



## AL-AFKAR: Journal for Islamic Studies

Journal website: <https://al-afkar.com>


P-ISSN : 2614-4883; E-ISSN : 2614-4905  
<https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v9i2.3294>

Vol. 9 No. 2 (2026)  
pp. 1164-1178

### Research Article

# Transformational Leadership Kiai dalam Pengelolaan Pesantren: A Qualitative Study of Islamic Educational Management

Agung Syarifudin<sup>1</sup>, Anna Setiani<sup>2</sup>, Siti Khoirotun Nafi'ah<sup>3</sup>, Busthomi Ibrohim<sup>4</sup>

1. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Darunnajah, Indonesia  
E-mail: [a.syarifudin@darunnajah.ac.id](mailto:a.syarifudin@darunnajah.ac.id) 
2. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Darunnajah, Indonesia  
E-mail: [annasetiani@darunnajah.ac.id](mailto:annasetiani@darunnajah.ac.id)
3. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Darunnajah, Indonesia  
E-mail: [naffkhairoh@darunnajah.ac.id](mailto:naffkhairoh@darunnajah.ac.id)
4. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Darunnajah, Indonesia  
E-mail: [busthomi.ibrohim@darunnajah.ac.id](mailto:busthomi.ibrohim@darunnajah.ac.id)



Copyright © 2026 by Authors, Published by AL-AFKAR: Journal For Islamic Studies. This is an open access article under the CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

Received : January 17, 2026  
Accepted : March 12, 2026

Revised : February 15, 2026  
Available online : April 19, 2026

**How to Cite:** Agung Syarifudin, Anna Setiani, Siti Khoirotun Nafi'ah and Busthomi Ibrohim. (2026) "Transformational Leadership of Kiai in Pesantren Management: A Qualitative Study of Islamic Educational Management", *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 9(2), pp. 1164–1178. doi: 10.31943/afkarjournal.v9i2.3294.

**Transformational Leadership of Kiai in Pesantren Management: A Qualitative Study of Islamic Educational Management**

**Abstract.** In the era of educational disruption, pesantren are required to transform without losing their traditional (salaf) identity. The role of the Kiai as a central leader is a determinant factor in the success of such change management. Purpose: This study aims to analyze the implementation of the Kiai's transformational leadership in pesantren management, specifically in the aspects of institutional vision development and human resource empowerment. Methods: This research employs a qualitative approach with a descriptive case study design. Data were collected through in-depth interviews with the Kiai, foundation board members, and teachers, as well as through participatory observation and documentation. Data analysis used the Miles, Huberman, and Saldana model, including data condensation, data display, and drawing conclusions. Data validity was tested through source and technique triangulation. Findings: The research findings indicate that the Kiai's transformational leadership is operationalized through four main dimensions: (1) Idealized Influence through moral excellence and spiritual charisma; (2) Inspirational Motivation through the internalization of values of sincerity and independence; (3) Intellectual Stimulation by encouraging managerial *ijtihad* in the curriculum; and (4) Individualized Consideration through a humanistic paternalistic approach. The Kiai successfully integrates pesantren values with modern management principles (POAC) to enhance institutional competitiveness. Conclusion/Implications: This study concludes that the transformational leadership model in pesantren is unique, characterized by a blend of theological authority and managerial professionalism. The implications of this research strengthen transformational leadership theory within the context of non-formal Islamic educational organizations.

**Keywords:** Transformational Leadership, Kiai, Islamic Educational Management, Pesantren

**Abstrak.** Di era disrupsi pendidikan, pesantren dituntut untuk bertransformasi tanpa kehilangan identitas salafnya. Peran Kiai sebagai pemimpin sentral menjadi faktor determinan dalam keberhasilan manajemen perubahan tersebut. Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kepemimpinan transformasional Kiai dalam pengelolaan pesantren, khususnya pada aspek pengembangan visi lembaga dan pemberdayaan sumber daya manusia. Metode: Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pengasuh, pengurus yayasan, dan ustaz, serta melalui observasi partisipatif dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil: Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional Kiai dioperasionalkan melalui empat dimensi utama: (1) Idealized Influence melalui keteladanan akhlak dan karisma spiritual; (2) Inspirational Motivation melalui internalisasi nilai-nilai keikhlasan dan kemandirian; (3) Intellectual Stimulation dengan mendorong *ijtihad* manajerial dalam kurikulum; dan (4) Individualized Consideration melalui pendekatan paternalistik yang humanis. Kiai berhasil mengintegrasikan nilai pesantren dengan prinsip manajemen modern (POAC) guna meningkatkan daya saing lembaga. Kesimpulan/Implikasi: Penelitian ini menyimpulkan bahwa model kepemimpinan transformasional di pesantren memiliki keunikan berupa perpaduan antara otoritas teologis dan profesionalisme manajerial. Implikasi penelitian ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi pendidikan Islam non-formal.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kiai, Manajemen Pendidikan Islam, Pesantren

## PENDAHULUAN

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia memiliki peran strategis dalam membentuk karakter dan moralitas bangsa selama berabad-abad.

