Literasi Jurnal Madrasah dan Pesantren, Vol. 2 No. 4 2026
Avaliable Online at: https://openliteracy.asia/index.php/literasi/index

Organisasi Santri sebagai Laboratorium Kepemimpinan: Model Pembentukan Karakter Kepemimpinan Santriwati di Pesantren Tebuireng

Reni Ardiyani[1*] , Avicenna Humaidi[2], Afta Safira[3], Iftitachul Afiyah[4]

[1,2,3,4]UIN Sunan Ampel, Surabaya, Indonesia

ARTICLE INFO

Correspondence Author:
reniardiyani882@gmail.com

Keyword:
Leadership Strategy;
Character Building;
Pesantren Organization.

ABSTRACT

Leadership development in pesantren is not limited to formal instruction but is embedded in daily routines, organizational responsibilities, mentoring, and institutional values. This study analyzes the strategies employed by the head of Pondok Putri Pesantren Tebuireng to develop female students' leadership character through the student organization (OSPI). Using a qualitative descriptive design, data were generated through participant observation, semi-structured interviews with the pesantren head, OSPI supervisors and administrators, and organizational documentation. The findings reveal a cyclical leadership formation process consisting of three interconnected dimensions. First, planning aligns organizational programs with Tebuireng's five core principles: sincerity, honesty, responsibility, hard work, and tolerance. Second, implementation occurs through seven pedagogical mechanisms—direction, training, assignment, habituation, supervision, role modeling, and personal approach—embedded in authentic organizational responsibilities. Third, periodic coordination and end-of-term evaluation function as reflective mechanisms linking organizational performance with character formation. The study argues that OSPI operates as an experiential leadership laboratory in which female students learn leadership by exercising real responsibility under guided autonomy. Cultural and family-background differences are not merely obstacles; when appropriately mediated, they become contexts for learning tolerance, communication, and conflict management. The study contributes an interpretive model of values-based experiential leadership formation in pesantren, emphasizing the interaction of institutional values, authentic responsibility, mentoring, habituation, and reflective evaluation. The findings have implications for pesantren seeking to transform student organizations from administrative structures into intentional environments for leadership learning.

Copyright © 2026, Literasi Jurnal Madrasah dan Pesantren, ISSN: 3046-5257

Kata Kunci:
Strategi Kepemimpinan; Pembentukan Karakter; Organisasi Pesantren.

ABSTRAK

Pembentukan kepemimpinan di pesantren tidak hanya berlangsung melalui pembelajaran formal, tetapi tertanam dalam rutinitas harian, tanggung jawab organisasi, pendampingan, dan nilai kelembagaan. Penelitian ini menganalisis strategi kepala Pondok Putri Pesantren Tebuireng dalam membentuk karakter kepemimpinan santriwati melalui Organisasi Santri Pondok Putri (OSPI). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan data yang diperoleh melalui observasi partisipan, wawancara semi-terstruktur dengan kepala pondok, pembina dan pengurus OSPI, serta dokumentasi organisasi. Temuan menunjukkan proses pembentukan kepemimpinan yang bersifat siklik melalui tiga dimensi yang saling terkait. Pertama, perencanaan menyelaraskan program organisasi dengan lima prinsip dasar Tebuireng: ikhlas, jujur, bertanggung jawab, kerja keras, dan toleransi. Kedua, implementasi berlangsung melalui tujuh mekanisme pedagogis, yaitu pengarahan, pelatihan, penugasan, pembiasaan, pengawalan, peneladanan, dan pendekatan personal yang melekat pada tanggung jawab organisasi nyata. Ketiga, rapat koordinasi berkala dan evaluasi akhir periode berfungsi sebagai mekanisme reflektif yang menghubungkan kinerja organisasi dengan pembentukan karakter. Penelitian ini menunjukkan bahwa OSPI berfungsi sebagai laboratorium kepemimpinan berbasis pengalaman, tempat santriwati belajar memimpin melalui tanggung jawab nyata dalam otonomi yang terbimbing. Perbedaan kultur dan latar belakang keluarga tidak hanya menjadi kendala, tetapi dapat menjadi konteks pembelajaran toleransi, komunikasi, dan pengelolaan konflik. Penelitian menawarkan model interpretatif pembentukan kepemimpinan eksperiensial berbasis nilai di pesantren melalui interaksi nilai kelembagaan, tanggung jawab autentik, mentoring, pembiasaan, dan evaluasi reflektif.

 Copyright © 2026, Literasi Jurnal Madrasah dan Pesantren, ISSN: 3046-5257

PENDAHULUAN

Pesantren merupakan lingkungan pendidikan yang khas karena proses belajar tidak berhenti pada ruang kelas, tetapi berlangsung dalam kehidupan bersama selama hampir dua puluh empat jam. Struktur kehidupan berasrama memungkinkan nilai, disiplin, tanggung jawab, interaksi sosial, dan praktik kepemimpinan dipelajari secara simultan. Karena itu, pembentukan karakter di pesantren tidak semestinya dipahami hanya sebagai transmisi nilai melalui pengajaran, melainkan sebagai proses pembiasaan dan partisipasi dalam suatu ekosistem sosial pendidikan. Dalam konteks tersebut, organisasi santri memiliki posisi penting karena memberi ruang bagi santri untuk mengelola kegiatan, mengambil keputusan, menyelesaikan persoalan, dan mempertanggungjawabkan amanah.

