

KEPEMIMPINAN KYAI: DALAM MENJAGA PENDIDIKAN ISLAM TRADISIONAL MENUJU ISLAM MODERN

Saefrudin, Universitas Islam Darul Ulum Lamongan

E-mail: saefrudin@unisda.ac.id

Abstrak

Penelitian ini mengkaji kepemimpinan Kyai di Pesantren Tebuaireng, dengan fokus pada transisi dari pendidikan tradisional ke pendidikan modern. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, dengan wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kyai menerapkan gaya kepemimpinan visioner, demokratis, dan spiritual yang menciptakan lingkungan inklusif yang mendorong kolaborasi dan inovasi. Kepemimpinan demokratis memungkinkan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, sementara kepemimpinan karismatik memperkuat ikatan emosional antara Kyai dan staf, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Selain itu, integrasi kepemimpinan spiritual membantu menjaga keseimbangan antara nilai-nilai agama tradisional dan kebutuhan pendidikan modern. Upaya modernisasi meliputi adopsi teknologi, pendidikan multibahasa, dan penggabungan perspektif Islam dalam sains, yang membekali santri dengan keterampilan penting untuk menghadapi tantangan global. Manajemen konflik juga dilakukan melalui musyawarah, yang menjamin keselarasan di tengah perubahan. Sebagai kesimpulan, inovasi kepemimpinan di Pesantren Modern Tebuireng berhasil menjembatani tradisi dan modernitas, menawarkan model bagi pesantren lain dalam menghadapi persaingan di dunia Pendidikan yang serba cepat

Kata kunci: kepemimpinan, pendidikan tradisional, pendidikan moderen

Pendahuluan

Perubahan pesantren di Indonesia telah mengalami menuju modernisasi, meskipun tradisi pendidikan Islam yang diwarisinya tetap menjadi basis utama operasionalnya (Abidin & Sirojuddin, 2024). Dengan lebih dari 28.000 pesantren dan sekitar 15 juta santri di seluruh negeri, kontribusi pesantren dalam membangun tatanan sosial, budaya, dan keagamaan tidak dapat diabaikan begitu saja (Fidayani &

Ammar, 2023). Sebuah isu krusial muncul di tengah persaingan global dan meningkatnya tuntutan akan pendidikan yang bermutu: bagaimana pesantren dapat menyeimbangkan warisan tradisionalnya dengan kebutuhan modernisasi, khususnya dalam hal kepemimpinan? Penelitian ini mencoba menjawab pertanyaan tersebut dengan mengeksplorasi gaya kepemimpinan modern di pesantren. Secara kualitatif, jumlah pesantren dan santri menunjukkan besarnya

fenomena ini, namun dari sisi kualitatif, transformasi kepemimpinan pesantren menjadi hal yang krusial. (Afandi, 2020; Hussain, 2020). Banyak penelitian yang membahas tentang modernisasi pesantren, namun sebagian besar masih berfokus pada aspek pedagogi atau kurikulum. (Afifuddin, 2019; Nurjan, 2022) menunjukkan pentingnya pendekatan kepemimpinan visioner untuk menyelaraskan tradisi dengan modernisasi di lembaga pendidikan Islam. Begitu pula Bashir & Othman (2021) menemukan bahwa kharismatik dalam kepemimpinan Islam sangat diperlukan untuk efektivitas dalam manajemen pendidikan modern.

Sebagian besar penelitian yang ada berfokus pada aspek administratif dan struktural pesantren. Meski demikian, sedikit penelitian yang mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan visioner dapat mengintegrasikan modernisasi dengan tetap mempertahankan nilai-nilai Islam kelasik pesantren. (Sari & Yani, 2019; Suheri, 2020) Penelitian Rispler-Chaim (2021) mengungkapkan bahwa pesantren di Indonesia, menghadapi tantangan yang signifikan dalam mempertahankan tradisi sekaligus beradaptasi dengan perkembangan modern yang pesat. Penelitian Alam (2019) menegaskan bahwa perubahan dalam kepemimpinan transformasional sangat penting untuk menciptakan pesantren yang kompetitif secara global. Dengan demikian, penelitian ini

bertujuan untuk mengisi kekosongan literatur tentang modernisasi kepemimpinan di pesantren. Fokus utama penelitian ini adalah Pesantren Tebuireng Jombang, yang telah menunjukkan perkembangan signifikan dalam organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Kyai memimpinya dan memiliki visi modern (Afandi, 2020: 2021). Penelitian ini berfokus pada eksplorasi gaya kepemimpinan Kyai yang mampu membawa pesantren ini menuju modernisasi dan mengkaji bagaimana konflik internal dan eksternal dalam organisasi diselesaikan secara inovatif. (S. Ahmad & Ashraf, 2020)

Argumen yang akan diuji dalam penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan yang visioner dan transformasional dapat menjadi kunci keberhasilan pesantren dalam menghadapi tantangan pendidikan modern. (Afifuddin, 2019). Gaya kepemimpinan ini harus memadukan unsur tradisional dengan metode manajemen modern, sehingga menghasilkan pesantren yang berdaya saing nasional dan internasional. (Afandi, 2020;)

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan studi kasus untuk memahami inovasi kepemimpinan di pesantren yang bertransisi dari pendidikan tradisional ke pendidikan modern. Penelitian ini melibatkan observasi langsung,

wawancara mendalam, dan dokumentasi kegiatan di Pesantren Modern Tebuireng Jombang Jawa Timur. (Creswell, 2013; Yin, 2018) Desain penelitian ini mengeksplorasi gaya kepemimpinan di pesantren yang membawa lembaga dari sistem pendidikan tradisional ke sistem pendidikan modern. Pendekatan studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada satu lembaga tertentu, yaitu Tebuireng Jombang dan bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang proses transformasi kepemimpinan di lembaga tersebut. (Baxter & Jack, 2008; Yin, 2018)