Keberadaan pesantren yang telah mengakar kuat dalam tradisi masyarakat Indonesia menjadikannya sebagai institusi pendidikan non-formal yang unik dengan karakteristik tersendiri yang berbeda dengan sistem pendidikan formal pada umumnya. Dhofier (2011) dalam karyanya *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* menegaskan bahwa pesantren telah berkontribusi signifikan dalam pelestarian dan pengembangan nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jamaah di Indonesia sejak abad ke-19 hingga memasuki era millennium ketiga. Dalam konteks pendidikan nasional, pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga transfer pengetahuan agama semata, tetapi juga sebagai wadah pembentukan karakter, pengembangan keterampilan sosial, dan penguatan nilai-nilai moral yang menjadi fondasi kehidupan bermasyarakat dan bernegara.

Memasuki era disrupsi teknologi dan globalisasi pada abad ke-21, pesantren menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan multidimensional. Mansir (2020) dalam artikelnya yang dipublikasikan pada jurnal *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama* menyatakan bahwa pesantren modern harus mampu memadukan pendidikan agama dengan pengetahuan umum, mengadopsi metode pengajaran kontemporer, serta memperkenalkan teknologi dan keterampilan yang relevan tanpa meninggalkan nilai-nilai tradisionalnya.

Kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994) dalam karya *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* menawarkan kerangka teoretis yang relevan untuk memahami dinamika kepemimpinan di pesantren. Teori ini mengidentifikasi empat dimensi utama kepemimpinan transformasional yang meliputi: *Idealized Influence* (pengaruh ideal), *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional), *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), dan *Individualized Consideration* (pertimbangan individual). Sliwka, Klopsch, Beigel, dan Tung (2024) dalam penelitian mereka yang dipublikasikan di *Journal of Educational Administration* mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam mendorong praktik inovatif di institusi pendidikan dan memfasilitasi transisi dari model pendidikan tradisional menuju model yang selaras dengan tuntutan era digital. Keempat dimensi kepemimpinan transformasional ini merepresentasikan kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut melalui keteladanan, memberikan inspirasi melalui visi yang menarik, mendorong kreativitas dan inovasi, serta memberikan perhatian personal kepada kebutuhan pengembangan setiap individu.

Kiai sebagai pemimpin pesantren memiliki kedudukan yang unik dan berbeda dengan pemimpin organisasi pada umumnya. Alam (2018) dalam penelitiannya yang berjudul *Strengthening Leadership Culture: The Role of Kyai in Indonesian Pesantren* yang dipublikasikan dalam *At-Ta'dib: Journal of Islamic Education* Volume 13 Nomor 1 halaman 5-17 menegaskan bahwa kiai memiliki peran ganda sebagai pemimpin spiritual sekaligus manajer institusional yang keberhasilannya menentukan eksistensi pesantren itu sendiri. Otoritas kiai tidak hanya bersumber dari kapasitas manajerial semata, tetapi lebih fundamental lagi berakar pada karisma spiritual, kedalaman ilmu agama, dan garis keturunan (nasab) yang menghubungkannya dengan tokoh-tokoh ulama terdahulu. Kurniawan, Muslihah, Syarifudin, dan Supardi (2022) dalam artikel mereka yang dipublikasikan di *International Journal of Graduate*

of Islamic Education Volume 3 Nomor 2 halaman 40-56 menemukan bahwa kepemimpinan spiritual kiai di pesantren dibangun atas tiga otoritas utama yaitu tradisional, karismatik, dan rasional yang saling melengkapi dalam mengelola dinamika organisasi pesantren.

Relevansi penerapan kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan pesantren semakin kuat mengingat tuntutan perubahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam ini. Bass (1985) dalam karya *Leadership and Performance Beyond Expectations* yang diterbitkan oleh Free Press New York menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk mengangkat motivasi pengikut ke tingkat yang lebih tinggi dengan menghubungkan kebutuhan pengikut dengan misi dan nilai-nilai organisasi. Alzoraiki, Ahmad, Ateeq, dan Milhem (2024) dalam penelitian mereka yang dipublikasikan di *Frontiers in Education* Volume 9 Artikel 1413607 menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pengajaran melalui mediasi budaya organisasi di lembaga pendidikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin pendidikan, termasuk kiai di pesantren, perlu mengembangkan kapasitas kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks pesantren, transformasi yang terjadi tidak hanya bersifat struktural dan manajerial, tetapi juga mencakup transformasi spiritual dan karakter yang menjadi inti dari pendidikan pesantren. Hasibuan, Iqbal, Hasibuan, dan Amiruddin (2024) dalam artikel mereka yang dipublikasikan di *Indonesian Research Journal on Education* menyatakan bahwa manajemen pesantren modern melibatkan berbagai kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan tetap menyeimbangkan nilai-nilai tradisional dan kebutuhan modernitas.