Kepemimpinan menjadi salah satu karakter strategis yang perlu dikembangkan pada peserta didik. Namun, kepemimpinan tidak cukup dibentuk melalui pengetahuan mengenai teori atau sifat pemimpin. Kemampuan memimpin berkembang ketika individu memperoleh kesempatan mengalami tanggung jawab, berkomunikasi dengan orang lain, menghadapi konsekuensi keputusan, menerima umpan balik, dan merefleksikan pengalaman. Literatur tentang organisasi santri menunjukkan bahwa struktur organisasi dapat menjadi ruang penting untuk mengembangkan tanggung jawab, disiplin, keberanian, kerja sama, dan kemampuan mengambil keputusan (Primawan et al., 2020; Syam et al., 2020).

Konteks pesantren memberikan intensitas pengalaman yang berbeda dari organisasi siswa pada sekolah nonberasrama. Pengurus organisasi santri tidak hanya menyelenggarakan kegiatan insidental, tetapi dapat terlibat langsung dalam pengelolaan kehidupan keseharian komunitas. Penelitian mutakhir bahkan mengkonseptualisasikan pengembangan kepemimpinan santri sebagai experiential leadership ecosystem, yaitu proses bertingkat yang bergerak dari rutinitas dan keteladanan menuju keterlibatan organisasi, delegasi peran, dan pemberian kewenangan yang semakin besar (Na'im et al., 2026). Perspektif tersebut menegaskan bahwa pengalaman autentik dan struktur partisipatif merupakan unsur penting pembelajaran kepemimpinan.

Dalam pendidikan pesantren, pengalaman kepemimpinan juga tidak dapat dipisahkan dari nilai Islam dan nilai kelembagaan. Kepemimpinan tidak hanya dinilai dari kemampuan mengorganisasi orang, tetapi juga dari amanah, kejujuran, pelayanan, tanggung jawab, dan kemampuan hidup bersama dalam perbedaan. Karena itu, pembentukan pemimpin di pesantren memiliki dua dimensi yang harus berlangsung bersamaan: competence formation dan character formation. Organisasi dapat mengembangkan kompetensi manajerial, tetapi nilai kelembagaan menentukan orientasi moral penggunaan kompetensi tersebut.

Pondok Putri Pesantren Tebuireng memberikan konteks yang menarik untuk mengkaji proses tersebut. Visi lembaga menempatkan pembentukan insan pemimpin berakhlak karimah sebagai orientasi pendidikan. Dalam praktiknya, Organisasi Santri Pondok Putri (OSPI) menjadi arena tempat santriwati mengelola aktivitas kehidupan pesantren. Naskah penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala pondok mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang diintegrasikan dengan lima prinsip dasar Tebuireng: ikhlas, jujur, bertanggung jawab, kerja keras, dan toleransi. Data juga menunjukkan tujuh metode pembinaan, yaitu pengarahan, pelatihan, penugasan, pembiasaan, pengawalan, peneladanan, dan pendekatan.

Penelitian sebelumnya telah membahas pembentukan karakter kepemimpinan santri melalui organisasi dan pola pengasuhan pesantren. Syam et al. (2020) menemukan strategi pengarahan, pelatihan, penugasan, pembiasaan, dan pengawalan dalam pembentukan kepemimpinan santri di Gontor. Primawan et al. (2020) menunjukkan kontribusi organisasi mahasiswa pesantren terhadap karakter kepemimpinan. Studi yang lebih baru juga menekankan peran organisasi, mentoring, rutinitas, dan pendelegasian tanggung jawab sebagai bagian dari ekosistem pengembangan kepemimpinan santri (Na'im et al., 2026). Namun, kajian yang menempatkan organisasi santriwati sebagai laboratorium kepemimpinan berbasis pengalaman dan menjelaskan hubungan antara nilai kelembagaan, tanggung jawab autentik, mentoring, pembiasaan, serta evaluasi reflektif masih perlu diperkuat.

