

Strategi Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Pesantren Modern

Misdah

Institut Agama Islam Negeri Pontianak, Kalimantan Barat, Indonesia

misdahjamani@gmail.com

Article History

Received : January 9th 2025

Revision : March 13th 2025

Publication : April 30th 2025

Abstract

This research aims to analyze and formulate the strategy of kiai's transformational leadership in human resource management at modern Islamic boarding schools (pesantren). This study employs a qualitative approach with a case study method, conducted at a modern pesantren over six months. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation studies. The research subjects included kiai, teachers, staff, and students selected through purposive and snowball sampling. The findings reveal that kiai's transformational leadership is implemented through four dimensions: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individualized Consideration, integrated with pesantren cultural values. The uniqueness of kiai's leadership lies in the combination of spiritual authority and charisma as sources of legitimacy, professional management oriented toward organizational goals, and pesantren cultural values. The human resource management strategy includes planning, recruitment, competency development, motivation systems, and periodic evaluation. This research contributes theoretically to developing a transformational leadership model in the pesantren context and practically provides recommendations for kiai and pesantren managers to integrate spiritual leadership with modern personnel management.

Keywords: *transformational leadership, kiai, human resource management, modern pesantren*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan strategi kepemimpinan transformasional kiai dalam pengelolaan sumber daya manusia di pesantren modern. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, yang dilaksanakan di sebuah pesantren modern selama enam bulan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian meliputi kiai, ustadz, staf, dan santri yang dipilih melalui teknik purposive dan snowball sampling. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kiai diimplementasikan melalui empat dimensi: *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*, yang diintegrasikan dengan nilai-nilai budaya pesantren. Keunikan kepemimpinan kiai terletak pada perpaduan antara otoritas spiritual dan karisma sebagai sumber legitimasi, manajemen profesional yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, serta nilai-nilai budaya

pesantren. Strategi pengelolaan sumber daya manusia mencakup perencanaan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, sistem motivasi, dan evaluasi berkala. Penelitian ini berkontribusi secara teoretis dalam mengembangkan model kepemimpinan transformasional dalam konteks pesantren dan secara praktis memberikan rekomendasi bagi para kiai dan pengelola pesantren untuk mengintegrasikan kepemimpinan spiritual dengan manajemen personalia modern.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kiai, manajemen sumber daya manusia, pesantren modern

INTRODUCTION

Pesantren modern merupakan bentuk institusi pendidikan Islam yang berakar pada tradisi daerah, namun berorientasi pada realitas pendidikan masa kini. Di tengah dinamika era globalisasi dan revolusi industri 4.0, pesantren dituntut untuk melakukan penataan tata kelola secara profesional, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), agar tetap relevan dan berdaya saing tanpa mengikis nilai-nilai keislaman yang telah lama terpelihara. Struktur kepemimpinan di pesantren sangat sentral dalam menentukan arah, budaya, serta efektivitas pengelolaan SDM dan operasional lembaga. Dalam konteks ini, kepemimpinan kiai memainkan peran ganda sebagai pemimpin kurikulum, pembina santri, serta motor koordinasi seluruh komponen pesantren, seperti masjid, kitab kuning, pondok, dan santri itu sendiri. Sebagaimana ditegaskan dalam literatur, *"The uniqueness of kiai leadership lies in the charisma"* dan kepemimpinan tersebut biasanya berfungsi sebagai *"central figure (uswah hasanah) dan formatting milieu or conducive environment"* dalam dinamika lembaga pesantren (Ikhwan et al., 2023; Maesaroh et al., 2022). Sejalan dengan pandangan tersebut, Aisyah et al. (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan kiai membentuk budaya organisasi pesantren dengan peran utama membangun komitmen pribadi terhadap lembaga tersebut. Kiai tidak hanya berperan sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai manajer puncak yang menentukan kebijakan dan budaya organisasi (Munirah et al., 2022). Bahkan, *"Kiai mengatur irama perkembangan dan kelangsungan kehidupan pesantren..."* sebagai fungsi kiai dalam tata kelola pesantren (Khalik et al., 2022). Namun, pada konteks gender, beberapa kajian menyoroti bagaimana struktur kepemimpinan di pesantren cenderung dipahami secara patriarkal, di mana *"Kepemimpinan pesantren pada umumnya adalah laki-laki"*, meskipun terdapat contoh-contoh kepemimpinan perempuan di beberapa lembaga pesantren modern yang menerapkan empat elemen kepemimpinan transformasional melalui penguatan identitas pesantren, pemberdayaan perempuan, dan inovasi kurikulum adaptif (Mahfudhoh et al., 2023; Wahyuni et al., 2023; Nursetialloh, 2023). Kondisi ini menjadikan urgensi penelitian tentang strategi kepemimpinan kiai dalam pengelolaan SDM semakin rasional untuk dikaji, guna memastikan keberlanjutan dan efektivitas lembaga di tengah tantangan zaman. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kiai telah menjadi fenomena penting di tengah dinamika masyarakat modern, membawa perubahan positif secara menyeluruh dengan fokus pada membangun kepercayaan sebagai pondasi utama untuk mencapai tujuan bersama.