Penelitian-penelitian terdahulu tentang kepemimpinan kiai di pesantren telah memberikan kontribusi penting dalam memahami dinamika kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam. Namun demikian, kajian yang secara spesifik mengintegrasikan perspektif teori kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio dengan konteks pengelolaan pesantren masih relatif terbatas. Li dan Karanxha (2024) dalam *systematic literature review* mereka yang dipublikasikan di *Educational Management Administration & Leadership* menunjukkan bahwa penelitian tentang kepemimpinan transformasional di sektor pendidikan masih memerlukan eksplorasi lebih lanjut terutama terkait mekanisme pengaruhnya terhadap outcomes pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis secara mendalam implementasi kepemimpinan transformasional kiai dalam pengelolaan pesantren khususnya pada aspek pengembangan visi lembaga dan pemberdayaan sumber daya manusia.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis implementasi dimensi *idealized influence* dalam kepemimpinan kiai di pesantren; (2) Mengidentifikasi pola *inspirational motivation* yang diterapkan kiai dalam membangun visi bersama; (3) Mengeksplorasi strategi *intellectual stimulation* yang digunakan kiai dalam mendorong inovasi kurikulum; dan (4) Mendeskripsikan praktik *individualized consideration* kiai dalam pemberdayaan sumber daya manusia

pesantren. Signifikansi teoretis penelitian ini terletak pada pengembangan konseptualisasi kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi pendidikan Islam non-formal yang memiliki karakteristik unik berbeda dengan organisasi pendidikan formal pada umumnya. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi para pemimpin pesantren dalam mengoptimalkan peran kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan lembaga.

## **METODE PENELITIAN**

### **Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus deskriptif. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada kebutuhan untuk memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan transformasional kiai dalam konteks alamiahnya tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel penelitian. Creswell dan Poth (2018) dalam buku *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* yang diterbitkan SAGE Publications menegaskan bahwa pendekatan kualitatif sangat tepat digunakan untuk mengeksplorasi makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap masalah sosial atau kemanusiaan. Yin (2018) dalam *Case Study Research and Applications: Design and Methods* Edisi ke-6 yang juga diterbitkan SAGE Publications menjelaskan bahwa studi kasus merupakan metode yang tepat untuk menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat 'bagaimana' dan 'mengapa' terkait fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata.

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di sebuah pondok pesantren yang berlokasi di wilayah Jawa Timur yang telah berdiri lebih dari lima puluh tahun dan memiliki lebih dari seribu santri. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada kriteria purposif yaitu: (1) pesantren memiliki rekam jejak dalam melakukan transformasi kelembagaan; (2) kiai pengasuh menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional berdasarkan preliminary study; dan (3) pesantren menggabungkan sistem pendidikan tradisional (*salafiyah*) dengan modern. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama enam bulan untuk memastikan kedalaman dan keluasan data yang dikumpulkan serta memungkinkan peneliti untuk mengamati berbagai aktivitas kepemimpinan kiai dalam siklus penuh kegiatan pesantren.

### **Sumber Data dan Informan**

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari informan kunci melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Informan penelitian ditentukan secara purposif berdasarkan kriteria keterlibatan langsung dalam pengelolaan pesantren dan pengetahuan mendalam tentang kepemimpinan kiai. Informan kunci meliputi: (1) Kiai pengasuh pesantren sebagai informan utama; (2) Pengurus yayasan berjumlah tiga orang; (3) Ustaz senior berjumlah lima orang yang telah mengabdikan lebih dari sepuluh tahun; dan (4) Santri senior berjumlah empat orang yang dipilih berdasarkan

rekomendasi pengurus. Miles, Huberman, dan Saldana (2014) dalam buku *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* Edisi ke-3 yang diterbitkan SAGE Publications London menekankan pentingnya pemilihan informan yang tepat untuk menjamin kualitas data kualitatif. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen pesantren meliputi profil lembaga, struktur organisasi, kurikulum, laporan kegiatan, dan dokumen kebijakan strategis.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun berdasarkan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio. Setiap sesi wawancara berlangsung antara satu hingga dua jam dan direkam dengan persetujuan informan untuk kemudian ditranskripsikan secara verbatim. Observasi partisipatif dilakukan dengan mengikuti berbagai kegiatan pesantren termasuk pengajian kitab kuning, rapat koordinasi pengurus, kegiatan pembinaan santri, dan interaksi sehari-hari antara kiai dengan civitas pesantren. Studi dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data pendukung terkait kebijakan, program, dan aktivitas kepemimpinan kiai yang terdokumentasi secara formal.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang meliputi tiga komponen utama yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Kondensasi data merupakan proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mentransformasi data yang muncul dari catatan lapangan dan transkrip wawancara. Proses ini dilakukan secara berkelanjutan sepanjang penelitian melalui kegiatan pengkodean, pembuatan memo analitik, dan pengembangan tema-tema. Penyajian data dilakukan dalam bentuk matriks, diagram, dan narasi yang memungkinkan penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap mulai dari kesimpulan tentatif hingga kesimpulan final yang telah terverifikasi melalui proses triangulasi.