Selain itu, dimensi gender penting diperhatikan. Kajian ini berfokus pada santriwati, kelompok yang dalam diskursus kepemimpinan keagamaan sering kali dibahas melalui isu akses dan representasi. Akan tetapi, data penelitian ini tidak dirancang untuk membandingkan kepemimpinan santri laki-laki dan perempuan. Karena itu, kontribusinya bukan membuktikan perbedaan berbasis gender, melainkan menunjukkan bagaimana sebuah pesantren putri menyediakan ruang nyata bagi santriwati untuk berlatih mengelola komunitas, memimpin kegiatan, mengambil keputusan, dan mempertanggungjawabkan amanah.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis strategi kepala Pondok Putri Pesantren Tebuireng dalam membentuk karakter kepemimpinan santriwati melalui OSPI. Fokus penelitian diarahkan pada tiga pertanyaan: bagaimana nilai kelembagaan diintegrasikan dalam perencanaan organisasi; bagaimana pengalaman organisasi digunakan sebagai mekanisme pembentukan kepemimpinan; dan bagaimana evaluasi serta pendampingan menjaga proses internalisasi karakter. Artikel ini mengembangkan interpretasi bahwa organisasi santri dapat berfungsi sebagai laboratorium kepemimpinan eksperiensial ketika tanggung jawab autentik, nilai, mentoring, pembiasaan, dan refleksi dirancang sebagai satu sistem.

 Copyright © 2026, Literasi Jurnal Madrasah dan Pesantren, ISSN: 3046-5257

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami strategi pembentukan karakter kepemimpinan santriwati dalam konteks kehidupan organisasi pesantren. Lokasi penelitian adalah Pondok Putri Pesantren Tebuireng, Jombang, Jawa Timur. Pemilihan lokasi didasarkan pada fokus kelembagaan terhadap pembentukan karakter kepemimpinan dan keberadaan OSPI sebagai organisasi yang terlibat langsung dalam pengelolaan berbagai aktivitas santriwati.

Sumber data primer berasal dari kepala pondok putri, koordinator pembina, pembina OSPI, dan pengurus OSPI. Data pendukung diperoleh dari profil lembaga, struktur organisasi, program kerja, laporan kegiatan, dan dokumentasi yang relevan. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipan, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Kombinasi teknik tersebut digunakan untuk menangkap strategi formal sekaligus praktik pembinaan yang berlangsung dalam kehidupan organisasi.

Analisis data mengikuti alur reduksi/condensation, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Data dikelompokkan ke dalam tema perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, faktor pendukung, dan kendala. Pada tahap interpretasi, tema-tema tersebut dibaca kembali untuk menemukan mekanisme pembentukan kepemimpinan yang menghubungkan nilai kelembagaan, pengalaman tanggung jawab, mentoring, pembiasaan, dan evaluasi. Kredibilitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Naskah sumber belum memberikan informasi rinci mengenai jumlah setiap kategori informan, durasi penelitian, prosedur pemilihan partisipan, maupun prosedur etik. Revisi artikel ini tidak menambahkan informasi yang tidak tersedia dalam data asli. Sebelum submission, penulis perlu melengkapi unsur tersebut dari catatan penelitian apabila tersedia, terutama jumlah informan, kriteria pemilihan, waktu pengumpulan data, proses persetujuan partisipan, dan prosedur menjaga kerahasiaan.

HASIL PENELITIAN

Perencanaan: menerjemahkan nilai kelembagaan menjadi program organisasi

Perencanaan pembentukan karakter kepemimpinan dilakukan pada awal periode kepengurusan dengan melibatkan kepala pondok, pembina, dan pengurus OSPI. Program organisasi tidak disusun sebagai aktivitas yang berdiri sendiri, tetapi diarahkan oleh visi lembaga dan lima prinsip dasar Tebuireng: ikhlas, jujur, bertanggung jawab, kerja keras, dan toleransi. Tahap perencanaan mencakup evaluasi periode sebelumnya, penetapan tujuan, pembahasan alternatif kegiatan, dan pemilihan program yang dianggap sesuai dengan kebutuhan santriwati.

Program yang dirancang mencakup aktivitas harian maupun kegiatan berskala besar. Pengaturan jamaah salat, memimpin doa, menjaga ketertiban, muhadharah kubra, peringatan hari besar Islam, seminar, dan kegiatan lain ditempatkan sebagai ruang praktik kepemimpinan. Dengan demikian, nilai kelembagaan tidak hanya disampaikan dalam bentuk nasihat, tetapi diterjemahkan menjadi tanggung jawab yang harus dijalankan pengurus.

Pelaksanaan: kepemimpinan dipelajari melalui tanggung jawab autentik

Pelaksanaan strategi berlangsung melalui tujuh mekanisme yang saling berkaitan: pengarahan, pelatihan, penugasan, pembiasaan, pengawalan, peneladanan, dan pendekatan. Pengarahan memberi orientasi mengenai tujuan dan tanggung jawab; pelatihan memberi kesempatan mengembangkan keterampilan; sedangkan penugasan menempatkan santriwati pada situasi nyata yang menuntut keputusan dan pertanggungjawaban.

Pembiasaan berlangsung melalui rutinitas program harian, mingguan, dan bulanan. Pengurus tidak hanya belajar ketika mengikuti pelatihan formal, tetapi melalui pengulangan tugas dalam kehidupan pesantren. Pengawalan oleh kepala pondok dan pembina menjaga agar otonomi organisasi tetap berada dalam kerangka pendidikan. Keteladanan menyediakan model perilaku, sedangkan pendekatan personal melalui diskusi dan motivasi memberi ruang bagi pengurus untuk menyampaikan kesulitan dan memperoleh dukungan.

