

## **Internalisasi Budaya Senyum, Sapa, Salam, Sopan, Santun (5S) dalam Pola Kepemimpinan Kiai untuk Membentuk Budaya Ta'zīm Santri**

**Yudi Ardian Rahman,<sup>1\*</sup> Fatahillah Arrozi,<sup>2</sup> Rohmatika Aftori.<sup>3</sup>**

<sup>1,2</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al-Ishlah Bondowoso

<sup>3</sup> Universitas Islam Negeri Datokarama Palu

*email* : <sup>1</sup>author@gmail.com; <sup>2</sup>fatahillaharrozi465@gmail.com

<sup>3</sup>rohmatilaftori17@gmail.com

DOI : <https://doi.org/10.47766/itqan.v12i2.278>

### **ABSTRACT**

*The weakening of the ta'dzim culture of santri towards kiai in Islamic boarding schools becomes a separate urgency to conduct research on the leadership pattern of kiai. The purpose of this study was to find out how kiai integrate local wisdom (smile, greeting, regards, polite, courteous) in their leadership patterns to form a culture of ta'zīm among students in Islamic boarding schools. This research uses a qualitative approach with a case study design. The research site at Al-Ishlah Bondowoso Islamic Boarding School, which is located at Jl. Jember 17-19 Dadapan Grujugan Bondowoso. The sample, hereinafter referred to as the resource person was determined by using a purposive sampling technique, which deemed to meet the criteria as a theoretical sample. The data collection technique carried out in three stages: interviews, participant observation, and documentation. Furthermore, the data will be analyzed using taxonomic analysis techniques. The findings in this study are that kiai integrate local wisdom, namely the culture of smiling, greeting, regards, polite and courteous in their behavior. So that the culture is embedded in his personality and becomes a characteristic in his strong leadership pattern to form a culture of ta'zīm santri.*

**Keywords:** *Leadership Pattern, Local Wisdom, Ta'zīm culture*

## ABSTRAK

Melemahnya budaya *ta'zīm* santri terhadap kiai di pondok pesantren menjadi urgensi tersendiri untuk melakukan penelitian mengenai pola kepemimpinan kiai. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana kiai menginternalisasikan kearifan lokal (senyum, sapa, salam, sopan, santun) ke dalam pola kepemimpinannya untuk membentuk budaya *ta'zīm* pada santri di pondok pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Tempat penelitian di Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso yang beralamat di Jl. Jember 17-19 Dadapan Grujugan Bondowoso. Sampel yang selanjutnya disebut sebagai narasumber ditentukan dengan menggunakan tehnik sampling purposif yang dianggap memenuhi kriteria sebagai sampel teoretis. Teknik pengumpulan data dilakukan dalam tiga tahapan, yaitu wawancara, observasi partisipan, dan dokumentasi. Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis taksonomi. Temuan dalam penelitian ini bahwa kiai menginternalisasikan kearifan lokal budaya senyum, sapa, salam, sopan dan santun dalam perilakunya. Sehingga budaya tersebut melekat dalam kepribadiannya dan menjadi ciri khas dalam pola kepemimpinannya yang kuat untuk membentuk budaya *ta'zīm* santri.

**Kata Kunci:** *Pola Kepemimpinan, Kearifan Lokal, Budaya ta'zīm*

## PENDAHULUAN

Pola kepemimpinan digunakan oleh setiap pemimpin organisasi untuk mempengaruhi bawahannya baik dengan kata-kata, gagasan maupun sikap untuk tercapainya tujuan yang diharapkan (Hendrawan, 2020). Sedangkan pendekatan kepemimpinan yang banyak digunakan saat ini adalah pendekatan sifat, perilaku, dan situasional. Sementara itu, gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi besar di Indonesia, oleh banyak peneliti sering dikaitkan dengan pendekatan kepemimpinan perilaku yang bersifat kontemporer.