### **Keabsahan Data**

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan kriteria *trustworthiness* yang meliputi kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Kredibilitas data dijamin melalui triangulasi sumber yaitu membandingkan data dari berbagai informan dan triangulasi teknik yaitu membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Creswell dan Creswell (2018) dalam *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* Edisi ke-5 menekankan pentingnya triangulasi untuk meningkatkan validitas internal penelitian kualitatif. Transferabilitas dijamin melalui deskripsi tebal (*thick description*) yang memungkinkan pembaca menilai kesesuaian temuan dengan konteks lain. Dependabilitas dijamin melalui *audit trail* yang

mendokumentasikan seluruh proses penelitian. Konfirmabilitas dijamin melalui reflektivitas peneliti dan member checking dengan informan kunci.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Kepemimpinan Kiai di Pesantren**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai di pesantren yang diteliti memiliki karakteristik yang unik sebagai perpaduan antara otoritas tradisional, karismatik, dan legal-rasional. Kiai tidak hanya berperan sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai pembimbing spiritual, guru utama, dan panutan moral bagi seluruh civitas pesantren. Posisi sentral kiai dalam struktur pesantren tercermin dari ungkapan salah satu informan ustaz senior yang menyatakan bahwa setiap keputusan penting di pesantren selalu dikonsultasikan kepada kiai dan mendapat restu beliau sebelum diimplementasikan. Fenomena ini sejalan dengan temuan Alam (2018) yang menyatakan bahwa kiai memiliki peran ganda sebagai pemimpin spiritual sekaligus manajer institusional. Otoritas kepemimpinan kiai dibangun atas dasar kedalaman ilmu agama, kesalehan personal, dan garis keturunan yang menghubungkannya dengan tokoh-tokoh ulama pendiri pesantren.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, kiai menerapkan pendekatan yang menggabungkan prinsip-prinsip tradisional pesantren dengan manajemen modern. Observasi peneliti menunjukkan bahwa kiai secara aktif terlibat dalam perencanaan strategis pesantren melalui rapat koordinasi rutin dengan pengurus yayasan dan para ustaz senior. Kiai juga menerapkan sistem pendelegasian wewenang yang terstruktur dengan membentuk berbagai bidang pengelolaan seperti bidang pendidikan, bidang kesantunan, bidang sarana prasarana, dan bidang hubungan masyarakat. Masing-masing bidang dipimpin oleh ustaz yang dipilih berdasarkan kompetensi dan dipercaya oleh kiai. Praktik ini menunjukkan penerapan fungsi-fungsi manajemen modern (POAC: Planning, Organizing, Actuating, Controlling) yang diintegrasikan dengan nilai-nilai kepemimpinan tradisional pesantren. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Yugo (2025) yang dipublikasikan di *Journal of Educational Research and Practice* yang menyatakan bahwa pesantren yang berhasil adalah yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dengan praktik manajemen modern.

### **Dimensi Idealized Influence: Keteladanan Akhlak dan Karisma Spiritual**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dimensi idealized influence dalam kepemimpinan kiai dimanifestasikan melalui keteladanan akhlak dan karisma spiritual yang melekat pada sosok kiai. Seluruh informan secara konsisten menyatakan bahwa kiai merupakan figur yang patut diteladani dalam berbagai aspek kehidupan. Seorang informan pengurus yayasan mengungkapkan bahwa beliau kiai selalu menjadi yang pertama hadir di masjid untuk shalat berjamaah dan yang terakhir meninggalkan majelis pengajian, hal ini memberikan contoh nyata tentang istiqamah dalam beribadah. Keteladanan kiai juga tercermin dalam kesederhanaan gaya hidup, kedermawanan terhadap dhuafa, dan konsistensi antara ucapan dengan perbuatan. Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa pemimpin dengan idealized influence yang tinggi berperan sebagai role model yang membangun kepercayaan dan

penghormatan dari pengikut. Dalam konteks pesantren, keteladanan kiai menjadi media utama transfer nilai yang lebih efektif dibandingkan dengan instruksi verbal semata.