Lima prinsip Tebuireng memperoleh makna praktis melalui pengalaman tersebut. Ikhlas dihubungkan dengan orientasi pengabdian, kejujuran dengan pertanggungjawaban tugas dan keuangan, tanggung jawab dengan amanah organisasi, kerja keras dengan pengelolaan agenda yang padat, dan toleransi dengan musyawarah ketika menghadapi perbedaan. Karakter kepemimpinan dengan demikian dipelajari dalam konteks tindakan, bukan hanya sebagai konsep.

Evaluasi: dari akuntabilitas organisasi menuju refleksi karakter

Evaluasi dilakukan melalui rapat koordinasi dua bulanan dan evaluasi menyeluruh pada akhir periode. Dalam rapat koordinasi, pengurus melaporkan pelaksanaan program, hambatan, dan kebutuhan solusi. Kepala pondok dan pembina memberikan masukan yang berfungsi sebagai umpan balik terhadap kinerja organisasi sekaligus proses pembentukan diri pengurus.

Indikator yang digunakan tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian program, tetapi juga keterlihatan lima prinsip dasar Tebuireng dalam perilaku dan rendahnya pelanggaran pengurus. Temuan ini menunjukkan bahwa evaluasi organisasi diarahkan pada dua sasaran: efektivitas program dan perkembangan karakter. Lingkungan pesantren menjadi faktor pendukung karena menyediakan ruang interaksi dan tanggung jawab yang intensif. Sebaliknya, perbedaan kultur dan latar keluarga memunculkan perbedaan cara pandang yang membutuhkan pendekatan pembinaan berbeda.

 Copyright © 2026, Literasi Jurnal Madrasah dan Pesantren, ISSN: 3046-5257

PEMBAHASAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pembentukan kepemimpinan santriwati di Pondok Putri Pesantren Tebuireng tidak berlangsung melalui satu program pelatihan, melainkan melalui sistem pengalaman yang berulang. Perencanaan, penugasan, pembiasaan, mentoring, keteladanan, dan evaluasi membentuk rangkaian yang memungkinkan santriwati belajar memimpin sambil menjalankan kehidupan organisasi. Karena itu, OSPI lebih tepat dipahami sebagai laboratorium kepemimpinan daripada sekadar struktur administratif santri. Di dalam laboratorium tersebut, kesalahan, konflik, keberhasilan, tanggung jawab, dan evaluasi menjadi bahan belajar.

Interpretasi ini sejalan dengan penelitian Na'im et al. (2026) yang menggambarkan pesantren sebagai experiential leadership ecosystem. Penelitian tersebut menunjukkan pengembangan kepemimpinan melalui rutinitas, keterlibatan organisasi, delegasi peran, dan pendelegasian kewenangan. Data Tebuireng memperlihatkan logika yang serupa, tetapi dengan penekanan kuat pada lima prinsip kelembagaan. Artinya, pengalaman kepemimpinan tidak netral; ia diarahkan oleh kerangka moral yang menentukan bagaimana tanggung jawab harus dijalankan.

Temuan tersebut juga memperluas hasil Syam et al. (2020), yang mengidentifikasi pengarahan, pelatihan, penugasan, pembiasaan, dan pengawalan sebagai strategi pembentukan kepemimpinan santri. Pada konteks Tebuireng, tujuh mekanisme yang ditemukan dapat dibaca bukan sebagai daftar metode yang berdiri sendiri, melainkan sebagai pedagogical sequence. Pengarahan memberi makna; pelatihan membangun kesiapan; penugasan menyediakan pengalaman; pembiasaan membuat pengalaman berulang; pengawalan mencegah kegagalan menjadi destruktif; keteladanan memberi referensi moral; dan pendekatan personal memungkinkan refleksi serta dukungan.

Urutan tersebut penting karena pengalaman saja tidak otomatis menghasilkan kepemimpinan. Seseorang dapat menjalankan banyak tugas organisasi tanpa memperoleh pembelajaran yang mendalam apabila pengalaman tidak disertai arahan dan refleksi. Sebaliknya, pengarahan tanpa tanggung jawab nyata hanya menghasilkan pengetahuan normatif. Kekuatan sistem OSPI terletak pada kombinasi guided autonomy: pengurus diberi ruang untuk menjalankan tanggung jawab, tetapi tetap memperoleh pendampingan dari kepala pondok dan pembina. Otonomi membuat santriwati mengalami konsekuensi keputusan, sedangkan pendampingan menjaga pengalaman tetap berada dalam tujuan pendidikan.