Kepemimpinan kontemporer, oleh para ilmuwan Barat digambarkan memiliki tiga pola umum, yaitu: kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner. Tiga pola kepemimpinan kontemporer ini dianggap cocok untuk mendeskripsikan model pemimpin yang memiliki pengaruh yang kuat terhadap anggotanya. Sedangkan dalam dunia pendidikan di Indonesia, salah satu model pemimpin yang dianggap memiliki pengikut atau anggota dengan jumlah besar dan punya pengaruh yang besar terhadap setiap anggotanya adalah kiai di pondok pesantren.

Sosok kiai di Indonesia, terutama di pondok-pondok tradisional adalah sosok yang heroik dan dianggap luar biasa. Setiap gagasan dan kata-kata yang dilontarkan oleh kiai jarang sekali dibantah oleh para santrinya, juga termasuk

oleh para *asātīz* (dewan guru) dan wali santri (Prasetyo et al., 2021). Bahkan tidak sedikit para santri yang menganggap jika membantah ucapan kiai, maka akan “kualat” (mendapatkan malapetaka).

Efektivitas kepemimpinan kiai dalam mempengaruhi anggotanya tersebut banyak dikorelasikan dengan salah satu pola kepemimpinan kontemporer yaitu kepemimpinan kharismatik. Pola kepemimpinan kharismatik yang bersifat kontemporer atau kekinian tersebut dianggap cocok untuk diterapkan oleh kiai dalam memimpin pondok pesantren, tentunya untuk menghadapi perkembangan zaman yang serba dinamis ini. Sayangnya, kalau diteliti lebih detil, maka ada satu karakteristik kepemimpinan kharismatik yang tidak sesuai dengan karakter kiai secara umum. Seperti digagas oleh Robbins (Robbins, 2006) salah satu karakteristik pemimpin kharismatik yaitu perilaku tidak konvensional. Artinya, kalau kiai menerapkan pola kepemimpinan ini, maka akan terlibat dalam perilaku kekinian dan berlawanan dengan norma (Nadlifah et al., 2020).

Sementara itu, norma, nilai, adat istiadat, budaya adalah bentuk kearifan lokal yang menjadi pegangan hampir setiap kiai di Indonesia dalam menjalankan kepemimpinannya di pondok pesantren (Rif'an et al., 2020). Sebagai identitas dan kepribadian suatu bangsa, kearifan lokal sendiri berfungsi sebagai sarana untuk menyaring dan mempertahankan nilai, norma, adat isitiadat dan budaya lokal dari masuknya budaya luar yang tidak sesuai dengan kepribadian bangsa Indonesia (Njatrijani, 2018).

Kepribadian bangsa yang tergambar dalam kearifan lokal tersebut tampaknya harus diintegrasikan dalam pola kepemimpinan kiai di pondok pesantren. Mengingat nilai dan norma ketimuran yang identik dengan keramahan dan rendah hati yang tersirat dalam perilaku senyum, sapa, salam, sopan, santun (5S) adalah contoh perilaku berbasis kearifan lokal yang bisa diterapkan kiai untuk menjaga budaya di pondok pesantren. Dan salah satu budaya pesantren yang menjadi tolok ukur keefektifan pola kepemimpinan kiai adalah budaya *ta'zīm* santri.

Beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai budaya senyum, sapa, salam, sopan, santun (5S), lebih banyak berbicara mengenai pembentukan karakter pada santri secara umum di pondok pesantren dan tidak fokus pada pola kepemimpinan tertentu. Ditemukan keterbatasan penelitian mengenai bagaimana mengintegrasikan budaya 5S sebagai kearifan lokal pada pola kepemimpinan kiai di pondok pesantren, terutama dalam membentuk budaya *ta'zīm* santri yang akhir-akhir ini dianggap sudah mulai melemah atau mengalami pergeseran nilai. Sehingga alasan ini cukup mendasari kebaruan dari penelitian ini.