Untuk mengelola SDM di pesantren modern secara efektif, strategi kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) memberikan kerangka teoretis yang sangat relevan. Gaya kepemimpinan transformasional diakui sebagai cara efektif untuk meningkatkan kinerja lembaga pendidikan dan mutu pendidikan melalui kombinasi visi ke depan, motivasi, dan pengembangan potensi bawahan (AR & Hendriyani, 2022). Hal ini sejalan dengan pernyataan bahwa, *"Gaya*

kepemimpinan transformasional merupakan cara efektif pimpinan lembaga pendidikan untuk meningkatkan prestasi siswa dan mutu pendidikan” (AR & Hendriyani, 2022). Karakteristik transformasional yang relevan bagi pemimpin pondok pesantren meliputi *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration* (AR & Hendriyani, 2022; Bass & Riggio, 2006). Lebih lanjut, “*Transformational leadership merupakan sebuah proses saling menguatkan antara pemimpin dengan pengikut menuju tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi*” (Hamid & Santosa, 2024). Di pesantren, kepemimpinan transformasional tidak hanya dilihat pada tingkat pimpinan tunggal, tetapi juga bagaimana pemimpin menginspirasi santri, ustadz, dan staf untuk bekerja menuju tujuan bersama dengan moralitas yang lebih tinggi (Hamid & Santosa, 2024). Penelitian fenomenologis terbaru mengungkap bahwa kepemimpinan transformasional di pesantren beroperasi secara berbeda dari model organisasi Barat, dengan menekankan kehadiran relasional, keteladanan moral, dan pembentukan nilai komunal, yang diwujudkan melalui empat tema utama: kehadiran sebagai pedagogi (*Presence as Pedagogy*), otoritas yang dapat diakses (*Accessible Authority*), transmisi nilai melalui tanggung jawab praktis (*Value Transmission Through Practical Responsibility*), dan resolusi konflik restoratif-investigatif (*Restorative-Investigative Conflict Resolution*) (Sulaiman et al., 2025). Desain kepemimpinan transformasional di pesantren juga dijelaskan sebagai upaya mengubah budaya organisasi secara lebih inklusif dan berorientasi masa depan, di mana “*Penelitian ini bertujuan membahas keterkaitan kepemimpinan transformasional dalam kaitannya dengan pembentukan budaya organisasi*” (Halili, 2023). Kiai bertindak sebagai inovator yang mendukung perbaikan fasilitas dan infrastruktur melalui penerapan manajemen modern berbasis evaluasi berkala .

Meskipun konsep kepemimpinan transformasional menawarkan solusi ideal, implementasinya di pesantren menghadapi dinamika dan masalah tersendiri. Kepemimpinan kiai memiliki peran sentral dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di pesantren, dengan fokus pada budaya organisasi dan komitmen doktrinal: “*Kepemimpinan kiai di pesantren sangat berperan penting dalam upaya pengembangan pendidikan Islam di pondok pesantren*” serta “*Leadership in the organizational culture of pesantren has characteristics following the pesantren culture and prevailing religious values,*” di mana tugas kiai meliputi membentuk komitmen personal terhadap lembaga dan menjaga budaya pesantren yang telah lama terpelihara (Aisyah et al., 2022; Ikhwan et al., 2023; Wahyuni et al., 2023). Namun, praktik transformasional di pesantren dapat berdampak positif maupun menantang terkait akuntabilitas keuangan dan tata kelola SDM, sehingga diperlukan evaluasi dan konteks implementasi yang cermat. Sebagai contoh, “*The results showed that the trust variable did not affect the accountability of Islamic boarding schools. In contrast, the variables of transformational leadership and the quality of financial reports harmed the accountability of Islamic boarding schools*” (Kurniawati

& Mustofa, 2022). Temuan ini mengindikasikan bahwa “*Kepemimpinan transformasional memiliki dampak terhadap akuntabilitas pondok pesantren*” (Alfani et al., 2023), yang mana “*Kepemimpinan transformasional berdampak pada akuntabilitas lembaga... kadang harmful terhadap akuntabilitas jika tidak dikelola dengan benar*” (Kurniawati & Mustofa, 2022). Selain itu, diperlukan sosok yang tepat, karena “*Kepemimpinan berbasis pesantren memerlukan sosok yang memiliki kriteria kepemimpinan ala pesantren, seperti sikap adaptif, selektif, mandiri, kokoh dan berpegang teguh pada ajaran Islam demi menciptakan sistem pendidikan yang ideal*” (Ridho et al., 2023). Peran ini juga menempatkan “*Kyai sebagai Da'i... centered in these changes*” sebagai agen perubahan (Sumpena et al., 2022). Penelitian terkini menekankan bahwa kiai perlu mengombinasikan gaya kepemimpinan situasional dan transformasional untuk menjaga mutu lulusan di era disrupsi, yang diwujudkan melalui restrukturisasi kurikulum, pelatihan guru berbasis kebutuhan zaman, serta integrasi pendidikan formal dan diniyah (Nursetialloh, 2023). Dengan demikian, masalah penelitian ini terletak pada bagaimana menyelaraskan prinsip kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi pesantren agar tidak menimbulkan dampak negatif terhadap akuntabilitas dan tata kelola SDM.

Sebagai alternatif solusi, penerapan kepemimpinan transformasional oleh kiai dalam pengelolaan SDM pada pesantren modern diarahkan pada beberapa unsur praktis: perwujudan visi yang jelas, pemberdayaan SDM, fasilitasi sarana, serta inovasi kurikulum dan kerja sama dengan berbagai pihak. Maesaroh et al. (2022) menegaskan bahwa prinsip-prinsip dasar kepemimpinan transformasional di sebuah pesantren meliputi: simplifikasi dengan visi yang jelas; motivasi melalui kiai untuk ustadz dan santri sesuai tugasnya; fasilitas fisik dan akademik untuk santri dan pendidik; inovasi melalui perubahan kurikulum dan kemitraan; mobilisasi dengan pembagian kerja yang sistematis; serta tekad/determinasi melalui evaluasi sebagai bentuk pengawasan dan perbaikan kegiatan. Pada tingkat implementasi SDM, literatur menunjukkan bahwa *transformational leadership* perlu dikontekstualisasikan dengan karakter budaya pesantren, termasuk adaptasi terhadap tradisi literasi kitab kuning, masjid, asrama, dan sistem pendidikan semi formal yang ada (Aisyah et al., 2022; Khalik et al., 2022). Pendekatan adaptif dan kolaboratif yang diambil oleh kiai, yang mengintegrasikan nilai keislaman moderat (Aswaja) dalam pendidikan, terbukti efektif dalam membangun karakter santri yang terbuka dan toleran. Selain itu, implementasi konsep manajemen SDM yang terencana dan sistematis mencakup perencanaan, rekrutmen (internal melalui kaderisasi santri dan alumni, serta eksternal), pelatihan, pemberian motivasi, dan evaluasi telah menunjukkan pengaruh positif terhadap pemenuhan kebutuhan tenaga kependidikan dan efektivitas pembelajaran (Pondok Pesantren Modern Al Muwahidin, 2024; Soleh, 2024). Dengan demikian, solusi terpilih adalah mengintegrasikan karakteristik kepemimpinan transformasional sebagai