Penelitian ini dilakukan di Pesantren Tebuireng Jombang Jawa Timur pesatnya perkembangan pesantren tersebut dari segi infrastruktur dan popularitasnya di kalangan masyarakat. Waktu penelitian berlangsung dari bulan Januari sampai dengan Desember 2019. Penelitian ini melibatkan pemimpin, Kyai, sebagai informan kunci, pendidik, pengurus pondok pesantren, dan santri sebagai subjek penelitian. Informan dipilih secara purposive, artinya mereka dipilih secara sengaja karena dianggap memiliki pengetahuan yang mendalam terkait dengan fokus penelitian, yaitu proses inovasi dalam kepemimpinan. (Palinkas, 2015)

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui beberapa teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan

dengan menggunakan pendekatan semi terstruktur untuk memberikan keleluasaan kepada informan dalam mengemukakan pandangannya tentang kepemimpinan dan transformasi pesantren. Alat yang digunakan dalam wawancara meliputi perekam suara dan catatan lapangan. Observasi dilakukan dengan melibatkan peneliti dalam kehidupan sehari-hari pesantren untuk menangkap dinamika kepemimpinan secara langsung. (Creswell Yin, 2018) Selain itu, data dokumentasi dikumpulkan dari berbagai arsip, seperti dokumen sejarah dan laporan perkembangan pesantren. (Baxter & Jack, 2008) Instrumen utama dalam penelitian kualitatif ini adalah peneliti yang berperan sebagai instrumen kunci. Peneliti menggunakan pedoman wawancara, pedoman observasi, dan lembar catatan lapangan untuk mengumpulkan dan mengorganisasikan data. Prosedur pengembangan instrumen didasarkan pada hasil studi pendahuluan dan observasi lapangan yang telah dilakukan sebelumnya. (Creswell, 2013;)

Teknik analisis data dalam penelitian ini mengikuti model interaktif Miles dan Huberman, yang terdiri dari tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan atau verifikasi. (Creswell & Poth, 2017; Miles 2014) Pada tahap pertama, data yang dikumpulkan dari berbagai sumber akan direduksi,

disederhanakan, dan disortir sesuai relevansinya dengan penelitian. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi, diagram, dan matriks untuk membantu peneliti dalam memahami pola dan hubungan antarkonsep. (Creswell & Poth, 2017; Miles et al., 2014) Terakhir, peneliti menarik simpulan berdasarkan pola yang ditemukan selama proses analisis. (Creswell & Poth, 2017; Yin, 2018) Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa metode, seperti triangulasi sumber dan metode. Triangulasi digunakan untuk menguji konsistensi data yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti kiai, pengurus, dan murid. Selain itu, member check dilakukan dengan mengonfirmasi temuan sementara dengan informan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti terhadap data sesuai dengan persepsi subjek penelitian. Metode ini membantu menjaga kredibilitas hasil penelitian. (Creswell & Poth, 2017; Merriam & Tisdell, 2016; Patton, 2015)

Hasil

Penelitian ini menemukan bahwa Pesantren Tebuireng telah mengalami inovasi signifikan dalam gaya kepemimpinan yang membawa lembaga ini dari sistem tradisional menuju pendidikan yang modern. Transformasi ini didukung oleh peran kepemimpinan Kyai yang visioner, dengan mengutamakan pendekatan

demokratis, dan karismatik dalam mengelola sumber daya manusia dan menjawab tantangan zaman.

Kepemimpinan Kyai

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kyai, inovasi utama dalam kepemimpinannya adalah pendekatan demokratis dengan melibatkan seluruh komponen pondok pesantren. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kyai, pendekatan kepemimpinan yang dilakukan sangat berorientasi pada kolaborasi dan partisipasi. Kyai memandang setiap guru dan murid sebagai kontribusi yang sangat penting bagi pengembangan kualitas pendidikan dan kehidupan pondok pesantren. Dalam wawancara dengan beberapa guru, mereka menyatakan bahwa komunikasi antara Kyai dan staf sangat intens, melalui pertemuan pagi dan sore yang rutin. Mereka menyebutnya di mana setiap ustadz dapat berbicara langsung dengan Kyai, dan menyampaikan masalah, dan ide-ide baru untuk perbaikan. Selain itu, pengamatan langsung menunjukkan bahwa suasana pertemuan sangat terbuka dan partisipatif, di mana Kyai mendengarkan dengan saksama dan menyediakan ruang bagi guru untuk berbagi pendapat dan saran. *"Kyai selalu memulai pertemuan dengan sebuah pertanyaan: 'Apa yang bisa kita tingkatkan hari ini?'"* Itu menunjukkan komitmennya untuk membuat suara semua orang didengar," kata Ustadz Iskandar. Guru lain Ustadaz Selamat Habib menjelaskan, *"Selama pembinaan*

pribadi, saya merasa dihargai karena saya dapat berbicara tentang tantangan dan ide saya tanpa ragu-ragu, dan Kyai selalu memberikan umpan balik yang membangun”.

Dokumentasi juga menunjukkan bahwa Kyai secara sistematis mengadakan sesi pertemuan terjadwal dan memberikan umpan balik langsung kepada guru dan murid dalam pertemuan formal dan informal. Hal ini menunjukkan bahwa Kyai menerapkan prinsip kepemimpinan yang tidak hanya *top-down* tetapi juga *bottom-up*. Keputusan yang diambil oleh Kyai sering kali dipengaruhi oleh masukan yang diberikan oleh guru, yang kemudian disusun dalam kebijakan dan langkah strategis pesantren. *“Saya pernah mengusulkan program untuk meningkatkan kemampuan bahasa Arab Murid, dan Kyai langsung mendiskusikannya dengan tim, memberi lampu hijau untuk mencobanya. Keterbukaannya mendorong kami untuk berinovasi,”* tutur Ustadz. Suudi Selain itu, temuan menarik dari pengamatan tersebut adalah pendekatan *“komunitas hobi”* yang dibentuk oleh Kyai. Dalam berbagai kesempatan, Kyai terlibat dalam komunitas berbasis hobi, seperti memancing atau bermain sepak bola dengan guru. Kegiatan ini memperkuat hubungan pribadi dan berfungsi sebagai platform informal untuk berbagi ide dan membangun kepercayaan di antara staf. Salah satu guru yang diwawancarai mengungkapkan bahwa memancing