Munculnya pergeseran nilai yang ditandai dengan melemahnya budaya *ta'dzim* santri terhadap kiai (Zubaidah, 2020) di pondok pesantren menjadi urgensi tersendiri untuk melakukan penelitian mengenai pola kepemimpinan kiai berbasis kearifan lokal ini. Sehingga diharapkan hasil dari penelitian ini akan memberikan kontribusi bagi dunia pendidikan pada umumnya dan kiai

pada khususnya untuk mendapatkan pendekatan pola kepemimpinan yang sesuai.

Berdasarkan hasil yang diharapkan berupa teori baru mengenai pola kepemimpinan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kiai menginternalisasikan kearifan lokal (senyum, sapa, salam, sopan, santun) dalam pola kepemimpinannya untuk membentuk budaya *ta'zim* pada santri di pondok pesantren.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, sebab peneliti ingin mendapatkan gambaran yang sangat mendalam mengenai konteks dan makna secara keseluruhan dalam pola kepemimpinan kiai di pondok pesantren. Desain yang dipilih adalah studi kasus yang bersifat eksploratif dan deskriptif untuk mengembangkan pengetahuan mengenai objek penelitian yang masih bersifat remang dan umum (Huberman & Miles, 2002). Tempat penelitian ini di pondok pesantren Al-Ishlah Bondowoso yang beralamat di Jalan Jember 17-19 Desa Dadapan Kecamatan Grujungan Kabupaten Bondowoso, sedangkan waktu penelitiannya berlangsung selama satu bulan di bulan November pada tahun 2021.

Sampel yang selanjutnya disebut sebagai narasumber ditentukan dengan menggunakan teknik sampling purposif (*purposive sampling*) yang dianggap memenuhi kriteria sebagai sampel teoretis, yaitu Kiai Thoha Yusuf Zakariya, Lc. sebagai pimpinan pondok, Ustaz Azhar Muhammad NT, Lc., dan Ustaz Agusyanto, M.Pd. sebagai pengajar senior, serta beberapa santri kelas VI KMI (*Kulliyatul Muballighin Al-Islamiyah*) yang dianggap cukup dewasa untuk mendeskripsikan tentang pola kepemimpinan kiai di pondok pesantren Al-Ishlah Bondowoso.

Alasan penelitian dilakukan di Pondok Pesantren Al-Ishlah Dadapan Bondowoso, karena pondok tersebut adalah salah satu pondok modern di Indonesia yang menanamkan konsep budaya salaf dalam pembinaan ahklak santrinya. Sehingga disinyalir pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kiai adalah pola kepemimpinan berbasis kearifan lokal dengan mengintegrasikan budaya *senyum, sapa, salam, sopan, santun (5S)*, dalam kepemimpinannya untuk membentuk budaya *ta'zim* santri terhadap kiai di pondok pesantren yang dianggap lemah di beberapa pondok modern pada umumnya.

Instrumen dalam penelitian ini bersifat internal, yaitu peneliti sendiri, sebelum turun ke lapangan peneliti terlebih dahulu memperkaya pustaka mengenai pola kepemimpinan berbasis kearifan lokal agar tidak muncul bias dan keraguan disebabkan kurangnya pengetahuan peneliti mengenai subjek penelitiannya. Teknik pengumpulan data dilakukan dalam tiga tahapan, pertama melakukan wawancara secara mendalam dengan *asatiz* (dewan guru) dan santri yang telah ditentukan sebagai narasumber. Peneliti sengaja tidak melakukan wawancara dengan kiai untuk menghindari subjektivitas karena yang diteliti adalah perilaku yang diterapkan pada pola kepemimpinannya.