mekanisme motivasi, pemberian arahan, dan pengembangan kapasitas SDM, tanpa mengikis nilai-nilai dasar pesantren.

Berangkat dari realitas tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan strategi kepemimpinan transformasional kiai dalam pengelolaan SDM di pesantren modern. Fokus tujuan ini mencakup peran kepemimpinan Islam (kiai) dalam pengelolaan SDM dan budaya lembaga pesantren modern, relevansi *transformational leadership* untuk peningkatan mutu pendidikan dan kinerja tenaga pendidik, serta posisi SDM sebagai elemen inti dalam penguatan sistem pesantren melalui desain kurikulum, pembinaan santri, dan pengelolaan sumber daya manusia secara holistik (Aisyah et al., 2022; AR & Hendriyani, 2022; Khalik et al., 2022; Maesaroh et al., 2022; Wahyuni et al., 2023). Signifikansi penelitian ini terletak pada kontribusinya dalam memberikan landasan konseptual dan praktis bagi para kiai dan pengelola pesantren untuk menerapkan strategi kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan inklusif, sekaligus memitigasi risiko terhadap akuntabilitas lembaga (Kurniawati & Mustofa, 2022; Siregar et al., 2023; Sumpena et al., 2022). Secara operasional, kepemimpinan transformasional kiai didefinisikan sebagai proses kiai dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan SDM pesantren melalui keteladanan (*uswah hasanah*) dan penciptaan lingkungan yang kondusif, sedangkan pengelolaan SDM di pesantren modern didefinisikan sebagai upaya holistik dalam perencanaan, pengembangan, dan pemeliharaan tenaga pendidik dan kependidikan yang selaras dengan tradisi kepesantrenan dan tuntutan mutu pendidikan masa kini. Tulisan ini selanjutnya akan memaparkan tinjauan pustaka terkait konsep-konsep, hubungan antara kepemimpinan transformasional kiai dengan pengelolaan SDM, serta implikasi praktis bagi desain strategi kepemimpinan transformasional kiai dalam pengelolaan SDM di pesantren modern.

METHOD

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus (*case study*). Pendekatan kualitatif dipilih karena bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan transformasional kiai dalam pengelolaan sumber daya manusia di pesantren modern. Creswell (2016) menyatakan bahwa penelitian kualitatif tepat digunakan untuk mengeksplorasi makna yang diberikan individu terhadap suatu masalah sosial. Jenis studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada satu kasus spesifik, yaitu strategi kepemimpinan transformasional kiai, untuk menghasilkan pemahaman yang holistik (Yin, 2018).

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan selama enam bulan, terhitung sejak September 2024 hingga Februari 2025. Penelitian dilakukan di Pesantren Modern yang dipilih secara purposif dengan pertimbangan bahwa pesantren tersebut telah menerapkan

strategi kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan SDM secara konsisten (Moleong, 2019).

Objek dan Data Penelitian

Objek penelitian ini adalah strategi kepemimpinan transformasional kiai dalam pengelolaan sumber daya manusia di pesantren modern. Fokus objek penelitian mencakup: (a) perencanaan SDM; (b) rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik dan kependidikan; (c) pengembangan kompetensi dan pembinaan; (d) sistem motivasi dan penghargaan; (e) evaluasi kinerja; serta (f) budaya organisasi pesantren yang terbentuk dari kepemimpinan transformasional kiai (Aisyah et al., 2022; Maesaroh et al., 2022; Siregar et al., 2023).

Data Penelitian

Data dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis: Data primer diperoleh langsung dari informan melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif, meliputi: (a) persepsi dan pengalaman informan tentang strategi kepemimpinan transformasional kiai; (b) praktik-praktik kepemimpinan dalam pengelolaan SDM; (c) faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan; dan (d) dampak kepemimpinan transformasional terhadap kualitas SDM dan lembaga (Sugiyono, 2020).

Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen pesantren yang relevan, meliputi: (a) dokumen visi, misi, dan tujuan pesantren; (b) struktur organisasi dan uraian tugas; (c) kurikulum dan program pengembangan SDM; (d) catatan dan laporan kegiatan; serta (e) foto-foto dan arsip lainnya yang mendukung penelitian (Arikunto, 2021).

Target/Subjek Penelitian

Subjek penelitian terdiri atas informan yang terlibat langsung dalam kepemimpinan dan pengelolaan SDM di pesantren modern:

1. Kiai sebagai informan kunci (*key informant*) karena peran sentralnya dalam kepemimpinan dan pengambilan keputusan strategis di pesantren (Ikhwan et al., 2023; Khalik et al., 2022).
2. Ustadz dan ustadzah sebagai tenaga pendidik, dipilih untuk menggali persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional kiai.
3. Staf pengurus pesantren yang terlibat dalam manajemen operasional dan administrasi.
4. Santri sebagai representasi pihak yang merasakan dampak langsung kepemimpinan kiai.