dengan Kiai memungkinkan mereka untuk mengemukakan masalah pekerjaan dengan lebih santai dan tanpa tekanan. Itu menciptakan suasana di mana ide-ide segar dapat muncul tanpa rasa takut atau canggung. *“Suatu hari, saat memancing, saya dengan santai menyebutkan ide tentang program bimbingan bagi guru baru. Kyai sangat antusias dan mendorong saya untuk menyusun rencana pelaksanaan,”* kenang Ustadz D. Salah satu temuan menarik yang muncul dari penelitian ini adalah perpaduan gaya kepemimpinan demokratis dan paternalistik yang diterapkan oleh Kiai. Di satu sisi, Kyai menunjukkan sikap demokratis dengan mengajak seluruh komponen pondok pesantren untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Di sisi lain, Kiai juga menerapkan gaya paternalistik dengan merangkul semua anggota pondok pesantren seolah-olah mereka adalah keluarganya sendiri. Keikutsertaan Kyai dalam kegiatan informal, seperti memancing atau bermain sepak bola, menunjukkan bahwa ia tidak melihat adanya jarak hierarkis antara dirinya dengan para guru atau staf. Beberapa guru mengungkapkan bahwa mereka merasa lebih dekat dengan Kyai dan nyaman berbagi ide dan perasaan mereka. Hal itu menjadi salah satu faktor yang memperkuat ikatan emosional dalam lingkungan pondok pesantren dan menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis. *“Beliau memperlakukan kami seperti keluarga.*

Bahkan saat pertandingan sepak bola, beliau akan bercanda dan menyemangati semua orang secara setara. Hal itu membuat kami merasa dihargai dan bersatu,” kata Ustadz Yunus Hamid. Temuan ini sangat relevan dalam manajemen pesantren, di mana hubungan yang lebih humanis dan saling menghormati antara pemimpin dan anggota dapat meningkatkan kinerja dan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Pendekatan ini juga memungkinkan inovasi dalam manajemen pesantren yang lebih responsif terhadap perubahan dan kebutuhan zaman.

Kepemimpinan Kharismatik Spiritual

Pendekatan Spiritual dalam Kepemimpinan Pendekatan kharismatik spiritual dalam kepemimpinan yang diterapkan Pesantren Kyai Pesantren Tebuireng memberikan dampak yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja staf. Berdasarkan wawancara dengan beberapa staf pengajar, terungkap bahwa para Kyai sering mengadakan pertemuan rutin yang tidak hanya membahas tugas dan tanggung jawab pekerjaan tetapi juga menekankan pentingnya hubungan spiritual antara individu dengan Tuhan. Salah seorang guru, Ustadzah Amin, mengungkapkan, “Setiap pagi sebelum mengajar, kami selalu mengadakan doa bersama, dan terkadang Kiai menyampaikan tausiah singkat yang sangat mendalam. Itu membuat saya merasa lebih dekat

dengan Tuhan dan lebih tenang dalam menjalani aktivitas sehari-hari”. Hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa kegiatan ibadah bersama di awal hari menciptakan suasana damai dan harmonis antara staf dan para siswa. Kyai sering memulai harinya dengan mengajak staf untuk shalat dhuha atau berdzikir bersama, yang diyakini dapat menyucikan hati dan memberikan energi positif. Hal ini tercermin dari dokumentasi kegiatan sehari-hari yang mencatat bahwa waktu-waktu tertentu selalu diisi dengan kegiatan rohani seperti tadarus Al-Qur'an atau pengajian singkat di sela-sela istirahat. “Dzikir pagi benar-benar membantu menjernihkan pikiran dan memfokuskan niat hari ini,” jelas Lukman Hakim. Guru lainnya menambahkan, “Ketika Kyai memimpin tadarus, kami merasa seperti mendapatkan energi rohani yang kembali terisi, yang berdampak positif pada cara kami berinteraksi dengan para santri sepanjang hari.”

Salah satu temuan menarik yang ditemukan selama penelitian adalah penggunaan SMS (*Support, Motivation, Suggestion*) yang diluncurkan oleh Kyai. Berdasarkan wawancara dengan beberapa staf, sistem pesan motivasi ini efektif untuk meningkatkan moral mereka. Pesan disampaikan dalam bahasa Indonesia, Arab, dan Inggris, sehingga memberikan variasi yang membuat pesan lebih mendalam dan menyentuh banyak orang. Pesan-pesan seperti “Kekuatan iman adalah kekuatan terbesar dalam setiap langkah

kehidupan” atau “Jadikan pekerjaanmu sebagai ladang ibadah” sering kali memberikan dorongan positif di tengah rutinitas yang padat. Dokumentasi internal mencatat bahwa banyak guru merasa lebih termotivasi dan terinspirasi untuk memberikan yang terbaik dalam mendidik para siswa setelah menerima pesan-pesan ini. “Sistem SMS ini unik; itu mengingatkan saya setiap hari untuk menyelaraskan pekerjaan saya dengan nilai-nilai spiritual,” kata Ustadzah Nur . Anggota staf lainnya mengungkapkan, “Menerima pesan-pesan motivasi Kyai dalam tiga bahasa terasa sangat inklusif dan selalu meningkatkan semangat saya.” Temuan menarik lainnya adalah bagaimana Kiai memandang kesehatan mental sebagai kunci utama dalam mencapai kinerja yang optimal. Berdasarkan wawancara dengan Kiai sendiri, ia menekankan bahwa *“tanpa jiwa yang sehat, tubuh dan pikiran tidak akan dapat berfungsi dengan baik”* Ustadz Sulaiman . Itu membuatnya sangat menekankan pentingnya keseimbangan antara tugas duniawi dan spiritual. Kyai berharap dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan mental dan fisik semua yang terlibat di pondok pesantren dengan menanamkan nilai-nilai ketenangan, kebersihan hati, dan kedamaian pada diri para staf. Dengan pendekatan ini, Kyai tidak hanya fokus pada materi pengajaran, tetapi juga membimbing staf dan siswa untuk mengembangkan diri secara holistik.

