yaitu:

- a. Tidak kerasan, tahun ajaran baru yang diikuti oleh santri yang baru masuk banyak yang tidak kerasan di awalnya karena beberapa alasan, misalnya mereka masuk pesantren bukan dari keinginannya namun karena dipaksa oleh orang tuanya. Banyak santri di bulan 2-3 awal tidak sanggup untuk menerima pembelajarannya karena belum terbiasa.
- b. Pertengkaran antara santri dengan pengurus pesantren menjadi suatu konflik

---

<sup>27</sup> Annisa Ranah Zhafira dan Muhammad Ikhsan Attaftazani, 'Perkembangan Moral Santri Dalam Pendidikan Pesantren Perspektif John Dewe', *TA'ALLUM: Jurnal Pendidikan Islam*, 10.2 (2022), 276–88 <<https://ejournal.uinsatu.ac.id/index.php/taalum/article/view/5758>>.

<sup>28</sup> Wirani Atqia dan Aminatuz Zuhriyah, 'Dampak Pendidikan Pesantren Terhadap Moral Bermasyarakat Santri Pondok Pesantren Tashilul Huda Kauman, Wiradesa, Pekalongan', *El-Tarbawi*, 14.2 (2021), 117–18 <<https://journal.uui.ac.id/Tarbawi/article/view/19999>>.

yang sering terjadi di pesantren. Ketidaksukaan membuat santri menyindir dan memberi perlakuan tidak sopan kepada pengurus pesantren.

- c. Santri yang bertengkar dengan sesama santri yang lain. Contoh pertengkarannya yang terjadi seperti adanya sikap saling mengejek satu sama lain, memarahi, meledek, mengancam bahkan membully. Perbuatan bully di pesantren diantaranya: (1) bully fisik misalnya, kekerasan fisik ada yang mencuri kemudian dipukuli oleh santri yang lain. Ketidaksukaan orang terhadap orang lain akan menimbulkan bully fisik dengan menggunakan segala cara terutama dengan kekerasan fisik. (2) Bully verbal yaitu membully dengan bentuk perkataan yang kasar. Contoh bully secara verbal seperti menghina, mengejek nama panggilan, dan sebagainya (3) sosial bullying. Tipe ini biasanya melibatkan banyak orang dan menurunkan harga diri siswa yang dibully. Misalnya, mengucilkan, mengabaikan, mengasingkan, serta menghindari siswa yang menjadi korban bullying di luar batas yang tidak semestinya.

Faktor-faktor yang menyebabkan konflik tersebut terjadi di pesantren diantaranya: pertama, pengawasan orang tua yang jauh, perbedaan berbagai wilayah asal santri menunjukkan budaya yang berbeda-beda sehingga bagi santri yang tidak memiliki kemampuan sosialisasi akan sulit untuk berinteraksi dengan lingkungan yang baru.<sup>29</sup> Kedua, peraturan-peraturan yang diterapkan di pesantren bagi santri ada yang mengganggu kaku dan kurang efektif meskipun peraturan yang dibuat dimaksudkan untuk meningkatkan kedisiplinan santri, namun hal ini malah dianggap sebagai pengekangan. Ketiga, perbuatan-perbuatan pelanggaran yang dilakukan santri dilakukan secara berulang tanpa adanya penanganan khusus yang diberikan sehingga pengawasan kurang intensif, misalnya kepada pelaku pembullying ada yang membiarkan kasus bully terjadi karena dianggap biasa saja padahal hal tersebut haruslah ditangani secara tepat dan tidak boleh dianggap remeh.

### **3. Peningkatan Moral Santri di Pesantren Melalui Pendekatan Kepemimpinan (Pendekatan Sifat *the Trait Approach*, Pendekatan Perilaku *the Behavioral Approach*, dan Pendekatan Situasional *Situational Approach*)**

Solusi yang tepat yang dilakukan oleh pemimpin pondok pesantren dengan menggunakan berbagai pendekatan pendidikan seperti Pendekatan Sifat *the Trait Approach*, Pendekatan Perilaku *the Behavioral Approach*, dan Pendekatan Situasional *Situational Approach* ketiga pendekatan tersebut memberikan solusi untuk meningkatkan moral siswa di pesantren diantaranya:

- a. Melalui pendekatan sifat (*The Trait Approach*) pemimpin dapat memberikan pendidikan karakter, santri merupakan anak didik yang merupakan generasi penerus bangsa yang masih membutuhkan pendidikan dan pemenuhan hak untuk tumbuh kembang sesuai dengan masing-masing porsinya. Penanaman nilai karakter berlandaskan kepada penanaman nilai agama serta akhlakul

---

<sup>29</sup> Eriyanto, *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pesantren* (Malang: CV. Cita Intrans, 2017), pp. 29–30.

karimah sehingga santri dapat menjalankan kehidupan sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya. Contoh penanaman nilai karakter yang diberikan yaitu:

- 1) Pemberian pengajaran tentang ibadah misalnya belajar tentang materi nilai-nilai ibadah dan mempraktekannya dalam kehidupan sehari-hari.
  - 2) Pemimpin yang ada di pondok pesantren dapat memberikan pelajaran-pelajaran berbasis karakter kepada para santrinya misalnya melalui penanaman tentang tingkah laku yang benar dan yang salah, atau baik dan buruk oleh orang tua, guru atau orang dewasa lainnya.
  - 3) Mengajarkan santri untuk berkembang menjadi seseorang yang mandiri dengan mengajarkan dan melatih diri melakukan perbuatan yang baik seperti menghargai orang lain, serta saling tolong menolong.
  - 4) Mengajarkan santri agar dapat memilah milih perilaku untuk memiliki tingkah laku yang baik serta menghindari perilaku yang tidak baik seperti berbohong, berkata kasar, dan lainnya.<sup>30</sup>
- b. Pendekatan perilaku (*The Behavioral Approach*) dapat dilakukan dengan cara memberikan teladan yang baik dari kyai, ustadz, ustadzah dan pengurus santri lainnya sehingga dapat ditiru oleh para santri. Para pendidik hendaknya memiliki akhlakul karimah sehingga dapat menjadi teladan bagi santri yang menetap di pesantren sehingga mereka dapat mengamalkan perbuatan kebaikan.
- c. Melalui pendekatan situasional (*Situasional Approach*) dapat dilakukan berbagai cara antara lain:
- 1) Kyai sebagai pemimpin di pesantren bertanggung jawab untuk memberikan pengarahan kepada para pendidik yaitu ustadz dan ustadzah yang mengajar di pesantren tersebut dengan memberikan keluadan untuk melakukan inovasi pembelajaran dan penguatan pembelajaran agama bertujuan untuk memperbaiki kinerja agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
  - 2) Menggunakan berbagai gaya kepemimpinan kolaborasi dengan cara menyelesaikan masalah yang diatasi secara bersama-sama untuk mencari solusi yang terbaik atas permasalahan yang terjadi. Dalam menangani konflik yang terjadi di pesantren pemimpin di pesantren juga dapat menggunakan strategi kompromi. Menerapkan prinsip *win-win solution* sehingga semua pihak bersangkutan menerima keputusan dengan adil dan tidak berat sebelah. Pihak pesantren dalam menyelesaikan konflik antara santri dengan warga kamar misalnya menggunakan jalan tengah seperti strategi untuk mengkompromikan masalah yang terjadi sehingga mencari jalan tengah dengan kesepakatan yang telah ditentukan secara bersama-sama dan semua pihak bersangkutan dapat ikhlas dengan solusi yang diberikan hingga mencapai kenyamanan bersama.

---

<sup>30</sup> Natasya Febriyanti dan Dinie Anggraeni Dewi, 'Pengembangan Nilai Moral Peserta Didik Dalam Pembelajaran Pendidikan Kewarganegaraan', *Jurnal Kewarganegaraan*, 5.2 (2021), 481 <<https://journal.upy.ac.id/index.php/pkn/article/view/1772>>.

#### D. KESIMPULAN

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris *leadership*, sedangkan pemimpin berasal dari kata *leader* yaitu orang yang memimpin. Secara etimologi kepemimpinan memiliki makna orang yang menuntun, orang yang membimbing. Pendekatan kepemimpinan yang digunakan seperti *The Trait Approach* (pendekatan sifat), *The Behavioral Approach* (pendekatan perilaku), dan *Situasional Approach* (pendekatan situasional).

Pendidikan moral sangat erat kaitannya dengan pondok pesantren. Pemimpin di pesantren dikenal dengan sebutan kyai. Gaya kepemimpinan kyai di pesantren antara lain: Kepemimpinan religio-paternalistik, Kepemimpinan bercorak alami, dan Kepemimpinan karismatik-tradisional-rasional. Pengajaran moral yang diberikan kepada santri tidak sekedar pemberian materi-materi pembelajaran saja akan tetapi, juga dipraktikkan langsung dalam kehidupan sehari-hari. Nilai-nilai moral yang diterapkan di pesantren yaitu: memuliakan kyai, ustadz/ustadzah, Adab dalam menghormati kitab-kitab yang dipelajari. Santri menggunakan tangan kanan dan meletakkan kitab di dadanya saat membawa kitab tersebut. Menutup aurat dengan baik dan benar serta berpakaian sopan satu menurut syariat Islam. Etika dalam berbicara, santri diajarkan untuk berbicara dengan sopan. Peningkatan moral santri di pesantren melalui pendekatan kepemimpinan yakni pendekatan sifat *the trait approach*, pendekatan perilaku *the behavioral approach*, dan pendekatan situasional *situasional approach*.