Teknik penetapan subjek menggunakan *purposive sampling* untuk memilih informan awal (kiai), kemudian *snowball sampling* untuk menentukan informan berikutnya (Sugiyono, 2020). Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kejenuhan data (*data saturation*) (Miles et al., 2019).

Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian mengikuti langkah-langkah sebagai berikut: (1) tahap persiapan (studi pendahuluan, penyusunan proposal, perizinan); (2) tahap pengumpulan data (wawancara, observasi, dokumentasi); (3) tahap analisis data (reduksi, penyajian, penarikan kesimpulan); (4) tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi; serta (5) tahap pelaporan (Miles et al., 2019).

Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Instrumen utama adalah peneliti sendiri (*human instrument*) (Lincoln & Guba, 1985). Instrumen pendukung meliputi: (1) pedoman wawancara semi-terstruktur berdasarkan indikator kepemimpinan transformasional (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration) (AR & Hendriyani, 2022); (2) catatan lapangan; (3) alat perekam audio; dan (4) kamera. Pengumpulan data menggunakan tiga teknik:

1. Wawancara Mendalam dengan format semi-terstruktur untuk menggali informasi tentang strategi kepemimpinan transformasional, praktik pengelolaan SDM, faktor pendukung dan penghambat, serta dampaknya (Sugiyono, 2020).
2. Observasi Partisipatif untuk mengamati perilaku kepemimpinan kiai, interaksi, dan praktik pengelolaan SDM sehari-hari (Moleong, 2019).
3. Studi Dokumentasi untuk mengumpulkan dokumen relevan guna melengkapi dan memverifikasi data (Arikunto, 2021).

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (2019), yang terdiri dari tiga komponen:

1. Reduksi Data merangkum, memilih hal-hal pokok, dan mencari tema/pola.
2. Penyajian Data berupa narasi deskriptif, matriks, atau bagan.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi secara terus-menerus hingga diperoleh kesimpulan kredibel.

Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data diuji menggunakan kriteria Lincoln dan Guba (1985): (1) kredibilitas melalui perpanjangan pengamatan, triangulasi (sumber, teknik, waktu), dan *member check*; (2) keteralihan melalui deskripsi rinci (*thick description*); (3) kebergantungan melalui *audit trail*; dan (4) kepastian melalui transparansi proses dan bukti empiris (Moleong, 2019; Sugiyono, 2020).

RESULTS AND DISCUSSION

Hasil Penelitian

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kiai di pesantren modern diimplementasikan melalui integrasi empat dimensi kepemimpinan transformasional dengan nilai-nilai kultural pesantren. Temuan ini diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap kiai, ustadz, staf, dan santri, observasi partisipatif terhadap praktik kepemimpinan sehari-hari, serta studi dokumentasi terhadap dokumen-dokumen pesantren seperti visi-misi, struktur organisasi, dan laporan kegiatan.

Kiai di pesantren modern menunjukkan kepemimpinan transformasional yang khas, yang oleh Ikhwan et al. (2023) disebut sebagai "the uniqueness of kiai leadership lies in the charisma." Karisma kiai berfungsi sebagai "central figure (uswah hasanah) dan formatting milieu or conducive environment" dalam dinamika lembaga pesantren. Hal ini terlihat dari bagaimana kiai memainkan peran ganda sebagai pemimpin spiritual sekaligus manajer lembaga, yang menjadi motor penggerak seluruh komponen pesantren. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kiai tidak hanya menjadi figur sentral dalam pengambilan keputusan strategis, tetapi juga menjadi teladan dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam aspek ibadah, kedisiplinan, maupun pengelolaan lembaga.

Dalam dimensi *Idealized Influence*, kiai menunjukkan keteladanan melalui keunggulan moral dan karisma spiritual yang terinternalisasi dalam budaya organisasi pesantren. Sebagaimana diungkapkan oleh Aisyah et al. (2022), "Leadership in the organizational culture of pesantren has characteristics following the pesantren culture and prevailing religious values." Temuan penelitian menunjukkan bahwa kiai membentuk komitmen personal terhadap lembaga melalui keteladanan dalam kedisiplinan, keikhlasan, dan pengabdian. Kiai hadir dalam setiap kegiatan pesantren, mulai dari shalat berjamaah, pengajian kitab kuning, hingga rapat koordinasi dengan para ustadz dan staf. Kehadiran fisik kiai di tengah-tengah warga pesantren menjadi kekuatan tersendiri yang menumbuhkan rasa hormat dan kepatuhan yang tidak hanya bersifat formal, tetapi juga emosional dan spiritual.

Dimensi *Inspirational Motivation* diwujudkan melalui internalisasi nilai-nilai keikhlasan, kemandirian, dan visi bersama yang disampaikan secara konsisten melalui berbagai forum. Maesaroh et al. (2022) menegaskan bahwa prinsip-prinsip dasar kepemimpinan transformasional di pesantren meliputi simplifikasi dengan visi yang jelas, motivasi melalui kiai untuk ustadz dan santri sesuai tugasnya, serta tekad melalui evaluasi sebagai bentuk pengawasan dan perbaikan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kiai secara teratur menyampaikan visi dan misi pesantren melalui pengajian, pidato, dan forum-forum lainnya. Kiai juga mendorong kemandirian melalui pengembangan unit-unit usaha pesantren dan pembiasaan hidup sederhana yang menjadi model bagi seluruh warga pesantren.