Organisasi santri karena itu berfungsi sebagai arena authentic responsibility. Tugas mengatur jamaah, menertibkan santriwati, mengelola kegiatan besar, berkoordinasi lintas divisi, dan mempertanggungjawabkan program merupakan pekerjaan yang memiliki konsekuensi nyata bagi komunitas. Berbeda dengan simulasi kepemimpinan dalam kelas, tanggung jawab autentik menempatkan pengurus pada situasi yang menuntut komunikasi, manajemen waktu, negosiasi, pengambilan keputusan, dan penyelesaian masalah. Studi Primawan et al. (2020) juga menunjukkan hubungan positif antara keterlibatan organisasi dan karakter kepemimpinan pada lingkungan boarding school.

Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak semata dipahami sebagai kemampuan menjadi ketua. Santriwati belajar memimpin melalui kemampuan mengelola amanah pada posisi masing-masing. Pemahaman tersebut penting karena pendidikan kepemimpinan yang hanya berorientasi pada posisi formal dapat menghasilkan pandangan hierarkis tentang kepemimpinan. Sebaliknya, sistem penugasan OSPI memperlihatkan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari melalui tanggung jawab distributif: setiap divisi memiliki ruang untuk mengambil inisiatif dan mempertanggungjawabkan pekerjaannya.

Dimensi kedua yang menonjol adalah integrasi nilai kelembagaan. Lima prinsip Tebuireng berfungsi sebagai moral vocabulary yang digunakan untuk memberi makna pada praktik organisasi. Ikhlas mengarahkan orientasi pengabdian; jujur membingkai akuntabilitas; tanggung jawab memberi dasar pada amanah; kerja keras mengarahkan ketekunan; dan toleransi menjadi prinsip mengelola perbedaan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mengajarkan bagaimana pekerjaan diselesaikan, tetapi bagaimana pekerjaan seharusnya dilakukan.

Hal ini membedakan leadership training dengan leadership character formation. Training dapat meningkatkan keterampilan komunikasi, perencanaan, atau pengelolaan kegiatan, tetapi pembentukan karakter menuntut internalisasi orientasi moral. Penelitian mengenai organisasi santri di pesantren lain juga menunjukkan nilai amanah, disiplin, tanggung jawab, keberanian, kerja sama, dan pelayanan sebagai karakter yang berkembang melalui pengalaman organisasi. Temuan Tebuireng memperlihatkan bahwa nilai tersebut menjadi lebih kuat ketika dilekatkan pada identitas kelembagaan dan diulang dalam praktik sehari-hari.

Keteladanan mempunyai fungsi khusus dalam proses internalisasi. Nilai abstrak memperoleh bentuk yang dapat diamati ketika kepala pondok, pembina, dan pengurus senior menunjukkan cara berkomunikasi, menyelesaikan masalah, menjalankan disiplin, atau mempertanggungjawabkan amanah. Dalam lingkungan pesantren yang intensif, proses observasi berlangsung berulang sehingga keteladanan dapat menjadi bagian dari kurikulum tersembunyi. Akan tetapi, keteladanan akan kehilangan kekuatan apabila terdapat jarak antara nilai yang diajarkan dan perilaku aktor yang memiliki otoritas. Karena itu, konsistensi perilaku pembina merupakan bagian integral dari desain pendidikan karakter.

 Copyright © 2026, Literasi Jurnal Madrasah dan Pesantren, ISSN: 3046-5257

Pembiasaan juga tidak boleh direduksi menjadi repetisi perilaku. Pengulangan tugas memang membangun disiplin, tetapi pembiasaan menjadi pendidikan kepemimpinan ketika santriwati memahami alasan, nilai, dan konsekuensi dari tindakan yang dilakukan. Pada titik inilah pengarahan dan evaluasi menjadi penting. Rutinitas yang disertai pemaknaan dapat berkembang menjadi disposisi; rutinitas tanpa pemaknaan berisiko berubah menjadi kepatuhan mekanis. Sistem OSPI menunjukkan adanya upaya menghubungkan keduanya melalui pengarahan dan rapat evaluasi.

Evaluasi dua bulanan dan evaluasi akhir periode dapat dibaca sebagai mekanisme reflective learning. Pengurus tidak hanya diminta menyelesaikan program, tetapi melaporkan kendala dan mendiskusikan solusi. Proses tersebut membuka ruang untuk mengubah pengalaman menjadi pengetahuan praktis. Evaluasi dengan demikian tidak hanya berfungsi sebagai kontrol dari atasan, tetapi berpotensi menjadi proses metakognitif: pengurus menilai keputusan yang telah dibuat, memahami konsekuensinya, dan merencanakan tindakan yang lebih baik.

Namun, indikator evaluasi dalam data masih perlu dikembangkan. Penggunaan rendahnya pelanggaran dan keterlihatan lima prinsip sebagai indikator memang relevan, tetapi belum sepenuhnya menangkap kompleksitas perkembangan kepemimpinan. Kepemimpinan juga mencakup kemampuan mengambil keputusan, berkomunikasi, mengelola konflik, berkolaborasi, memecahkan masalah, dan melakukan refleksi diri. Karena itu, pesantren dapat mengembangkan rubrik perkembangan kepemimpinan yang menggabungkan indikator karakter dan kompetensi, tanpa mengubah proses pembinaan menjadi penilaian yang terlalu birokratis.