“Ketika Kyai menasihati kami tentang pentingnya keseimbangan mental dan spiritual, itu beresonansi dengan perjuangan saya sehari-hari. Itu mengingatkan saya untuk mengutamakan kedamaian batin,” ungkap Ustadz Selamat Habib. Dari hasil pengamatan, wawancara, dan dokumentasi yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa pendekatan spiritual Kyai di Pondok Pesantren Tebuireng Jombang berkontribusi signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, energik, dan sehat secara spiritual. Pendekatan ini tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kinerja staf tetapi juga memperkuat ikatan sosial dan emosional di antara semua elemen pondok pesantren. Modernisasi dalam Pendidikan Dalam aspek pendidikan, Pondok Pesantren Ibadurrahman telah mengadopsi berbagai pendekatan modern tanpa meninggalkan tradisi. Kyai menekankan pentingnya keseimbangan antara pendidikan agama dan umum, dimana santri dibekali dengan kemampuan bahasa Arab dan Inggris yang merupakan bahasa pengantar dalam beberapa mata pelajaran. Hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kyai Pesantren Ibadurrahman yang menyatakan, *“Kita tidak hanya ingin mendidik santri dalam aspek spiritual saja, tetapi juga agar mereka siap bersaing di dunia global. Oleh karena itu, mereka perlu menguasai bahasa internasional dan memanfaatkan*

teknologi dalam proses belajar mengajar". Santri juga mengungkapkan bahwa dengan menggunakan bahasa Arab dan Inggris dalam mata pelajaran seperti Fiqih, Tafsir, dan IPA membuat mereka dapat memahami ilmu agama dengan perspektif yang lebih universal.

Pendidikan Modern

Dalam aspek pendidikan, Pesantren Tebuireng Jombang telah mengadopsi berbagai pendekatan modern tanpa meninggalkan tradisi. Kyai menekankan pentingnya keseimbangan antara pendidikan agama dan umum, di mana para santri dibekali dengan kemampuan bahasa Arab dan Inggris yang menjadi bahasa pengantar dalam beberapa mata pelajaran. Hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kyai Pesantren Tebuireng yang menyatakan, *"Kita tidak hanya ingin mendidik santri dalam aspek spiritual saja, tetapi juga agar mereka siap bersaing di dunia global. Oleh karena itu, mereka perlu menguasai bahasa internasional dan memanfaatkan teknologi dalam proses belajar mengajar"*. Para santri juga mengungkapkan bahwa penggunaan bahasa Arab dan Inggris dalam mata pelajaran seperti Fiqih, Tafsir, dan IPA memungkinkan mereka untuk memahami ilmu agama dengan perspektif yang lebih luas dan modern. *"Belajar IPA dalam bahasa Inggris memudahkan kita untuk mengakses sumber daya global, dan itu memberi kita keyakinan untuk mengeksplorasi pengetahuan modern sambil tetap*

berakar pada nilai-nilai Islam," kata Santri A (Kode Wawancara: Yusuf). Siswa lain menambahkan, *"Belajar Tafsir dalam Bahasa Arab membantu saya memahami Al-Qur'an lebih dalam sekaligus meningkatkan kemampuan berbahasa saya,"* Selain itu, pesantren juga memadukan teknologi dan metodologi pembelajaran modern yang mempersiapkan siswa menghadapi tantangan global, seperti pendekatan Islamisasi Sains. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di kelas-kelas tertentu, terlihat bahwa perangkat teknologi, seperti proyektor, komputer, dan akses internet, digunakan untuk mendukung pembelajaran, khususnya dalam sains dan matematika. Hal ini memungkinkan siswa mengakses materi sains terkini tanpa mengesampingkan nilai-nilai agama yang diajarkan di pesantren. Dokumentasi yang diperoleh selama penelitian menunjukkan bahwa berbagai perangkat pembelajaran berbasis teknologi tidak hanya terbatas pada pelajaran umum, tetapi juga digunakan dalam studi agama dengan memperkenalkan literatur digital dan sumber-sumber ilmiah dari berbagai belahan dunia. *"Pemanfaatan proyektor dan eksperimen virtual dalam Kimia telah membuat subjek lebih menarik dan lebih mudah dipahami,"* sebut Siswa. Siswa lain berbagi, *"Melalui sumber-sumber Al-Qur'an digital, saya mendapatkan wawasan tentang interpretasi dari berbagai ulama di*

seluruh dunia, yang memperdalam pemahaman saya,” Salah satu temuan menarik dari penelitian ini adalah bagaimana Pesantren Tebuireng Jombang berhasil memadukan kurikulum pendidikan agama dengan teknologi modern tanpa merusak esensi tradisi pondok pesantren. Di beberapa kelas, ada kolaborasi antara ustadz dan guru yang kompeten dalam teknologi informasi. Mereka bekerja sama untuk membuat modul pembelajaran yang menggabungkan nilai-nilai Islam dengan perkembangan ilmiah terkini,” komentar Santri. Dengan perpaduan nilai-nilai agama yang kuat dan penggunaan teknologi modern, Pesantren Tebuireng Jombang menunjukkan bahwa tradisi dan modernitas tidak harus saling bertentangan, tetapi dapat berjalan beriringan untuk menciptakan santri yang tidak hanya unggul dalam ilmu agama, tetapi juga siap menghadapi masa depan