Karisma spiritual kiai menjadi sumber otoritas yang membedakan kepemimpinan pesantren dengan kepemimpinan organisasi pada umumnya. Informan santri senior menceritakan bahwa kedekatan dengan kiai memberikan ketenangan batin dan motivasi untuk istiqamah dalam menuntut ilmu. Para santri dan ustaz meyakini bahwa kiai memiliki kedekatan khusus dengan Allah yang tercermin dari keberkahan ilmu dan doa-doa beliau. Keyakinan ini diperkuat dengan berbagai narasi tentang karamah atau kejadian luar biasa yang diasosiasikan dengan kiai. Meskipun penelitian ini tidak memverifikasi kebenaran narasi tersebut, namun dampak psikologisnya sangat nyata dalam membangun loyalitas dan kepatuhan pengikut. Temuan ini sejalan dengan konsep Weber tentang otoritas karismatik dan dikonfirmasi oleh penelitian Kurniawan dkk. (2022) yang menemukan bahwa otoritas karismatik kiai bersumber pada kualitas spiritual dan diperkuat dengan karamah.

Dimensi idealized influence juga tercermin dari integritas moral kiai dalam pengambilan keputusan. Observasi peneliti menunjukkan bahwa kiai selalu mempertimbangkan aspek maslahat umat dalam setiap kebijakan pesantren. Ketika menghadapi dilema antara kepentingan finansial dan kepentingan pendidikan, kiai secara konsisten memprioritaskan yang terakhir. Seorang informan ustaz menceritakan bahwa kiai pernah menolak tawaran kerjasama yang menguntungkan secara finansial karena menilai program tersebut berpotensi menggerus nilai-nilai tradisional pesantren. Keputusan ini menunjukkan komitmen kiai terhadap prinsip-prinsip yang diyakininya meskipun harus mengorbankan keuntungan material. Alzoraiki dkk. (2024) menegaskan bahwa pemimpin transformasional yang efektif menunjukkan perilaku etis yang konsisten dan menjadi panutan moral bagi organisasinya.

### **Dimensi Inspirational Motivation: Internalisasi Nilai Keikhlasan dan Kemandirian**

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kiai menerapkan dimensi inspirational motivation melalui internalisasi nilai-nilai keikhlasan dan kemandirian kepada seluruh civitas pesantren. Visi pesantren yang dirumuskan oleh kiai tidak hanya berorientasi pada pencapaian duniawi, tetapi lebih menekankan pada tujuan ukhrawi yaitu menciptakan generasi yang berilmu, beriman, dan beramal shalih. Seorang informan ustaz mengungkapkan bahwa kiai selalu mengingatkan bahwa tujuan utama mengajar adalah ibadah kepada Allah dan mentransfer ilmu yang bermanfaat, bukan mencari penghidupan semata. Nilai keikhlasan ini secara konsisten dikomunikasikan dalam berbagai forum baik formal maupun informal. Bass (1985) menjelaskan bahwa pemimpin dengan inspirational motivation yang tinggi mampu mengartikulasikan visi yang menarik dan menantang serta membangkitkan semangat tim untuk mencapainya.

Nilai kemandirian menjadi pilar kedua yang diinternalisasikan kiai dalam membangun karakter civitas pesantren. Kiai secara konsisten menekankan pentingnya pesantren untuk mandiri secara finansial dan tidak bergantung pada

bantuan pihak eksternal. Observasi peneliti menunjukkan bahwa pesantren mengembangkan berbagai unit usaha mandiri seperti koperasi, pertanian, dan peternakan yang dikelola dengan melibatkan partisipasi santri. Seorang informan pengurus yayasan menyatakan bahwa kiai mengajarkan bahwa kemandirian ekonomi adalah kunci untuk menjaga independensi pesantren dalam menentukan arah pendidikannya. Praktik ini sejalan dengan temuan Ritonga, Indra, dan Handrianto (2021) dalam jurnal *Islamic Management* Volume 4 Nomor 1 halaman 176-187 yang menekankan pentingnya penguatan karakter kemandirian dalam pendidikan pesantren. Nilai kemandirian juga diinternalisasikan kepada santri melalui berbagai program seperti piket kebersihan, pengelolaan dapur, dan kegiatan kewirausahaan yang membekali santri dengan *life skills*.