Teknik yang kedua dengan melakukan observasi partisipan, di mana peneliti mengamati aktivitas kiai terutama pola kepemimpinannya tentang bagaimana menginternalisasikan kearifan lokal 5S dalam pola kepemimpinannya. Peneliti juga melakukan observasi pada santri terkait dengan sikap *ta'zīm* mereka terhadap kiai. Tahapan ketiga pada teknik pengumpulan data ini adalah dokumentasi, di mana data yang dikumpulkan berupa dokumen pribadi dan dokumen resmi yang bersifat internal dan external. Setelah pengumpulan data selesai, selanjutnya data akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis taksonomi. Pada tahapan ini domain yang sesuai dengan fokus masalah dipahami lebih mendalam dan didiskusikan dengan bahan-bahan pustaka dari buku dan jurnal ilmiah untuk mendapatkan hasil analisis yang kredibel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dalam penelitian ini dipresentasikan secara deskriptif dengan membagi temuan data dari tiga teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Temuan pertama dari hasil wawancara dengan Ustaz Azhar Muhammad NT, Lc. Narasumber pertama menyebutkan ketidakpahamannya mengenai macam-macam pola kepemimpinan, dan secara tersirat juga tidak mengetahui pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kiai.

Menurut Ustaz lulusan Al-Azhar Mesir ini, yang dia pahami, bahwa kiai adalah sosok yang selalu menghormati orang yang lebih tua, selalu ramah kepada setiap tamunya dan mempersilahkan duduk saat mereka bertamu ke rumah beliau. Keramahan beliau selalu ditampakkan dengan senantiasa melepas senyum kepada siapa saja yang bertemu dengan beliau, kecuali saat rapat serius dengan segenap dewan guru, tambah Ustaz Azhar. Selain itu kiai mendapatkan panggilan 'Abi' yang artinya ayah, di mana dengan panggilan ini kedekatan emosional antara santri dan kiai akan terjalin lebih erat.

Saat ditanyakan mengenai sikap *ta'zīm*-nya kepada santri, narasumber mengatakan bahwa dia selalu menghormati setiap keputusan kiai, mendukung semua gagasannya dan bersikap hormat dengan bahasa tubuh, yaitu mengucapkan salam, senyum, sembari membungkukkan badan. Menurut Ustaz Azhar kiai adalah sosok yang luar biasa yang selalu mencontohkan terlebih dahulu apa yang dianjurkannya kepada santrinya.

Temuan kedua adalah hasil wawancara dengan Ustaz Agusyanto sebagai narasumber kedua. Tidak banyak data berbeda yang didapatkan dari data temuan pertama, di mana Agusyanto menyebutkan perilaku yang patut ditiru dari kiai adalah sikapnya yang mudah tersenyum kepada siapa saja, mengucapkan salam dan menyapa ketika bertemu, bahkan tidak membedakan tamu yang bersilaturahmi ke kediamannya. Hal yang sangat dikagumi oleh narasumber kedua ini adalah sifatnya yang perduli terhadap lingkungan. Dibuktikan dengan persentase anak yatim yang '*mondok*' di pesantren lebih dari separuh jumlah santri, dan kiai membagi biaya pendidikan

santri menjadi tiga tahapan, yaitu: bayar penuh (banuh) bagi yang mampu, bayar setengah (basa) bagi yang kurang mampu, dan tanpa bayar (taba) bagi anak-anak yatim dan tidak mampu. Menurut ustaz senior ini, dirinya dan seluruh santri otomatis akan bersikap yang sama terhadap kiai, yaitu *ta'zīm* atau menghormati baik dalam sikap tubuh saat bertemu, juga mentaati semua petunjuknya.

Temuan ketiga berasal dari beberapa santri kelas VI *Kulliyatul Muballigīn Al-Islamiyyah* (KMI). Data baru yang didapat adalah teguran dari kiai saat santri lewat di depan kediaman beliau, dan mereka hanya menundukkan badan sebagai rasa hormat, tapi lupa mengucapkan salam (assalamualaikum). Menurut santri-santri kelas akhir ini, mereka hormat dan *ta'zīm* kepada kiai karena mereka juga melihat kiai melakukan itu kepada orang lain. Pemimpin yang patut dicontoh adalah pemimpin yang mencontohkan terlebih dahulu apa yang diujarkannya.