Dimensi *Intellectual Stimulation* diimplementasikan melalui *ijtihad* manajerial dalam pengembangan kurikulum dan tata kelola pesantren yang adaptif terhadap perubahan zaman. Kiai bertindak sebagai inovator yang mendukung perbaikan fasilitas dan infrastruktur melalui penerapan manajemen modern berbasis evaluasi berkala. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kiai mendorong adopsi selektif inovasi digital, seperti penggunaan modul pembelajaran daring dan sistem pemantauan online, namun tetap mempertahankan tradisi literasi kitab kuning dan sistem pendidikan semi formal yang ada, sebagaimana ditegaskan oleh Khalik et al. (2022) bahwa kepemimpinan kiai perlu dikontekstualisasikan dengan karakter budaya pesantren.

Dimensi *Individualized Consideration* diterapkan melalui pendekatan paternalistik humanis terhadap ustadz, staf, dan santri. AR dan Hendriyani (2022) menyatakan bahwa karakteristik transformasional yang relevan bagi pemimpin pondok pesantren meliputi *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kiai memberikan perhatian individual kepada setiap ustadz dan staf, baik dalam aspek pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pendampingan berbasis kebutuhan, maupun dalam aspek kesejahteraan melalui sistem insentif dan perhatian personal. Hal ini sejalan dengan temuan Hamid dan Santosa (2024) bahwa kepemimpinan transformasional di pesantren tidak hanya dilihat pada tingkat pimpinan tunggal, tetapi juga bagaimana pemimpin menginspirasi santri, ustadz, dan staf untuk bekerja menuju tujuan bersama dengan moralitas yang lebih tinggi.

Dalam aspek pengelolaan sumber daya manusia, penelitian ini menemukan bahwa kiai menerapkan strategi yang terintegrasi dan holistik. Perencanaan SDM dilakukan secara terarah dan sistematis dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan melalui forum-forum musyawarah. Rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan melalui dua jalur, yaitu kaderisasi internal dari santri dan alumni yang telah menunjukkan kapasitas dan komitmen, serta rekrutmen eksternal untuk memenuhi kebutuhan kompetensi khusus. Pengembangan kompetensi dilakukan melalui pelatihan berkala, pendampingan, dan pemberian kesempatan untuk mengikuti pendidikan lanjutan. Sistem motivasi dibangun melalui perpaduan antara nilai-nilai spiritual (keikhlasan dan pengabdian) dan insentif material. Evaluasi kinerja dilakukan secara berkala dan partisipatif sebagai bentuk pengawasan dan perbaikan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan temuan Siregar et al. (2023) bahwa kepemimpinan transformasional berdampak pada kualitas pelaksanaan tugas, akuntabilitas, serta kinerja tenaga pendidik jika didorong melalui praktik-praktik budaya lembaga yang relevan.

Temuan penelitian juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional kiai di pesantren modern memiliki karakteristik yang berbeda dengan model kepemimpinan transformasional pada umumnya. Karakteristik khas

tersebut meliputi perpaduan antara otoritas spiritual dan karisma yang menjadi sumber legitimasi kepemimpinan, nilai-nilai kultural pesantren seperti tradisi literasi kitab kuning, masjid, asrama, dan sistem pendidikan semi formal yang menjadi landasan budaya organisasi, serta kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pembentukan karakter spiritual dan moral. Sulaiman et al. (2025) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional di pesantren beroperasi secara berbeda dari model organisasi Barat, dengan menekankan kehadiran relasional, keteladanan moral, dan pembentukan nilai komunal.

Pembahasan

Berdasarkan temuan penelitian, strategi kepemimpinan transformasional kiai dalam pengelolaan sumber daya manusia di pesantren modern diformulasikan melalui integrasi kepemimpinan spiritual berbasis keteladanan dengan prinsip-prinsip manajemen personalia modern. Kiai berhasil mengintegrasikan nilai-nilai pesantren yang telah lama terpelihara dengan prinsip-prinsip manajemen modern untuk meningkatkan daya saing institusional tanpa mengikis nilai-nilai dasar pesantren. Strategi ini diimplementasikan melalui empat dimensi kepemimpinan transformasional yang dikontekstualisasikan dengan budaya pesantren, serta melalui sistem pengelolaan SDM yang mencakup perencanaan, rekrutmen, pengembangan, motivasi, dan evaluasi. Sebagaimana ditegaskan oleh Khalik et al. (2022), kepemimpinan kiai berperan sentral dalam mengarahkan SDM, budaya lembaga, serta respons terhadap perubahan peradaban dan kebutuhan santri dalam lingkungan pesantren modern.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kiai berperan sebagai "central figure" yang tidak hanya memimpin, tetapi juga mengkoordinasikan seluruh komponen pesantren, termasuk masjid, kitab kuning, pondok, dan santri. Kiai, dalam praktiknya, menjadi pusat dari seluruh kegiatan pesantren, mulai dari kegiatan keagamaan, pendidikan, hingga pengelolaan administrasi dan keuangan. Hal ini sejalan dengan temuan Ikhwan et al. (2023) bahwa kiai memiliki keunikan tersendiri dalam kepemimpinannya, yang tidak dapat dilepaskan dari karisma dan otoritas spiritual yang dimilikinya.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kiai memiliki keunikan tersendiri, yaitu perpaduan antara otoritas teologis dan profesionalisme manajerial. Hal ini berbeda dengan model kepemimpinan transformasional pada umumnya yang lebih menekankan aspek manajerial semata. Dalam konteks pesantren, kiai tidak hanya berperan sebagai pemimpin institusi, tetapi juga sebagai figur spiritual yang memiliki karisma dan otoritas keagamaan. Karisma kiai, seperti yang diungkapkan oleh Ikhwan et al. (2023), menjadi sumber legitimasi kepemimpinan yang tidak dapat digantikan oleh aspek manajerial semata.