Rubrik tersebut dapat bersifat formatif dan digunakan dalam self-assessment, peer feedback, serta mentoring. Misalnya, pengurus merefleksikan satu situasi sulit yang mereka hadapi, keputusan yang diambil, nilai yang digunakan, respons anggota, dan hal yang akan diperbaiki. Pembina kemudian memberi umpan balik. Dengan mekanisme demikian, evaluasi tidak hanya menilai apakah program terlaksana, tetapi menangkap bagaimana kualitas kepemimpinan berkembang melalui program.

Faktor perbedaan kultur dan latar belakang keluarga merupakan temuan penting yang seharusnya tidak hanya ditempatkan sebagai hambatan. Pengurus berasal dari latar Jawa, Madura, Sunda, Betawi, dan konteks keluarga yang berbeda. Keberagaman tersebut dapat memunculkan perbedaan cara berkomunikasi, memahami aturan, atau menyelesaikan konflik. Akan tetapi, justru di sinilah organisasi menyediakan pengalaman nyata tentang kepemimpinan dalam keragaman. Nilai toleransi memperoleh konteks konkret ketika pengurus harus bernegosiasi dengan gaya komunikasi dan perspektif yang berbeda.

Dengan demikian, diversity management dapat menjadi hasil belajar kepemimpinan yang tidak direncanakan secara eksplisit tetapi muncul dari kehidupan organisasi. Kepala pondok dan pembina dapat memperkuatnya melalui diskusi kasus, mediasi konflik, dan refleksi atas pengalaman lintas budaya. Pendekatan ini lebih produktif daripada memandang perbedaan latar sebagai gangguan yang harus dihilangkan. Pemimpin yang matang justru perlu mampu bekerja dengan perbedaan.

Dimensi santriwati juga memberikan arti khusus. OSPI menyediakan ruang bagi perempuan muda untuk menjalankan otoritas, mengambil keputusan, mengorganisasi komunitas, berbicara di depan publik, dan mengelola konflik. Pengalaman tersebut penting karena kepemimpinan berkembang melalui kesempatan untuk mempraktikkannya. Akan tetapi, penelitian ini tidak memiliki data pembanding dengan santri laki-laki dan tidak mengkaji secara khusus norma gender. Karena itu, artikel tidak dapat menyimpulkan bahwa strategi tertentu lebih efektif bagi perempuan. Klaim yang dapat dipertahankan adalah bahwa organisasi pesantren putri menyediakan arena aktual bagi pengembangan agensi dan pengalaman kepemimpinan santriwati.

Kekuatan lain dari sistem pesantren adalah kesinambungan antara organisasi dan kehidupan sehari-hari. Pada organisasi sekolah biasa, aktivitas kepemimpinan sering dibatasi oleh jam sekolah dan agenda tertentu. Dalam pesantren, pengurus berinteraksi dengan anggota komunitas dalam berbagai situasi sepanjang hari. Intensitas ini memperbesar jumlah leadership moments—situasi kecil ketika seseorang harus mengingatkan teman, mengatur waktu, menyelesaikan ketegangan, mengambil keputusan, atau menjadi teladan. Akumulasi momen tersebut dapat menjadi sumber pembelajaran yang sangat kuat.

Namun, intensitas juga membawa risiko. Beban organisasi yang tinggi dapat mengganggu belajar, menimbulkan kelelahan, atau menghasilkan praktik kepemimpinan yang terlalu berorientasi pada kontrol apabila tidak diawasi. Karena itu, pengawalan harus dipahami bukan sebagai pengurangan otonomi, tetapi sebagai safeguard pendidikan. Pembina perlu memastikan bahwa tanggung jawab organisasi proporsional, tidak menghasilkan kekerasan verbal atau relasional, dan tetap menghormati martabat santri yang dipimpin.

Atas dasar temuan tersebut, penelitian ini mengusulkan model Values-Based Experiential Leadership Cycle. Siklus dimulai dari institutional values yang diterjemahkan ke dalam tujuan dan program; dilanjutkan dengan authentic responsibility melalui penugasan organisasi; diperkuat oleh habituation dan role modeling; dijaga melalui mentoring atau guided autonomy; dan ditutup dengan reflective evaluation. Hasil evaluasi kembali menjadi masukan bagi perencanaan periode berikutnya. Model ini menjelaskan mengapa perencanaan, implementasi, dan evaluasi tidak seharusnya dibaca sebagai fungsi manajemen yang terpisah, tetapi sebagai siklus pedagogis pembentukan pemimpin.