Temuan keempat berasal dari hasil observasi partisipan yang dilakukan peneliti. Tingkat partisipasi yang dilakukan oleh peneliti di pondok pesantren Al-Ishlah Bondowoso adalah partisipasi moderat, yang mempertahankan keseimbangan posisi peneliti sebagai orang dalam (*insider*) atau orang luar (*outsider*). Dari pengamatan peneliti, seluruh aktivitas yang dilakukan kiai hampir sepenuhnya berada di dalam pondok pesantren, ada kalanya beliau keluar kota untuk mengunjungi beberapa pondok binaan dan pondok cabang. Dalam pola kepemimpinannya beliau termasuk sosok pemimpin yang berani mengambil risiko personal, hal ini ditunjukkan dengan berani memberikan biaya pendidikan gratis bagi santri yang berlatar belakang tidak mampu dan yatim piatu. Tentu saja pemilihan konsep ini membutuhkan biaya yang besar dan pengorbanan diri untuk mencapai visi yang dituju.

Visi yang dituju oleh kiai dalam kepemimpinannya, tampak dalam beberapa pidato dan tausiahnya yang mengatakan, tujuan pendidikan pondok pesantren Al-Ishlah adalah mencetak muslim benar dan pintar (*Mengenal Pondok Pesantren Al Ishlah Bondowoso Jawa Timur-STIT Al-Ishlah Bondowoso, n.d.*), mendidik anak menjadi cerdas dan kuat, berhati *khusyu'* dan taat, berperilaku baik dan manfaat, bekerja keras dan giat dan aktifis perekat ummat. Beliau menerangkan, bahwa muslim itu harus benar dulu baru pintar. Maksud benar di sini adalah bagus akhlaknya, pintar akademisnya. Banyak orang pintar tapi tidak berakhlak, akhirnya kejahatan, korupsi, kekerasan terjadi di mana-mana. Untuk menjadi orang benar menurut beliau cukup sederhana, bisa dimulai dengan sikap *ta'zīm* yaitu menghormati orang lain, bersikap sopan dan santun, menyapa dan mengucapkan salam saat bertemu dengan orang lain, dan jangan lupa baguskan wajah dengan senyuman.

Setiap nilai-nilai yang termasuk kedalam kearifan lokal, yang disampaikan oleh kiai dalam beberapa pidatonya tersebut, tampak dipraktikkannya ke dalam perilaku kesehariannya. Sehingga nilai dan norma kearifan lokal tersebut melekat kedalam kepribadiannya. Dari pengamatan peneliti selama melakukan observasi juga dapat digambarkan bagaimana santri Pondok Pesantren Al-Ishlah sangat menghormati kiai-nya. Ketika bertemu,

mereka membungkuk dan mengucapkan salam, ketika diperintahkan untuk mengerjakan sesuatu, langsung dikerjakan, bahkan terkadang meninggalkan urusan pribadinya.

Sikap *ta'zīm* terhadap kiai ini juga tampak dari beberapa kasus mahasiswa STIT Al-Ishlah yang mendapat giliran untuk melakukan pengabdian di luar provinsi, seperti di Papua, Lombok, Madura, dan tempat-tempat lainnya. Mereka tetap menjalankan tugas yang diberikan kiai walaupun ditempatkan di daerah terpencil, sembari mengikuti perkuliahan secara *online*. Bahkan terkadang di saat waktu kuliah pun waktu mereka terganggu dengan urusan pengabdian yang terkadang tidak direncanakan.

Temuan kelima berasal dari dokumentasi yang didapatkan dari beberapa dokumen resmi yang dipublikasikan di *website* resmi Pondok Pesantren Al-Ishlah, data yang ditemukan peneliti adalah data yang sudah terekam di teknik wawancara dan observasi, sehingga tidak perlu lagi dipaparkan di bagian hasil ini.