Kekhasan kepemimpinan kiai juga terlihat dalam cara kiai memotivasi para ustadz dan staf. Berbeda dengan model motivasi dalam organisasi pada umumnya yang lebih menekankan pada insentif material dan karier, kiai memotivasi melalui nilai-nilai keikhlasan, pengabdian, dan pahala. Hal ini sejalan dengan temuan Hamid dan Santosa (2024) bahwa kepemimpinan transformasional di pesantren merupakan proses saling menguatkan antara pemimpin dengan pengikut menuju tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Motivasi berbasis nilai-nilai spiritual ini terbukti efektif dalam membangun komitmen jangka panjang para ustadz dan staf, meskipun dengan keterbatasan insentif material.

Temuan penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa kepemimpinan transformasional di pesantren dioperasionalkan melalui empat dimensi utama, namun dengan karakteristik yang khas sesuai dengan budaya pesantren. Kiai menerapkan pendekatan kepemimpinan adaptif dan kolaboratif, mengintegrasikan nilai keislaman moderat dalam pendidikan untuk membangun karakter santri yang terbuka dan toleran. Hal ini sejalan dengan temuan Maesaroh et al. (2022) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional di pesantren memiliki prinsip-prinsip dasar yang mencakup visi yang jelas, motivasi, fasilitasi, inovasi, mobilisasi, dan determinasi.

Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa kiai tidak hanya berperan sebagai pemimpin transformasional, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mengarahkan SDM melalui komitmen, budaya, dan kerja sama dengan ekosistem pesantren. Sumpena et al. (2022) menyatakan bahwa kiai memainkan peran sebagai *da'i* yang *centered in these changes*, yaitu sebagai agen perubahan di tengah dinamika masyarakat. Kiai berperan dalam mengubah budaya organisasi pesantren secara lebih inklusif dan berorientasi masa depan, sebagaimana ditemukan oleh Halili (2023) bahwa kepemimpinan kiai memiliki keterkaitan yang erat dengan pembentukan budaya organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Riggio (2006), yang mencakup *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*. Namun, penelitian ini menemukan bahwa implementasi keempat dimensi tersebut dalam konteks pesantren memiliki karakteristik yang khas.

Dalam dimensi *Idealized Influence*, kiai menunjukkan keteladanan yang tidak hanya bersifat fungsional, tetapi juga spiritual dan moral. Hal ini berbeda dengan konsep *Idealized Influence* pada umumnya yang lebih menekankan pada keteladanan dalam aspek profesional dan etos kerja. Dalam konteks pesantren, keteladanan kiai mencakup aspek ibadah, akhlak, dan kehidupan sehari-hari yang menjadi model bagi seluruh warga pesantren. Temuan ini sejalan dengan penelitian Aisyah et al. (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kiai membentuk budaya organisasi pesantren dengan peran utama membangun komitmen pribadi terhadap lembaga tersebut.

Dalam dimensi *Inspirational Motivation*, kiai tidak hanya menyampaikan visi dan tujuan organisasi, tetapi juga menginternalisasikan nilai-nilai keislaman yang menjadi landasan spiritual bagi seluruh warga pesantren. AR dan Hendriyani (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan cara efektif pimpinan lembaga pendidikan untuk meningkatkan prestasi siswa dan mutu pendidikan. Dalam konteks pesantren, inspirasi yang diberikan kiai tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademis, tetapi juga pada pembentukan karakter dan spiritualitas.

Dalam dimensi *Intellectual Stimulation*, kiai mendorong ijtihad manajerial yang memadukan antara tradisi pesantren dengan inovasi modern. Temuan ini sejalan dengan penelitian Khalik et al. (2022) bahwa kepemimpinan kiai di pesantren sangat berperan penting dalam upaya pengembangan pendidikan Islam di pondok pesantren. Kiai berperan sebagai inovator yang mendukung perbaikan fasilitas dan infrastruktur melalui penerapan manajemen modern berbasis evaluasi berkala.

Dalam dimensi *Individualized Consideration*, kiai menerapkan pendekatan paternalistik yang berbeda dengan konsep individualisasi dalam teori kepemimpinan transformasional pada umumnya. Pendekatan paternalistik ini mencerminkan budaya pesantren yang kolektivistik dan hierarkis, di mana kiai berperan sebagai "bapak" spiritual bagi seluruh warga pesantren. Hal ini sejalan dengan temuan Wahyuni et al. (2023) bahwa kepemimpinan pesantren pada umumnya adalah laki-laki, yang menunjukkan adanya dimensi kultural yang mempengaruhi gaya kepemimpinan di pesantren.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis berupa pengembangan model kepemimpinan transformasional dalam konteks pesantren yang berbeda dengan model organisasi pada umumnya. Model kepemimpinan transformasional kiai yang ditemukan dalam penelitian ini memiliki ciri khas berupa perpaduan antara otoritas spiritual dan karisma sebagai sumber legitimasi kepemimpinan, manajemen profesional yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, serta nilai-nilai budaya pesantren yang menjadi landasan interaksi dan pengambilan keputusan.

Model ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di pesantren beroperasi secara berbeda dari model organisasi Barat, dengan menekankan kehadiran relasional, keteladanan moral, dan pembentukan nilai komunal, sebagaimana ditemukan oleh Sulaiman et al. (2025). Kiai tidak hanya berperan sebagai pemimpin transformasional dalam arti manajerial, tetapi juga sebagai pemimpin spiritual yang memiliki otoritas teologis dan karisma.

Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi bagi para kiai dan pengelola pesantren. Pertama, pentingnya mengintegrasikan kepemimpinan spiritual dengan manajemen personalia modern untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM. Kedua, perlunya mengembangkan sistem perencanaan, rekrutmen, dan pengembangan SDM yang terstruktur dan sistematis, sebagaimana

ditemukan oleh Maesaroh et al. (2022) yang menekankan pentingnya prinsip-prinsip dasar kepemimpinan transformasional di pesantren. Ketiga, penerapan evaluasi kinerja secara berkala dan partisipatif sebagai bentuk pengawasan dan perbaikan berkelanjutan. Keempat, pemberdayaan staf melalui pendelegasian wewenang dan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas dan komitmen. Kelima, adopsi inovasi digital secara selektif untuk meningkatkan efisiensi tanpa mengikis nilai-nilai dasar pesantren.

Penelitian ini juga memberikan implikasi bagi pengambil kebijakan pendidikan Islam untuk memperhatikan pentingnya kepemimpinan kiai dalam pengembangan pesantren modern. Kebijakan yang mendukung penguatan kapasitas kepemimpinan kiai, baik dalam aspek spiritual maupun manajerial, akan berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan dan pengelolaan SDM di pesantren. Sebagaimana ditegaskan oleh Kurniawati dan Mustofa (2022), kepemimpinan transformasional memiliki dampak terhadap akuntabilitas pondok pesantren, yang mana dapat berdampak positif maupun negatif jika tidak dikelola dengan benar.

Penelitian ini memiliki beberapa kelemahan yang perlu diakui. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan di satu pesantren modern, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan pada semua pesantren. Kedua, penelitian ini bersifat kualitatif dengan pendekatan studi kasus, sehingga kedalaman analisis lebih diutamakan daripada luasnya cakupan. Ketiga, penelitian ini terbatas pada penggalian data pada periode waktu tertentu, sehingga tidak dapat menangkap dinamika kepemimpinan dalam jangka waktu yang lebih panjang. Keempat, penelitian ini belum mengkaji secara mendalam aspek gender dalam kepemimpinan pesantren, meskipun penelitian terdahulu menunjukkan adanya dominasi kepemimpinan laki-laki di pesantren (Wahyuni et al., 2023; Mahfudhoh et al., 2023).

CONCLUSION

Strategi kepemimpinan transformasional kiai dalam pengelolaan sumber daya manusia di pesantren modern diimplementasikan melalui integrasi empat dimensi kepemimpinan transformasional *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration* dengan nilai-nilai kultural pesantren yang telah lama terpelihara. Kepemimpinan kiai di pesantren modern memiliki keunikan tersendiri yang membedakannya dari model kepemimpinan transformasional pada umumnya, yaitu perpaduan antara otoritas spiritual dan karisma yang menjadi sumber legitimasi kepemimpinan, manajemen profesional yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, serta nilai-nilai budaya pesantren yang menjadi landasan interaksi dan pengambilan keputusan. Kiai berperan sebagai *central figure* yang tidak hanya memimpin, tetapi juga mengkoordinasikan seluruh komponen pesantren, termasuk masjid, kitab kuning,

pondok, dan santri, sekaligus menjadi agen perubahan yang mengarahkan SDM melalui komitmen, budaya, dan kerja sama dengan ekosistem pesantren.

Strategi pengelolaan SDM yang diterapkan kiai mencakup perencanaan yang terarah dan sistematis, rekrutmen melalui kaderisasi internal dan rekrutmen eksternal, pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pendampingan berbasis kebutuhan, sistem motivasi yang memadukan nilai-nilai spiritual dan insentif material, serta evaluasi kinerja secara berkala dan partisipatif sebagai bentuk pengawasan dan perbaikan berkelanjutan. Keberhasilan strategi ini terletak pada kemampuan kiai dalam mengintegrasikan kepemimpinan spiritual berbasis keteladanan dengan prinsip-prinsip manajemen personalia modern, sehingga pesantren mampu merespons tuntutan mutu dan perubahan zaman tanpa mengikis nilai-nilai dasar kepesantrenan. Dengan demikian, penelitian ini telah menjawab rumusan masalah tentang bagaimana strategi kepemimpinan transformasional kiai diformulasikan, diimplementasikan, dan diinternalisasikan dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mewujudkan pesantren modern yang bermutu, serta memberikan kontribusi teoretis berupa pengembangan model kepemimpinan transformasional dalam konteks pesantren yang berbeda dengan model organisasi pada umumnya.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dipaparkan, diajukan beberapa saran sebagai berikut.

Pertama, bagi para kiai dan pengelola pesantren, disarankan untuk terus mengintegrasikan kepemimpinan spiritual dengan manajemen personalia modern guna meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM. Hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan sistem perencanaan, rekrutmen, dan pengembangan SDM yang terstruktur dan sistematis, menerapkan evaluasi kinerja secara berkala dan partisipatif, serta memberdayakan staf melalui pendelegasian wewenang dan pelatihan berkelanjutan. Kiai juga disarankan untuk mengadopsi inovasi digital secara selektif guna meningkatkan efisiensi tata kelola pesantren, namun tetap mempertahankan tradisi dan nilai-nilai dasar kepesantrenan yang telah terbukti menjadi kekuatan utama pesantren.

Kedua, bagi pengambil kebijakan pendidikan Islam, disarankan untuk memperhatikan pentingnya kepemimpinan kiai dalam pengembangan pesantren modern melalui kebijakan yang mendukung penguatan kapasitas kepemimpinan kiai, baik dalam aspek spiritual maupun manajerial. Kebijakan tersebut dapat berupa program pelatihan kepemimpinan bagi kiai, pendampingan manajemen pesantren, serta dukungan fasilitasi pengembangan kurikulum dan sarana prasarana yang relevan dengan kebutuhan pesantren modern.