Manajemen Konflik dan Modernisasi

Salah satu tantangan utama yang dihadapi dalam proses modernisasi adalah konflik internal yang muncul akibat perbedaan pendapat antara pihak yang ingin mempertahankan tradisi dan pihak yang mendukung modernisasi. Kyai berhasil mengelola konflik ini dengan pendekatan musyawarah, di mana setiap keputusan penting diambil setelah mempertimbangkan berbagai pandangan dari semua pemangku

kepentingan. Dengan demikian, kepemimpinan yang inklusif dan demokratis merupakan kunci untuk menjaga stabilitas dan keharmonisan di pesantren. Dalam wawancara dengan beberapa kiai dan pengurus pesantren, terungkap bahwa pendekatan musyawarah sering menjadi jalur utama untuk menyelesaikan perbedaan pendapat di antara para santri dan pengurus pesantren. Seorang kiai misalnya, menyatakan, “Musyawarah bukan hanya alat untuk mencapai kesepakatan tetapi juga kesempatan untuk memahami perspektif masing-masing dan menumbuhkan toleransi.” Melalui musyawarah, masing-masing pihak merasa dihargai, dan keputusan yang diambil cenderung lebih diterima secara luas karena didasarkan pada konsensus bersama. Dari hasil pengamatan, ditemukan bahwa dalam praktik sehari-hari, kyai berfungsi sebagai pemimpin spiritual dan fasilitator dalam mengelola perbedaan pendapat. Dalam beberapa kasus, proses musyawarah melibatkan Kyai, pengurus pesantren, dan santri dari berbagai latar belakang.

Saya mengapresiasi bagaimana Kyai selalu mendengarkan semua orang, bahkan santri, ketika mengambil keputusan. Itu membuat kami merasa menjadi bagian penting dari proses tersebut,” kata Santri. Praktik ini menunjukkan tingginya tingkat inklusivitas dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada kehidupan pesantren. Keputusan-

keputusan besar, seperti perubahan kurikulum atau adopsi teknologi baru, selalu dibuat setelah melalui diskusi panjang yang melibatkan berbagai pihak. Dokumentasi yang diperoleh menunjukkan adanya catatan hasil musyawarah yang mencatat secara rinci keputusan yang diambil dan alasan di balik setiap keputusan. Catatan tersebut tidak hanya berfungsi sebagai bukti administratif, tetapi juga sebagai acuan untuk mengingatkan para pemangku kepentingan tentang keputusan yang telah disepakati bersama. "Catatan dari diskusi kita menjadi peta jalan untuk tindakan selanjutnya dan memastikan semua pihak tetap pada tujuan yang sama," kata seorang pengurus. Penting untuk menjaga keberlanjutan dan konsistensi dalam memodernisasi pesantren yang berjalan secara evolusioner. Salah satu temuan menarik dari penelitian ini adalah bagaimana proses musyawarah di pesantren tidak hanya berfungsi sebagai metode penyelesaian konflik tetapi juga sebagai sarana untuk memperkuat nilai-nilai tradisional dalam menghadapi perubahan.. Keberhasilan pendekatan ini menggambarkan adanya kesadaran kolektif para pimpinan pesantren tentang pentingnya menjaga keseimbangan antara kemajuan dan pelestarian tradisi, yang pada akhirnya mendukung keberlanjutan dan keutuhan pondok pesantren di tengah tantangan zaman.

Pembahasan

Kepemimpinan di pesantren telah lama menjadi landasan penting dalam menjaga kelangsungan pendidikan Islam di Indonesia. Namun, dalam menghadapi tuntutan globalisasi dan modernisasi, kepemimpinan tradisional di pesantren memerlukan inovasi yang dapat menyeimbangkan nilai-nilai agama dengan perkembangan modern. Hasil penelitian di Pesantren Tebuireng Jombang menemukan bahwa transformasi kepemimpinan yang demokratis, paternalistik, dan spiritual telah berhasil membawa lembaga ini ke arah modernisasi pendidikan. Kepemimpinan di pesantren telah memainkan peran penting dalam menjaga dan mengembangkan pendidikan Islam di Indonesia. Seiring dengan tantangan modernisasi dan globalisasi, banyak pesantren menghadapi dilema dalam menjaga keseimbangan antara tradisi dan inovasi. Pesantren Tebuireng Jombang adalah contoh bagaimana kepemimpinan yang inklusif dan berorientasi pada partisipasi kolektif dapat mengelola perubahan dan menghadapi tantangan baru dalam pendidikan. Temuan penelitian ini mengungkap bahwa model kepemimpinan yang diterapkan di pesantren ini tidak hanya memperhatikan aspek keagamaan saja, tetapi juga memasukkan unsur inovasi yang mendukung modernisasi, dengan

tetap menjaga nilai-nilai spiritual yang menjadi dasar pendidikan pesantren.

Kepemimpinan Visioner dan Demokratis

Kepemimpinan visioner yang diterapkan Kiai Pesantren Tebuireng Jombang yang mengedepankan pendekatan demokratis terbukti menjadi faktor kunci dalam melakukan modernisasi Pendidikan. Kepemimpinan ini menitikberatkan pada partisipasi aktif seluruh elemen lembaga dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian Ahmad & Ashraf (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner menitikberatkan pada pengembangan visi jangka panjang dan penguatan kolaborasi serta pengambilan keputusan bersama antar staf dan pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, pendekatan demokratis yang diterapkan di pesantren Tebuireng juga mencerminkan adanya perubahan struktur kepemimpinan pesantren yang lebih terbuka. Menurut Khan (2021) dan Qureshi & Zaman (2020), pemimpin yang bersikap terbuka dan melibatkan seluruh elemen dalam proses pengambilan keputusan akan meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap perubahan yang dilakukan, serta meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan. Penelitian Alavi (2020) juga memperkuat temuan tersebut yang menunjukkan bahwa keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan akan

meningkatkan produktivitas organisasi.