 Copyright © 2026, Literasi Jurnal Madrasah dan Pesantren, ISSN: 3046-5257

Model tersebut juga memperjelas kontribusi kepala pondok. Kepala pondok bukan satu-satunya pelaksana pembentukan karakter, melainkan architect of the learning environment. Perannya adalah memastikan nilai diterjemahkan menjadi struktur pengalaman, kewenangan diberikan secara proporsional, pembina melakukan mentoring, keteladanan konsisten, dan evaluasi menghasilkan pembelajaran. Dengan cara ini, kepemimpinan kepala pondok bersifat enabling: menciptakan kondisi agar santriwati dapat belajar memimpin melalui pengalaman mereka sendiri.

Implikasi praktisnya, pesantren lain yang ingin menggunakan organisasi sebagai wahana kaderisasi tidak cukup membentuk struktur kepengurusan dan program kerja. Organisasi harus dirancang secara pedagogis. Setiap tanggung jawab perlu dihubungkan dengan kompetensi dan nilai yang hendak dikembangkan; pembina perlu berperan sebagai mentor, bukan sekadar pengawas; kegagalan program perlu dijadikan bahan refleksi; dan evaluasi perlu menangkap perkembangan karakter sekaligus keterampilan. Penelitian terbaru tentang ekosistem kepemimpinan pesantren juga menegaskan pentingnya struktur partisipatif, pengalaman autentik, trust, dan mentoring (Na'im et al., 2026).

Secara teoretis, temuan ini menggeser fokus dari 'strategi kepala pondok' sebagai rangkaian tindakan manajerial menuju desain ekosistem belajar kepemimpinan. Perencanaan memberi arah nilai, organisasi menyediakan pengalaman, kehidupan pesantren menyediakan repetisi, pembina menyediakan scaffolding, dan evaluasi menyediakan refleksi. Interaksi unsur-unsur tersebut menjelaskan bagaimana karakter kepemimpinan dapat berkembang secara lebih berkelanjutan daripada melalui pelatihan insidental.

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah dan karakteristik informan belum dijelaskan secara rinci dalam naskah sumber sehingga pembaca sulit menilai kedalaman representasi data. Kedua, temuan berfokus pada satu pesantren putri sehingga tidak dapat digeneralisasi ke seluruh pesantren. Ketiga, klaim mengenai keberhasilan jangka panjang belum dapat dibuktikan hanya dari data alumni yang disebutkan dalam naskah karena prosedur pengumpulan dan pembandingnya tidak dijelaskan. Karena itu, data alumni sebaiknya diperlakukan sebagai indikasi kontekstual, bukan bukti kausal efektivitas strategi.

Penelitian berikutnya dapat melakukan studi longitudinal terhadap pengurus sebelum, selama, dan setelah masa organisasi; membandingkan pengurus dan nonpengurus; atau melakukan studi lintas pesantren putri dan putra. Kajian juga dapat meneliti bagaimana santriwati menegosiasikan otoritas, gender, nilai religius, dan relasi senior-junior dalam praktik kepemimpinan. Pendekatan tersebut akan memperluas pemahaman dari strategi kelembagaan menuju proses pembentukan identitas kepemimpinan santri.

PENUTUP

Pembentukan karakter kepemimpinan santriwati di Pondok Putri Pesantren Tebuireng berlangsung melalui integrasi nilai kelembagaan dan pengalaman organisasi. Perencanaan menerjemahkan lima prinsip Tebuireng—ikhlas, jujur, bertanggung jawab, kerja keras, dan toleransi—ke dalam program OSPI. Pelaksanaan kemudian memberikan pengalaman kepemimpinan melalui pengarahan, pelatihan, penugasan, pembiasaan, pengawalan, peneladanan, dan pendekatan personal. Evaluasi berkala menghubungkan kinerja organisasi dengan refleksi terhadap perkembangan karakter.

Temuan utama penelitian bukan sekadar adanya tujuh metode pembinaan, tetapi cara metode tersebut membentuk satu ekosistem pengalaman. OSPI berfungsi sebagai laboratorium kepemimpinan ketika santriwati memperoleh tanggung jawab autentik dalam otonomi yang terbimbing, mengalami konsekuensi keputusan, melihat keteladanan, mengulang praktik, dan merefleksikan pengalaman. Perbedaan kultur juga dapat berubah dari hambatan menjadi konteks pembelajaran toleransi dan pengelolaan keragaman.

Penelitian menawarkan Values-Based Experiential Leadership Cycle yang menghubungkan nilai kelembagaan, tanggung jawab autentik, pembiasaan dan keteladanan, mentoring, serta evaluasi reflektif. Model ini masih bersifat interpretatif berdasarkan satu kasus. Penelitian longitudinal dan komparatif diperlukan untuk menguji bagaimana pengalaman organisasi membentuk kompetensi, karakter, dan identitas kepemimpinan santriwati dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmadi, T. (2020). Pendidikan kaderisasi kepemimpinan di Pondok Pesantren menurut KH. Imam Zarkasyi dalam pendidikan Islam. Al-Fikra: Jurnal Ilmiah Keislaman, 19(1), 38–52.