Pada penelitian yang serupa dan di objek yang sama terdapat kesimpulan, bahwa pendidikan karakter melalui budaya mengucapkan salam di Pondok Pesantren Al-Ishlah ternyata menghasilkan karakter santri yang dapat membangun sikap saling mencintai dengan saudaranya sesama muslim, memiliki sikap sopan dan santun, serta sikap *ta'zīm* terhadap kiai, *asātiz*, serta orang yang lebih tua (Arrozi, 2020). Penelitian ini memiliki kesamaan, yaitu membahas mengenai penerapan senyum, sapa, salam, sopan, santun (5S) di pondok pesantren Al-Ishlah yang menghasilkan sikap *ta'dzim* pada santri. Tetapi penelitian ini tidak bisa dikategorikan sama karena fokus yang berbeda dengan penelitian mengenai integrasi kerifan lokal (5S) ke dalam pola kepemimpinan kiai dalam membentuk sikap *ta'dzim* santri.

Selanjutnya akan dibahas temuan penelitian, mulai dari temuan satu hingga temuan lima untuk selanjutnya didiskusikan dengan pendapat peneliti lain dalam artikel jurnal ilmiah terpublikasi. Pendapat mengenai kiai adalah 'sosok yang luar biasa' yang selalu mencontohkan terlebih dahulu apa yang dianjurkannya kepada santrinya merujuk kepada gaya kepemimpinan kharismatik (Hermawan, 2021).

Dalam gaya kepemimpinan ini, anggota organisasi sangat mengagumi para pemimpinnya terutama pada perilaku yang dicontohkan yang dianggap sangat heroik dan luar biasa (Robbins, 2006). Pendapat lain yang mengacu pada pola kepemimpinan kharismatik adalah 'sifatnya yang peduli terhadap lingkungan' (Amalia et al., 2021). Kepedulian kiai Thoha terhadap lingkungan ditunjukkan dengan menggratiskan pendidikan anak-anak tidak mampu (Arrozi, 2018), hal ini membuatnya menjadi sosok pemimpin yang berani mengambil risiko personal (Hanum et al., 2019).

Pada domain yang lain, Kiai Thoha digambarkan oleh narasumber sebagai sosok yang selalu menghormati orang yang lebih tua, sedangkan sikap hormat adalah salah satu ciri orang yang *ta'zīm* (Ato, 2021). Selain itu beliau

selalu ramah kepada setiap tamunya dan mempersilahkan duduk saat mereka bertamu ke rumah beliau. Ramah di sini bisa dimaknai dengan budi pekerti yang halus, memiliki rasa belas kasihan yang tinggi terhadap orang lain dan suka menolong yang menjadi ciri orang yang santun (Sahnun, 2019). Semua keramahan beliau selalu ditampakkan dengan senantiasa melepas senyum di setiap momen ketika berinteraksi dengan orang lain. Tak dipungkiri senyum adalah salah satu budaya ketimuran (Annisa, 2019) yang menjadi kearifan lokal dan patut diintegrasikan dalam pola kepemimpinan kiai di pondok pesantren.

Mengucapkan salam dan menyapa orang lain juga menjadi kepribadian yang melekat pada sosok Kiai Thoha, bahkan seorang santri mengatakan pernah ditegur karena lupa mengucapkan salam saat lewat di depan kiai, walaupun sang santri sudah berjalan dengan sikap yang sopan dan membungkukkan badan. Artinya, selain mengajarkan para santrinya untuk mengucapkan salam dan menyapa orang lain, beliau juga mempraktikkan dalam perilakunya. Jangankan di lembaga pendidikan Islam, dalam ranah bisnis pun seperti dipraktikkan di supermarket-supermarket modern, para pelayan terutama kasir diwajibkan untuk memberikan sapa dan salam kepada konsumen. Sebab sapa dan salam dinilai komunikasi yang paling efektif untuk melakukan pendekatan emosional dan menjaga kepuasan pelanggan (Febrianto dan Widiana, 2013).