Kepemimpinan taradisional: Memperkuat Karakter

Kepemimpinan teradisional yang diterapkan oleh kiai di pesantren Tebuireng Jombang berperan penting dalam membentuk karakter dan akhlak siswa serta meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahman (2020) dan Mohammad (2021) yang menekankan pentingnya aspek spiritual dalam membentuk karakter siswa di lembaga pendidikan Islam. Kyai berfungsi sebagai pemimpin akademis dan pembimbing tradisional yang membantu siswa dan staf menghadapi tantangan hidup. Kepemimpinan tradisional ini juga memperkuat komitmen dan keterikatan emosional terhadap lembaga. Seperti yang dijelaskan oleh Aziz & Faiz (2020) dan Bashir & Othman (2021), pemimpin yang terlibat aktif dalam kehidupan spiritual staf dan siswa dapat menciptakan ikatan yang lebih kuat, meningkatkan rasa kebersamaan, dan mengurangi konflik. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang berbasis pada nilai-nilai tradisional dapat menciptakan lingkungan yang harmonis dan mendukung pengembangan individu secara holistik.

Modernisasi Pendidikan: Teknologi dan Sains

dalam Pendidikan Islam Salah satu aspek utama dari penelitian ini adalah bagaimana pondok pesantren Ibadurrahman telah berhasil mengadopsi teknologi dan metodologi modern dalam pendidikan. Penggunaan teknologi dalam pengajaran dan pengenalan bahasa asing seperti bahasa Arab dan bahasa Inggris merupakan elemen penting dalam mempersiapkan siswa untuk menghadapi tantangan global. Penelitian Rispler-Chaim (2021) dan Alam (2019) menunjukkan bahwa penguasaan bahasa asing dan teknologi merupakan dua faktor krusial dalam mempersiapkan generasi muda agar lebih kompetitif secara global. Namun, yang lebih menarik adalah bagaimana pondok pesantren ini memadukan teknologi dan sains modern dengan nilai-nilai Islam. Hal ini sejalan dengan penelitian Alam (2019) dan Hasan (2021) yang menunjukkan bahwa sains modern dan nilai-nilai Islam harus berjalan beriringan untuk menjaga jati diri keagamaan santri di tengah arus modernitas. Pendekatan ini memberikan kesempatan bagi santri untuk menguasai sains dan teknologi tanpa meninggalkan nilai-nilai Islam tradisional yang menjadi landasan utama pendidikan di pondok pesantren.

Pengelolaan Konflik dalam Proses Modernisasi

Dalam modernisasi, berbagai tantangan dan konflik muncul antara pihak yang ingin mempertahankan tradisi dan pihak yang mendukung

perubahan. Di Pesantren Tebuireng Jombang, pengelolaan konflik dilakukan secara konstruktif melalui musyawarah. Proses musyawarah memungkinkan terjadinya dialog terbuka antara berbagai pihak dan menciptakan rasa kebersamaan ketika menghadapi tantangan yang melibatkan perubahan. Penelitian oleh Qureshi & Zaman (2020) dan Alavi (2020) menunjukkan bahwa musyawarah merupakan metode yang efektif untuk menyelesaikan konflik dan menjaga stabilitas lembaga pendidikan Islam. Melalui musyawarah, keputusan yang diambil mencerminkan kepentingan pemimpin dan mencakup pandangan dan aspirasi berbagai pihak yang terlibat. Temuan ini menunjukkan bahwa musyawarah dapat menjadi jembatan untuk mengurangi ketegangan antara kelompok yang memiliki pendapat berbeda tentang modernisasi.

Penelitian ini memberikan kontribusi baru untuk memahami bagaimana kepemimpinan yang menggabungkan pendekatan demokratis, paternalistik, dan spiritual dapat secara efektif mengelola modernisasi dalam pendidikan Islam di pesantren. Selain itu, pendekatan integratif yang menggabungkan ilmu pengetahuan modern dengan nilai-nilai Islam dan penggunaan teknologi dalam pendidikan di pesantren merupakan temuan penting yang memperkaya literatur tentang modernisasi pendidikan Islam di Indonesia.

Inklusivitas dalam Pengambilan Keputusan

pemimpinan inklusif dalam konteks pesantren adalah suatu pendekatan demokratis yang melibatkan setiap warga masyarakat mulai dari kiai, pengurus pesantren, hingga santri dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak bagi kehidupan mereka. Keputusan-keputusan penting seperti perubahan kurikulum, penerapan teknologi baru, atau perubahan kebijakan organisasi, dibuat melalui musyawarah yang memungkinkan setiap pihak menyampaikan pendapatnya. Model kepemimpinan ini menempatkan partisipasi sebagai unsur penting dalam mencapai tujuan bersama yang bertujuan untuk menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap arah dan visi pesantren. Kepemimpinan inklusif ini mengakomodasi berbagai pandangan dan aspirasi sehingga tercipta ruang diskusi yang konstruktif, mengurangi potensi konflik, dan mendorong inovasi bersama. Dalam konteks pesantren yang menjunjung tinggi nilai-nilai kolektif dan kebersamaan, pendekatan ini memperkuat rasa solidaritas antar seluruh komponen pesantren. Sejalan dengan pandangan Khan (2021) dan Qureshi & Zaman (2020), pendekatan inklusif ini memperkuat hubungan antara pemimpin dan pengikut, menciptakan kolaborasi yang lebih erat antara staf pengajar dan siswa.

Kepemimpinan Spiritual sebagai landasan

Pengembangan Karakter Di sisi lain, kepemimpinan spiritual merupakan fondasi utama yang membedakan jenis kepemimpinan ini dengan model kepemimpinan lainnya. Kepemimpinan spiritual berfokus pada pengembangan nilai-nilai agama dan etika, dengan pemimpin bertindak sebagai pembimbing moral dan spiritual bagi para pengikutnya. Kyai di pesantren, Tebuireng Jombang merupakan seorang manajer pendidikan dan mentor spiritual yang membimbing para siswa dan pengurus pesantren dalam menjalani kehidupan sesuai dengan prinsip-prinsip agama. Kepemimpinan spiritual ini berdampak positif pada kesehatan mental dan emosional staf dan siswa. Sebagaimana ditemukan oleh penelitian Rahman (2020) dan Mohammad (2021), pemimpin yang terlibat langsung dalam aspek spiritual kehidupan pondok pesantren dapat menciptakan suasana yang lebih harmonis, mengurangi stres, dan meningkatkan komitmen terhadap nilai-nilai lembaga. Dengan memadukan pengajaran akademis dengan bimbingan rohani, tipe kepemimpinan ini dapat menciptakan generasi yang terampil secara intelektual dan kuat dalam nilai-nilai moral.