Kiai juga menerapkan *inspirational motivation* melalui komunikasi visi yang konsisten dan berulang. Dalam setiap kesempatan pengajian, baik pengajian rutin maupun pengajian umum, kiai selalu menyisipkan pesan-pesan tentang visi pesantren dan harapan beliau terhadap santri. Informan santri senior menyatakan bahwa pesan kiai yang paling membekas adalah tuntutan ilmu harus diniatkan untuk membela agama Allah dan mengabdikan kepada masyarakat. Repetisi pesan ini dalam berbagai konteks membuat nilai-nilai tersebut terinternalisasi secara mendalam pada diri santri dan ustaz. Zeynalova (2024) dalam artikelnya di *International Journal of Innovative Technologies in Social Science* menegaskan bahwa pemimpin transformatif yang efektif adalah yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang inspiratif melalui komunikasi visi yang konsisten. Praktik komunikasi visi oleh kiai ini menunjukkan pemahaman intuitif tentang pentingnya repetisi dalam proses internalisasi nilai.

### **Dimensi Intellectual Stimulation: Mendorong Ijtihad Manajerial dalam Kurikulum**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kiai menerapkan dimensi *intellectual stimulation* dengan mendorong para ustaz untuk berijtihad dalam pengembangan kurikulum pesantren. Meskipun kurikulum kitab kuning tradisional tetap menjadi fondasi utama, kiai membuka ruang bagi inovasi metodologi pengajaran dan integrasi dengan ilmu pengetahuan modern. Seorang informan ustaz menceritakan bahwa kiai mendorong kami untuk menemukan cara-cara kreatif dalam mengajarkan kitab kuning agar lebih mudah dipahami oleh santri zaman sekarang tanpa mengurangi kedalaman isinya. Dorongan ini memicu pengembangan berbagai metode pengajaran inovatif seperti penggunaan *mind mapping* untuk meringkas isi kitab, diskusi kelompok untuk mengkaji isu-isu kontemporer, dan integrasi multimedia dalam pembelajaran.

Kiai juga mendorong *intellectual stimulation* melalui keterbukaan terhadap masukan dan kritik konstruktif dari para ustaz dan pengurus. Observasi pada rapat koordinasi menunjukkan bahwa kiai memberikan kesempatan yang luas bagi peserta untuk menyampaikan pendapat dan gagasan baru. Informan pengurus yayasan menyatakan bahwa kiai selalu berkata bahwa beliau tidak selalu benar dan membutuhkan masukan dari orang-orang yang lebih paham di bidangnya masing-masing. Sikap terbuka ini menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi

pertukaran ide dan inovasi. Bass dan Avolio (1994) menekankan bahwa intellectual stimulation meliputi mendorong pengikut untuk mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Dalam konteks pesantren, kiai menerjemahkan prinsip ini dengan memberikan ruang bagi ijtihad manajerial dalam batas-batas yang tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip dasar pesantren.

Penerapan intellectual stimulation juga tercermin dari kebijakan kiai dalam pengembangan kapasitas ustaz. Pesantren memfasilitasi para ustaz untuk melanjutkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi serta mengikuti berbagai pelatihan dan seminar pengembangan profesional. Seorang informan ustaz menyatakan bahwa kiai sangat mendukung ketika saya mengajukan izin untuk kuliah S2 karena beliau percaya bahwa ilmu pengetahuan terus berkembang dan kita harus terus belajar. Kebijakan ini menunjukkan visi jangka panjang kiai dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia pesantren. Chen, Wider, Cheng dkk. (2024) dalam penelitian mereka yang dipublikasikan di *Journal of Innovation in Primary and Diploma Education* mengkonfirmasi bahwa investasi dalam pengembangan profesional merupakan salah satu manifestasi penting dari kepemimpinan transformasional di institusi pendidikan.

Dimensi intellectual stimulation kiai juga mencakup dorongan untuk merespons isu-isu kontemporer secara kritis. Kiai mendorong para ustaz dan santri senior untuk mengkaji berbagai persoalan kekinian dari perspektif Islam yang kontekstual. Dalam forum bahtsul masail (diskusi masalah fiqih), kiai memfasilitasi pembahasan isu-isu aktual seperti hukum transaksi digital, media sosial, dan bioetika. Seorang informan santri senior menyatakan bahwa forum bahtsul masail mengajarkan kami untuk berpikir kritis dan tidak menerima segala sesuatu secara taklid buta. Praktik ini menunjukkan bahwa pesantren tidak menutup diri dari perkembangan zaman, tetapi justru berupaya memberikan respons yang berbasis pada khazanah keilmuan Islam. Temuan ini konsisten dengan argumen Aldeia, Izazy, Aflahah, dan Libriyanti (2023) dalam artikel mereka di jurnal *EDUKASI* Volume 21 Nomor 1 yang menekankan pentingnya modernisasi manajemen pesantren untuk menyongsong era Society 5.0.