Dua pembahasan mengenai perilaku Kiai Thoha dalam pola kepemimpinannya, setidaknya ditemukan dua gaya kepemimpinan yang saling terintegrasi dan menjadi satu pola kepemimpinan yang kuat. Pada domain pertama ditemukan karakteristik pemimpin kharismatik pada pola kepemimpinan kiai, yaitu memiliki visi yang ideal, berani mengambil risiko personal, serta peduli dan peka terhadap lingkungan. Implikasi dari perilaku ini membuat santri menganggap kiai sebagai sosok yang heorik dan luar biasa sehingga membentuk budaya *ta'zīm* terhadap kiai.

Karakteristik perilaku tidak konvensional (Robbins, 2006) yang digagas Robbins dalam kepemimpinan kharismatik, ditentang oleh kiai dengan mengintegrasikan kearifan lokal, yaitu budaya senyum, sapa, salam, sopan, dan santun (5S) (Mardyanasari, 2020) ke dalam pola kepemimpinannya. Terbukti dengan melekatkan budaya ketimuran ini dalam perilakunya membuatnya menjadi semakin kharismatik di mata santrinya tanpa melawan norma yang dipegang teguh masyarakat. Sebagai hukum sebab akibat, sikap *ta'zīm* yang dipraktikkan kiai akhirnya menjadi budaya *ta'zīm* santri terhadap beliau.

Penemuan mengenai pola kepemimpinan berbasis kearifan lokal yang dipraktikkan oleh Kiai Thoha di Pondok Pesantren Al-Ishlah ini cukup menarik untuk diteliti lebih mendalam dengan objek yang lebih luas. Sebab dengan mengintegrasikan nilai kearifan lokal yang cukup sederhana yaitu 5S (senyum, sapa, salam, sopan, santun) saja sudah cukup untuk menjadikan kiai begitu kharismatik dan santri begitu *ta'zīm*. Sehingga perlu diadakan penelitian lain yang juga fokus kepada pola kepemimpinan kiai dengan menginternalisasikan kearifan lokal dalam membentuk budaya-budaya di pesantren selain budaya



*ta'zīm* santri. Mengingat masih jarang penelitian yang sama dilakukan oleh peneliti lain.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah peneliti tidak melakukan wawancara dengan Kiai Thoha untuk menghindari subjektivitas dari narasumber. Mengingat yang diamati adalah kepribadian dan perilaku kiai dalam pola kepemimpinannya. Untuk mendapatkan temuan yang lebih mendalam mengenai konsep dalam pola kepemimpinannya, maka diperlukan penelitian dengan pendekatan etnografi yang membutuhkan waktu lebih lama dan wawancara secara mendalam dan intens dengan Kiai Thoha Yusuf Zakariya, Lc.

## KESIMPULAN

Setelah mengumpulkan dan menganalisis data mengenai pola kepemimpinan Kiai Thoha Yusuf Zakariya, Lc. di Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso dapat ditarik kesimpulan, bahwa kiai mengintegrasikan kearifan lokal, yakni budaya senyum, sapa, salam, sopan, dan santun dalam perilakunya. Sehingga budaya tersebut melekat dalam kepribadiannya dan menjadi ciri khas dalam pola kepemimpinannya yang kuat untuk membentuk budaya *ta'zīm* santri. Fenomena mengenai budaya *ta'zīm* santri yang mulai melemah dan mengalami pergeseran nilai menjadi alasan kuat bagi pimpinan pondok pesantren lain untuk melakukan evaluasi dan mempraktikkan temuan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, N., Nur Amaliah, D., Ribowo, I., & Duratun Nasihin, M. (2021). Upaya Menjadikan Pemimpin Kharismatik guna Meningkatkan Kepercayaan Diri serta Wawasan dalam Pendidikan. *Bunayya: Jurnal Pendidikan Anak*, 8(2), 155–167.
- Annisa. (2019). Budaya 5 S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, Santun) dalam Pembentukan Karakter Siswa/Siswi di SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta. *Jurnal Teknologi Pendidikan Madrasah*, 2(2), 189. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3601261>
- Arrozi, F. (2018). Pemerataan Pendidikan Melalui Program Banuh, Basa, Taba Oleh Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso. *Tsaqofah Jurnal Pendidikan Islam*, vol.2(2).
- Arrozi, F. (2020). Character Education of Students Through the Culture of Saying Greetings in Ethnographic Perspective at the Modern Al-Ishlah Bondowoso Islamic Boarding School. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1).
- Ato, M. F. K. (2021). *Implementasi Sikap Ta'dzim Santri Pondok Pesantren Al Mas'udiyah Blater Bandung Tahun 2020*.
- Febrianto, M. R., & Widiana, H. S. (2013). Efek Pelayanan Senyum,