Keunikan penelitian ini terletak pada pengembangan konsep kepemimpinan inklusif-spiritual-paternalistik sebagai tipe

kepemimpinan yang adaptif dan komprehensif, yang memadukan dimensi demokrasi, spiritualitas, dan paternalisme untuk mengelola transformasi pendidikan di pesantren (Huda, 2024; Warlizasusi, 2023; Susanti 2023). Hal ini memberikan kontribusi baru bagi literatur tentang kepemimpinan pendidikan Islam, khususnya dalam konteks pesantren yang secara tradisional dikenal dengan struktur hierarkis dan pendekatan otoriter dalam pengelolaannya (Azizah & Mardiana, 2024). Model ini menanggapi tantangan modernisasi secara lebih fleksibel dan manusiawi, dengan memperhatikan kesejahteraan emosional dan spiritual para pengikutnya sambil membuka ruang bagi inovasi dan partisipasi kolektif dalam pengambilan keputusan. Keberhasilan Pesantren Tebuireng dalam menerapkan tipe kepemimpinan ini menunjukkan bahwa modernisasi pendidikan di pesantren dapat berhasil tanpa mengorbankan nilai-nilai tradisional, yang diperkaya melalui pendekatan yang lebih inklusif

Kesimpulan

Dalam penelitian ini kepemimpinan di Pesantren Tebuireng Jombang memadukan tiga pendekatan utama, yaitu inklusif spiritual, dan kharismatik yang secara komprehensif mendukung modernisasi pendidikan tanpa mengorbankan nilai-nilai klasik. Kepemimpinan inklusif yang melibatkan semua elemen lembaga

dalam pengambilan keputusan menciptakan rasa tanggung jawab kolektif. Sebaliknya, kepemimpinan spiritual memberikan landasan moral dan emosional yang kokoh, dan kepemimpinan kharismatik memperkuat hubungan emosional antara pemimpin dan pengikut. Model kepemimpinan ini meningkatkan stabilitas lembaga dalam menghadapi perubahan dan menjaga keharmonisan dan kesejahteraan warga pesantren. Temuan ini berkontribusi pada literatur tentang kepemimpinan pendidikan Islam, terutama dalam konteks pondok pesantren yang beradaptasi dengan tuntutan globalisasi. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang kepemimpinan pendidikan Islam dengan menawarkan tipe kepemimpinan adaptif baru, yang menggabungkan unsur-unsur demokratis, spiritual, dan kharismatik. Secara praktis, temuan ini dapat menjadi referensi bagi pesantren lain yang secara bersamaan menghadapi tantangan serupa dalam mengelola modernisasi dan tradisi. Akan tetapi, penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu cakupannya terbatas pada satu pondok pesantren, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya mewakili variasi kepemimpinan di pesantren lain. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar cakupan penelitian diperluas dengan melibatkan lebih banyak pesantren agar diperoleh

gambaran yang lebih komprehensif tentang praktik kepemimpinan sejenis.

Daftar Pustaka

- Abidin, Z., & Sirojuddin, A. (2024). Mengembangkan Kecerdasan Spiritual Melalui Internalisasi Nilai-Nilai Sufistik: Pembelajaran Dari Pendidikan Pesantren. *Tafkir: Jurnal Interdisipliner Pendidikan Islam*, 5(2), Artikel 2. <https://doi.org/10.31538/tijie.v5i2.783>
- Administrasi dan Kebijakan dalam Penelitian Kesehatan Mental dan Layanan Kesehatan Mental, 42(5), 533–544.
- Afandi, F. (2020). Transformasi Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam Modern*, 12(3), 177–192.
- Afifuddin, H. (2019). Dampak Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keberhasilan Pondok Pesantren. *Jurnal Internasional Pendidikan Islam*, 4(1), 89–102.
- Ahmad, I., & Zunaih, AI (2020). Model Kepemimpinan Kiai dalam Strategi Pengembangan Pondok Pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 15(2), 140–152.
- Ahmad, S., & Ashraf, M. (2020). Kepemimpinan Visioner dalam Pendidikan Islam: Tantangan dan Prospek.
- Aisyah, S., Ilmi, M. U., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). Konsep Kepemimpinan Kiai dalam Cakupan Budaya Organisasi Pesantren. *Tafkir: Jurnal Pendidikan Islam Interdisipliner*, 3(1), Artikel 1. <https://doi.org/10.31538/tijie.v3i1.106>
- Alam, M. (2019). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Lembaga Pendidikan Islam: Studi pada Madrasah. *Jurnal Kepemimpinan Islam*, 5(2), 54–71.
- Alavi, S. J. (2020). Kepemimpinan Spiritual dan Komitmen Organisasi di Sekolah Islam. *Jurnal Studi Kepemimpinan dan Organisasi*, 9(2), 95–113.
- Anam, W., Sulaeman, M., Mustakim, A. A., Putra, A., & Hakim, L. (2024). Studi Hadits Quo Vadis di Pesantren dalam Perspektif Al-Jabiri. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), Artikel 2. <https://doi.org/10.31538/nzh.v7i2.4328>
- Arif, M., Aziz, M. K. N. A., & Abdurakhmonovich, Y. A. (2024). Strategi Tren Pencegahan Bullying di Pesantren. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 12(2), Artikel 2. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v12i2.1087>
- Arifin, S., Utama, S., Aryani, S.A., Prayitno, H.J., & Weston, W. (2023). Peningkatan Kompetensi Profesional Guru