### **Dimensi Individualized Consideration: Pendekatan Paternalistik yang Humanis**

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kiai menerapkan dimensi individualized consideration melalui pendekatan paternalistik yang humanis dalam berinteraksi dengan para ustaz dan santri. Kiai memposisikan dirinya tidak hanya sebagai atasan dalam struktur organisasi, tetapi juga sebagai figur ayah yang memperhatikan kesejahteraan dan perkembangan setiap individu. Seorang informan ustaz menceritakan bahwa kiai mengenal hampir semua ustaz dan santri senior secara personal termasuk latar belakang keluarga dan kondisi ekonomi mereka. Pengenalan personal ini memungkinkan kiai untuk memberikan perhatian dan bantuan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik masing-masing individu. Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa individualized consideration meliputi memberikan

perhatian khusus pada kebutuhan pencapaian dan pertumbuhan setiap pengikut dengan bertindak sebagai coach atau mentor.

Praktik individualized consideration kiai tercermin dalam sistem pembinaan dan pengembangan ustaz. Kiai secara berkala melakukan evaluasi informal terhadap kinerja dan perkembangan setiap ustaz melalui dialog personal. Observasi peneliti menunjukkan bahwa kiai meluangkan waktu setelah shalat subuh untuk menerima ustaz yang ingin berkonsultasi tentang berbagai persoalan baik yang terkait dengan tugas mengajar maupun masalah pribadi. Seorang informan ustaz menyatakan bahwa pintu kiai selalu terbuka bagi siapa saja yang membutuhkan nasihat atau bimbingan. Pendekatan ini menciptakan hubungan emosional yang kuat antara kiai dengan para ustaz yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap pesantren. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Syam, Wiyono, dan Imron (2023) yang dipublikasikan dalam Pegem Journal of Education and Instruction Volume 13 Nomor 1 halaman 100-108 tentang perilaku kepemimpinan di pesantren Indonesia.

Kiai juga menerapkan individualized consideration dalam pembinaan santri melalui sistem pendampingan berjenjang. Kiai tidak dapat memberikan perhatian langsung kepada seluruh santri mengingat jumlahnya yang sangat besar. Oleh karena itu, kiai mendelegasikan tugas pembinaan kepada para ustaz dan santri senior yang diberi tanggungjawab untuk mendampingi kelompok santri tertentu. Meskipun demikian, kiai tetap memantau perkembangan santri secara keseluruhan dan memberikan perhatian khusus kepada santri yang menghadapi masalah tertentu. Seorang informan santri senior menceritakan bahwa kiai pernah memanggil dan memberikan nasihat khusus ketika mengetahui ada santri yang mengalami masalah keluarga. Perhatian personal ini sangat bermakna bagi santri yang merasa diperhatikan dan dihargai sebagai individu.

Dimensi individualized consideration juga tercermin dari kebijakan kiai dalam menangani perbedaan individual santri. Kiai menyadari bahwa setiap santri memiliki potensi dan keterbatasan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, pesantren menyediakan berbagai jalur pengembangan yang dapat dipilih santri sesuai dengan minat dan bakatnya. Selain jalur akademik melalui madrasah formal, pesantren juga menyediakan program tahfidz Al-Quran, program pengembangan keterampilan, dan program kaderisasi dakwah. Seorang informan pengurus yayasan menyatakan bahwa kiai sering berpesan bahwa setiap santri adalah mutiara yang perlu diasah sesuai dengan kadar dan potensinya masing-masing. Kebijakan diferensiasi ini menunjukkan pemahaman kiai tentang pentingnya mengakomodasi keragaman potensi individu dalam sistem pendidikan pesantren.

### **Integrasi Nilai Pesantren dengan Prinsip Manajemen Modern**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional kiai tidak terlepas dari kemampuannya mengintegrasikan nilai-nilai tradisional pesantren dengan prinsip-prinsip manajemen modern. Kiai menerapkan fungsi-fungsi manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) dalam pengelolaan pesantren tanpa meninggalkan nilai-nilai fundamental seperti keikhlasan, barakah, dan ta'dhim. Dalam aspek perencanaan, kiai bersama pengurus

menyusun rencana strategis lima tahunan yang mencakup pengembangan kurikulum, infrastruktur, dan sumber daya manusia. Dalam aspek pengorganisasian, struktur organisasi pesantren ditata secara profesional dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas. Dalam aspek pelaksanaan, kiai memberikan arahan dan motivasi secara berkala melalui berbagai forum. Dalam aspek pengendalian, dilakukan evaluasi periodik terhadap pencapaian program.