#### REFERENSI

- Abu Bakar Rifa'i, *Pengantar Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Suka Press, 2021)
- Ahmad Averus, 'Kepemimpinan Situasional Dalam Kebijakan Publik', *Jurnal FPP IPDN*, 1.2 (2018), 92 <<https://ejournal.ipdn.ac.id/JKP/article/view/1099>>
- Ahmad Nashiruddin, 'Fenomena Bullying Di Pondok Pesantren Al-Hikmah Kajen Pati', *Jurnal Quality*, 7.2 (2019), 83 <<https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/Quality/article/view/6295>>
- Alfia Miftakhul Jannah, Irada Haira Arni, 'Kepemimpinan Dalam Pesantren', *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 1.1 (2021), 47 <<https://journal-nusantara.com/index.php/J-CEKI/article/view/17>>
- Annisa Ranah Zhafira dan Muhammad Ikhsan Attaftazani, 'Perkembangan Moral Santri Dalam Pendidikan Pesantren Perspektif John Dewe', *TA'ALLUM: Jurnal Pendidikan Islam*, 10.2 (2022), 276–88 <<https://ejournal.uinsatu.ac.id/index.php/taalum/article/view/5758>>
- Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif* (Depok: PT. Rajagrafindo Persada, 2016)
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi Dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003)
- Eriyanto, *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pesantren* (Malang: CV. Cita Intrans, 2017)

- Faqih Affandi M, 'Pola Kepemimpinan Kyai Dalam Pendidikan Pesantren (Penelitian Di Pondok Pesantren As-Syi'ar Leles)', *Jurnal Pendidikan Universitas Garut*, 6.1 (2012), 22  
<<https://journal.uniga.ac.id/index.php/JP/article/view/46>>
- Jejen Musfah, *Kepemimpinan Pendidikan Teori Dan Kebijakan* (Jakarta: Kencana, 2022)
- Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007)
- M. Syafar, 'Modal Sosial Komunitas Dalam Pembangunan Sosial', *Jurnal Pengembangan Masyarakat*, 3.1 (2017), 1–22  
<<https://media.neliti.com/media/publications/282523-modal-sosial-komunitas-dalam-pembangunan-e8a0e670.pdf>>
- M Fahri Nursalim dkk, 'Kepemimpinan Pendekatan Sifat Dalam Organisasi', *Jurnal Journal of Management and Social Sciences (JMSS)*, 1.3 (2023), 88
- Muchtarom dkk, 'Penilaian Kualitas Kepemimpinan Pendidikan', *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 5.2 (2023), 810  
<<https://edukatif.org/index.php/edukatif/article/download/4616/pdf>>
- Mulyaningsih, *Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan* (Bandung: Cv Kimfa Mandiri, 2020)
- Murjani dan Ujang Nurjaman, 'Moral Education Based On Religion, Philosophy, Psychology And Sociology', *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 16.1 (2022), 143  
<<https://jurnal.stiq-amuntai.ac.id/index.php/al-qalam/article/view/815>>
- Natasya Febriyanti dan Dinie Anggraeni Dewi, 'Pengembangan Nilai Moral Peserta Didik Dalam Pembelajaran Pendidikan Kewarganegaraan', *Jurnal Kewarganegaraan*, 5.2 (2021), 481  
<<https://journal.upy.ac.id/index.php/pkn/article/view/1772>>
- Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008)
- Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori Dan Praktek* (Bandung: PT Rosdakarya, 2007)
- Pasolong, Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi* (Bandung: CV. Alfabeta, 2008)
- Rahmat Arofah Hari Cahyadi, 'Pola Kepemimpinan Di Pesantren', *Studia Religia Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam*, 5.1 (2021), 20
- Riskal Fitri dan Syarifuddin Ondeng, 'Pesantren Di Indonesia: Lembaga Pembentukan Karakter', *Al Urwatul Wutsqa: Kajian Pendidikan Islam*, 2.1 (2022), 44–45  
<<https://journal.unismuh.ac.id/index.php/alurwatul/article/view/7785>>
- Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi. Edisi Pertama* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003)
- Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012)
- Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001)

- Sutrisno Hadi, *Metodologi Research* (Yogyakarta: Andi Offset, 2002)
- Ulil Multazam, 'Pendekatan Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Kepala Sekolah Dan Implikasinya Terhadap Kualitas Sekolah', *Ta'dibi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6.2 (2018), 99–100 <<https://e-jurnal.stail.ac.id/index.php/tadibi/article/view/11>>
- Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management: Analisis Teori Dan Praktek* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012)
- Wahdatul Laili, 'Kajian Teori Behavioral Approach Of Leadership: Studi Literatur Review', *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 1.3 (2023), 27
- Wirani Atqia dan Aminatuz Zuhriyah, 'Dampak Pendidikan Pesantren Terhadap Moral Bermasyarakat Santri Pondok Pesantren Tashilul Huda Kauman, Wiradesa, Pekalongan', *El-Tarbawi*, 14.2 (2021), 117–18 <<https://journal.uii.ac.id/Tarbawi/article/view/19999>>