- Melalui Supervisi Klinis Berbasis Nilai Multikultural di Pesantren. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(3), Artikel 3. <https://doi.org/10.31538/nzh.v6i3.4037>
- Aziz, A., Sebgag, S., Zuana, MMM, & Suryani, I. (2022). Pembelajaran Bahasa Arab Pegon untuk Santri Non-Jawa di Pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2), Artikel 2. <https://doi.org/10.15575/jpi.v8i2.19581>
- Aziz, N., & Faiz, M. (2020). Peran Kepemimpinan dalam Modernisasi Pendidikan Islam: Studi Kasus Madrasah di Indonesia dan Malaysia. *Jurnal Pendidikan Komparatif*, 19(2), 89–101.
- Azizah, I., & Mardiana, D. (2024). Transformasi Pembelajaran: Meningkatkan Prestasi Siswa melalui Pembelajaran Penemuan. *Dirasah International Journal of Islamic Studies*, 2(2), Artikel 2. <https://doi.org/10.59373/drs.v2i2.42>
- Banmairuoy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). Pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui faktor-faktor komponen inovasi organisasi: Bukti dari industri kurva S baru Thailand. *Tinjauan Manajemen Asia Pasifik*, 27(3), 200–209. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.v.2021.09.001>
- Bashir, S., & Othman, M. (2021). Kepemimpinan Spiritual dan Dampaknya terhadap Efektivitas Sekolah Islam di Malaysia. *Jurnal Internasional Kepemimpinan Islam*, 9(1), 67–80.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Metodologi Studi Kasus Kualitatif: Desain dan Implementasi Studi untuk Peneliti Pemula. *Laporan Kualitatif*, 13(4), 544–559.
- Creswell, J. W. (2013). *Desain Penelitian: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (edisi ke-4). SAGE Publications.
- Devi, A. D., & Subiyantoro, S. (2021). Penerapan Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kepala Madrasah Transformasional dalam Peningkatan Mutu. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), Artikel 1. <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i1.1162>
- Fadillah, A. (2018). Struktur dan Pola Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren di Jawa. *Jurnal Studi Islam*, 23(3), 243–259.
- Fathurrahman, A. (2019). Kepemimpinan Kultural dalam

- Sekolah Islam: Studi Komparatif di Asia Tenggara.
- Fidayani, E. F., & Ammar, F. M. (2023). Penggunaan Kurikulum Azhari dalam Pembelajaran Bahasa Arab di Pesantren. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(1), Artikel 1. <https://doi.org/10.31538/nzh.v6i1.2866>
- Hasan, S., & Ameen, A. (2021). Kepemimpinan Reformasi Pendidikan di Pondok Pesantren: Studi Kasus Pondok Pesantren di Indonesia. *Jurnal Reformasi Pendidikan*, 8(2), 72–88.
- Huda, M., Arif, M., Rahim, M.M.A., & Anshari, M. (2024). Media Pembelajaran Pendidikan Agama Hussain, Z. (2020). Tantangan Kepemimpinan Modern dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Internasional Studi Islam*, 12(3), 74–86.
- Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, 7(4), 121–139.
- Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 12(3), 65–80.
- Khan, M. I. (2021). Tantangan Kepemimpinan dalam Modernisasi Sekolah Islam: Tinjauan Umum. *Jurnal Pengembangan Pendidikan*, 7(1), 45–61.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Penelitian Kualitatif: Panduan untuk Desain dan Implementasi* (edisi ke-4). Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Metode* (edisi ke-3). Publikasi SAGE.
- Mohammad, N. A. (2021). Kepemimpinan Islam dalam Lembaga Pendidikan Modern. *Jurnal Internasional Kepemimpinan Islam*, 12(1), 23–38.
- Nurjan, S. (2022). Perilaku Kepemimpinan Kolektif di Pondok Modern Gontor. *Journal of Educational Leadership*, 29(1), 78–95.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling untuk Pengumpulan dan Analisis Data Kualitatif dalam Penelitian Implementasi Metode Campuran.
- Pastor, A.F., Roesminingsih, E., & Sumbawati, M.S. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah di Era Pendidikan 4.0. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), Artikel 2. <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i2.1413>
- Patton, M. Q. (2015). *Metode Penelitian & Evaluasi Kualitatif* (edisi ke-4).
- Pratiwi, D. P., & Warlizasusi, J. (2023).
- Qureshi, M. I., & Zaman, T. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Masa Depan Pendidikan Islam.

- Rahman, A. (2020). Kepemimpinan Efektif dalam Transformasi Pendidikan Islam: Perspektif Global.
- Rispler-Chaim, V. (2021). Pendidikan Islam dan Kepemimpinan di Asia Tenggara: Tantangan Modern bagi Sekolah Tradisional. *Jurnal Studi Islam Kontemporer*, 7(3), 102–115.
- Sagal, S. (2021). Kepemimpinan Pesantren sebagai Penentu Sukses Pendidikan Islam. *Jurnal Kepemimpinan Keagamaan*, 16(2), 102–118.
- Sari, BI, & Yani, MT (2019). Gaya dan Tipologi Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Babussalam. *Jurnal Kepemimpinan Islam*, 8(1), 45–60.
- Smith, GA (2021). Mengadaptasi Model Kepemimpinan Sekolah Islam: Studi Banding Pendekatan Kepemimpinan dalam Pendidikan. *Jurnal Internasional Studi Islam*, 11(2), 122–135.
- Suheri, M. (2020). Studi Transformasi Elemen Pondok Pesantren. *Jurnal Reformasi Pendidikan*, 11(2), 189–204.
- Susanti, F., Zakariyah, Z., Komalasari, M., & Warlizasusi, J. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kedisiplinan Guru di Madrasah Aliyah Negeri. *Kharisma: Jurnal Administrasi*
- Wajdi, F., Sanusi, A., Mulyasana, D., Sauri, S., Khorri, A., & Saepuloh, S. (2022). Pola Kepemimpinan Kiai dalam Mengelola Pembelajaran Pesantren. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), Artikel 1. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i1.1832>
- Yin, RK (2018). Studi Kasus Penelitian dan Penerapan: Desain dan Metode (edisi ke-6).