Ketiga, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian dengan cakupan yang lebih luas, baik dari segi lokasi penelitian maupun jumlah pesantren yang diteliti, guna memperoleh generalisasi yang lebih kuat mengenai strategi kepemimpinan transformasional kiai dalam pengelolaan SDM di pesantren

modern. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau campuran untuk mengukur secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional kiai terhadap kinerja SDM dan mutu pendidikan di pesantren. Selain itu, penelitian lanjutan dapat mengkaji secara lebih mendalam aspek gender dalam kepemimpinan pesantren, mengingat masih terbatasnya kajian tentang kepemimpinan perempuan di pesantren modern. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk melakukan penelitian longitudinal guna menangkap dinamika kepemimpinan kiai dalam jangka waktu yang lebih panjang serta mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan implementasi kepemimpinan transformasional di pesantren.

REFERENCES

- Aisyah, S., Ilmi, M. U., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). Kiai leadership concept in the scope of pesantren organizational culture. *Tafkir Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, *3*(1), 40–59. <https://doi.org/10.31538/tjije.v3i1.106>
- Alfani, D., Harmain, H., & Syahriza, R. (2023). Pengaruh kepercayaan dan kepemimpinan transformasional terhadap akuntabilitas laporan keuangan Pondok Pesantren Al Husna. *Akua Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, *2*(2), 107–119. <https://doi.org/10.54259/akua.v2i2.1540>
- AR, F. M., & Hendriyani, S. (2022). Gaya kepemimpinan transformasional kepala pondok pesantren Kauman Padang Panjang dalam meningkatkan prestasi siswa dan mutu pesantren. *Menara Ilmu*, *16*(1). <https://doi.org/10.31869/mi.v16i1.3372>
- Arikunto, S. (2021). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran* (Edisi ke-4). Pustaka Pelajar.
- Halili, M. (2023). Kepemimpinan kiai dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di pondok pesantren. *At-Tahsin Jurnal Manajemen Pendidikan*, *3*(2), 126–138. <https://doi.org/10.59106/attahsin.v3i2.132>
- Hamid, A. W., & Santosa, S. (2024). Implementasi kepemimpinan transformasional Fauziah Fauzan El-Muhammady di Perguruan Diniyyah Puteri Padang Panjang. *Islamika*, *6*(1), 1–19. <https://doi.org/10.36088/islamika.v6i1.4038>
- Ikhwan, A., Marzuki, K., Liswandi, L., & Sabila, A. M. (2023). Trimurti leadership as central figure in Pondok Modern Darussalam Gontor. *Al-Hayat Journal of Islamic Education*, *7*(1), 1. <https://doi.org/10.35723/ajie.v6i1.312>

- Khalik, K., Bawaihi, & Yulianti, A. (2022). Pengembangan pendidikan formal: Studi kebijakan kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Tarbiyatul Ummah Muaro Jambi. *Jmie (Journal of Management in Education)*, *6*(2), 67–74. <https://doi.org/10.30631/jmie.2021.62.67-74>
- Kurniawati, A., & Mustofa, N. H. (2022). Pengaruh kepercayaan, kepemimpinan transformasional, dan kualitas laporan keuangan terhadap keandalan pencatatan keuangan pondok pesantren. *Journal of Accounting and Digital Finance*, *2*(2), 99–116. <https://doi.org/10.53088/jadfi.v2i2.353>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Maesaroh, S., Adib, H., & Wiyani, N. A. (2022). Implementasi model kepemimpinan transformasional di Pesantren Khozinatul 'Ulum Blora. *Jie (Journal of Islamic Education)*, *7*(1), 42. <https://doi.org/10.52615/jie.v7i1.230>
- Mahfudhoh, R. I., Bakar, M. Y. A., & Fuad, Ah. Z. (2023). Modern pesantren leadership based on internalisation of Pancasila. *Nidhomul Haq Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *8*(1), 108–124. <https://doi.org/10.31538/ndh.v8i1.3304>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Edisi ke-4). Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi Revisi). Remaja Rosdakarya.
- Munirah, H., Aslamiah, & Rizalie, A. M. (2022). The model of Kyai's leadership in Islamic boarding schools. *International Journal of Social Science and Human Research*, *5*(6), 2410–2418. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-26>
- Nursetialloh, E. (2023). Kiai's situational and transformative leadership: Maintaining the quality of pesantren graduates in the disruption era. *Jurnal Pendidikan Islam*, *12*(1), 45–60.
- Ridho, M. A., Ma'mun, M. Y., & Malihah, L. (2023). Analisis potensi pengembangan ekonomi mandiri Pondok Pesantren Darul Ilmi Banjarbaru. *Administtraus*, *7*(1), 21–30. <https://doi.org/10.56662/administtraus.v7i1.165>
- Siregar, Z., Akmal, S., Mohzana, M., Rahman, K., & Putra, F. T. (2023). Islamic boarding school leadership and work environment on teacher performance. *Nazhruna Jurnal Pendidikan Islam*, *6*(3), 420–435. <https://doi.org/10.31538/nzh.v6i3.4065>
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Sumpena, D., Dewi, R. S., & Kurniawan, Muh. I. (2022). Peran kyai dalam pengembangan MSDM. *Anida (Aktualisasi Nuansa Ilmu Dakwah)*, *22*(2), 208–229. <https://doi.org/10.15575/anida.v22i2.21574>
- Wahyuni, S., Lestari, M. C. D., Sartika, D. S., & Sulasmi, S. (2023). Kepemimpinan perempuan dalam pengembangan lembaga pendidikan di pondok pesantren. *Surau Journal of Islamic Education*, *1*(2), 161. <https://doi.org/10.30983/surau.v1i2.7070>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Edisi ke-6). Sage Publications.