- Salam, Sapa Petugas Kasir terhadap Kepuasan Konsumen Supermarket. *Jurnal Psikologi*, 12(1), 1-12. <https://doi.org/10.14710/JPU.12.1.1-12>
- Hanum, N. A., Fithriyah, A., Maisyaroh, M., & Sumarsono, R. B. (2019). Pandangan Konsep Kepemimpinan Kharismatik. *Revitalisasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) di Era Revolusi Industri 4.0*, 0(0).
- Hendrawan, A. (2020). Peningkatan Kepemimpinan Transformasional dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Proceeding of The URECOL*, 78-89.
- Hermawan, H. (2021). *Peran Kepemimpinan Kyai dalam Mengembangkan Karakter Santri di Pondok Pesantren Al-Barokah Mangunsuman Ponorogo*.
- Huberman, M., & Miles, M. B. (2002). *The Qualitative Researcher's Companion*. Sage.
- Mardyanasari, M. (2020). *Penanaman Sikap Toleransi dalam Berelasi Siswa melalui Budaya 5S di MA Muhammadiyah 1 Ponorogo*.
- Mengenal Pondok Pesantren Al Ishlah Bondowoso Jawa Timur - STIT AL-ISHLAH BONDOWOSO*. (n.d.).
- Nadlifah, N., Arifin, Z., & Rahmi, S. (2020). Charismatic-Visionary Leadership of Teungku in Developing The Role of Dayah Mudi Mesra Samalanga, Bireuen, Aceh. *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*, 18(1), 139-154. <https://doi.org/10.21154/cendekia.v1i1.1899>
- Njatrijani, R. (2018). Kearifan Lokal dalam Perspektif Budaya Kota Semarang Gema Keadilan Edisi Jurnal Gema Keadilan Edisi Jurnal. *Gema Keadilan Edisi Jurnal* 17, 5(September), 16-31. <https://doi.org/10.14710/GK.5.1.16-31>
- Prasetyo, M. A. M., Salabi, A. S., & Muadin, A. (2021). Mengelola Efektivitas Organisasi Pesantren: Model Kesesuaian Budaya Organisasi. *FENOMENA*, 13(1), 41-62. <https://doi.org/10.21093/fj.v13i01.3245>
- Rif'an, A., Ma'had, S., Al, A., & Malang, H. (2020). Nilai Multikultural Beerbasis Kearifan Lokal di Pesantren Kulon Banon- Kaje. *Ta'Limuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 9(2), 170-182. <https://doi.org/10.32478/talimuna.v9i2.507>
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi* (Edisi Kesepuluh). PT INDEKS.
- Sahnan, A. (2019). Konsep Akhlak dalam Islam dan Kontribusinya Terhadap Konseptualisasi Pendidikan Dasar Islam. *AR-RIAYAH: Jurnal Pendidikan Dasar*, 2(2), 99-112. <https://doi.org/10.29240/JPD.V2I2.658>
- Zubaidah, L. (2020). *Strategi Pondok Pesantren dalam Membina Perilaku Ta'dzim Santri Kepada Kyai (Studi Kasus Pondok Pesantren Agro Nuur El-Falah Salatiga)*. IAIN Salatiga Repository.