Aida, N. R. (2022, September 25). Bupati Bogor nonaktif Ade Yasin divonis 4 tahun penjara, ini perjalanan kasusnya. Kompas.com. https://www.kompas.com/tren/read/2022/09/25/180000565/bupati-bogor-nonaktif-ade-yasin-divonis-4-tahun-penjara-ini-perjalanan?page=2

Atikah, I. (2019). Implementasi Pendidikan Karakter di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo [Tesis]. Institut Agama Islam Ponorogo.

Budio, S. (2019). Strategi Manajemen Sekolah. Jurnal Menata, 2(2), 57-72.

Farihatunnafsiyah, S., & Widayat, I. W. (2017). Strategi pembentukan karakter kepemimpinan di Pesantren Tebuireng. Jurnal Psikologi Pendidikan dan Perkembangan, 6(1), 1–17.

Ferdinan. (2018). Pondok Pesantren, Ciri Khas dan Perkembangannya. Jurnal Tarbawi, 1(1), 1-12.

 Copyright © 2026, Literasi Jurnal Madrasah dan Pesantren, ISSN: 3046-5257

Feriyana, W. (2020). Iklim Kerja dan Fungsi Pengaruhnya terhadap Peningkatan Semangat Kerja Pegawai Kantor Kementerian Agama OKU Timur. Jurnal Sains Sosio Humaniora, 4(2), 890-905.

https://www.detik.com/edu/perguruan-tinggi/d-6245952/rektor-unila-ditangkap-kpk-diduga-dapat-rp-5-m-dari-suap-jalur-mandiri

Katon, G., Diany, S. I., Sulistyono, R. N., Bachruddin, F., & Fatmawati. (2020). Peran pesantren modern dalam pembentukan karakter kepemimpinan santri. Al-Adabiyah: Jurnal Pendidikan Agama Islam, 1(2), 77–89.

Krisdiyanto, G., Muflikha, M., Sahara, E. E., & Mahfud, C. (2019). Sistem pendidikan pesantren dan tantangan modernitas. Tarbawi: Jurnal Ilmu Pendidikan, 15(1), 11–21.

Mas'ud, A. (2012). Akhlak Tasawuf. CV Dwi Putra Pustaka Jaya.

Mulyasa, E. (2007). Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Remaja Rosdakarya.

Na'im, Z., Abidin, M., & Walid, M. (2026). The experiential leadership ecosystem: A new model for student leadership development in Islamic boarding schools. Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 10(2). https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v10i2.13379

Nasution, S. (2019). Pesantren: Karakteristik dan Unsur-Unsur Kelembagaan. Tazkiya Jurnal Pendidikan Islam, 8(2), 127-141.

Ningsih, E. K. (2022). Strategi Pembentukan Karakter Kepemimpinan Santri [Tesis]. Institut Agama Islam Ponorogo.

Primawan, D. P., Inayati, N. L., & Azani, M. Z. (2020). Building leadership character through student organization: A case study at KH. Mas Mansyur International Boarding School 2020/2021. Iseedu: Journal of Islamic Educational Thoughts and Practices, 4(2).

Rahayu, N. (2019). Peran Organisasi Siswa Intra Sekolah dalam Membentuk Karakter Kepemimpinan Siswa di Sekolah Menengah Kejuruan Sepuluh Nopember Sidoarjo [Skripsi]. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

Ridwan, M. A., Hasanudin, & Masturoh, I. (2020). Internalisasi nilai-nilai kepemimpinan Islam dalam organisasi santri pesantren. Bestari, 17(2), 209–226.

Rizki, A. (2023, Mei 23). Rektor Unila ditangkap KPK, diduga dapat Rp 5 M dari suap jalur mandiri. Detik.com.

Sakdiah. (2016). Karakteristik kepemimpinan dalam Islam (kajian historis filosofis) sifat-sifat Rasulullah. Jurnal Al-Bayan, 22(33), 36–50.

Sambung, R. (2020). Pelatihan dan Kepemimpinan Visioner dalam Meningkatkan Kreativitas Pegawai di Kalimantan Tengah. Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, 14(2), 168-181.

Suryadi, D. (2012). Pentingnya visi dan misi dalam mengelola suatu usaha. Jurnal Asy-Syukriyyah, 9(1), 6.

Syam, A. R., Ulfatin, N., & Maisyaroh. (2020). Strategy for establishment santri leadership character. Istawa: Jurnal Pendidikan Islam, 5(1). https://doi.org/10.24269/ijpi.v5i1.2197

Toni, I. A., & Mediatati, N. (2019). Peranan organisasi siswa intra sekolah (OSIS) dalam membentuk karakter siswa di SMK Negeri 2 Salatiga. XXXV(1), 4.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Yatminiwati, M. (2019). Manajemen Strategi. Widya Gama Press.

 Copyright © 2026, Literasi Jurnal Madrasah dan Pesantren, ISSN: 3046-5257