Integrasi nilai dan manajemen modern juga tercermin dalam sistem pengelolaan keuangan pesantren. Pesantren menerapkan sistem akuntansi yang transparan dengan pencatatan yang teratur dan laporan keuangan periodik. Meskipun demikian, nilai keikhlasan tetap dijunjung tinggi sehingga kontribusi atau infaq dari wali santri tidak ditentukan secara kaku tetapi disesuaikan dengan kemampuan masing-masing. Seorang informan pengurus yayasan menyatakan bahwa kiai selalu mengingatkan bahwa rezeki pesantren bukan semata-mata dari iuran santri tetapi juga dari keberkahan karena niat yang ikhlas. Pengelolaan yang transparan dan akuntabel ini sesuai dengan tuntutan good governance tanpa menghilangkan dimensi spiritual dalam pengelolaan keuangan pesantren. Temuan ini mengkonfirmasi argumen Noviyanti, Abdul Haris, Marno, dan Romzi (2025) dalam artikel mereka di Jurnal Studi Pesantren Volume 5 Nomor 2 halaman 43-60 tentang rekonstruksi manajemen pesantren yang menekankan keseimbangan antara profesionalisme dan spiritualitas.

Keberhasilan integrasi nilai dan manajemen modern dalam kepemimpinan kiai juga didukung oleh sistem regenerasi kepemimpinan yang terencana. Kiai secara sadar mempersiapkan generasi penerus melalui proses kaderisasi yang sistematis. Anak-anak dan keponakan kiai yang berpotensi dikirim untuk menimba ilmu di berbagai pesantren dan perguruan tinggi Islam terkemuka baik di dalam maupun luar negeri. Setelah kembali, mereka diberi tanggung jawab secara bertahap sesuai dengan kapasitasnya. Seorang informan ustaz senior menyatakan bahwa kiai selalu berpesan bahwa pesantren ini bukan milik keluarga tetapi milik umat, dan siapapun yang memimpin harus yang paling capable dan paling ikhlas. Sistem regenerasi ini memastikan kesinambungan kepemimpinan transformasional di pesantren untuk generasi mendatang.

### **Implikasi Teoretis dan Praktis**

Temuan penelitian ini memberikan beberapa implikasi teoretis penting bagi pengembangan teori kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi pendidikan Islam. Pertama, penelitian ini mengkonfirmasi bahwa keempat dimensi kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio dapat dioperasionalkan dalam konteks pesantren dengan penyesuaian yang mempertimbangkan karakteristik unik lembaga pendidikan Islam tradisional. Kedua, penelitian ini mengungkapkan bahwa dalam konteks pesantren, dimensi idealized influence memiliki karakteristik khusus berupa karisma spiritual yang bersumber dari otoritas keagamaan yang tidak ditemukan dalam konteks organisasi sekuler. Ketiga, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di pesantren tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai teologis seperti keikhlasan, barakah, dan ta'dhim yang menjadi landasan relasi antara pemimpin dan pengikut.

Secara praktis, temuan penelitian ini dapat dijadikan panduan bagi para pemimpin pesantren dalam mengembangkan kapasitas kepemimpinan transformasional. Pertama, kiai dan pemimpin pesantren perlu secara sadar membangun dan memelihara keteladanan dalam berbagai aspek kehidupan sebagai manifestasi idealized influence. Kedua, pemimpin pesantren perlu mengartikulasikan dan mengkomunikasikan visi secara konsisten dan berulang untuk menginternalisasikan nilai-nilai lembaga kepada seluruh civitas pesantren. Ketiga, pemimpin pesantren perlu menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas dengan memberikan ruang bagi ijtihad manajerial dalam batas-batas yang tidak bertentangan dengan prinsip dasar pesantren. Keempat, pemimpin pesantren perlu membangun hubungan personal yang humanis dengan para ustaz dan santri melalui pendekatan paternalistik yang memperhatikan kebutuhan dan potensi masing-masing individu.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kiai dalam pengelolaan pesantren dioperasionalkan melalui empat dimensi utama yang saling terkait dan saling menguatkan. Dimensi idealized influence dimanifestasikan melalui keteladanan akhlak dan karisma spiritual kiai yang menjadi sumber otoritas dan panutan bagi seluruh civitas pesantren. Dimensi inspirational motivation diaktualisasikan melalui internalisasi nilai-nilai keikhlasan dan kemandirian yang menjadi fondasi visi bersama pesantren. Dimensi intellectual stimulation diterapkan dengan mendorong ijtihad manajerial dalam pengembangan kurikulum dan keterbukaan terhadap inovasi tanpa meninggalkan nilai-nilai tradisional. Dimensi individualized consideration diwujudkan melalui pendekatan paternalistik yang humanis dalam membina dan mengembangkan potensi ustaz dan santri secara individual.

Model kepemimpinan transformasional di pesantren memiliki keunikan berupa perpaduan antara otoritas teologis dan profesionalisme manajerial. Kiai berhasil mengintegrasikan nilai-nilai tradisional pesantren dengan prinsip-prinsip manajemen modern dalam pengelolaan lembaga sehingga pesantren mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan tanpa kehilangan jati dirinya. Implikasi teoretis penelitian ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi pendidikan Islam non-formal dengan menunjukkan bahwa dimensi spiritual dan karismatik merupakan komponen penting yang tidak ditemukan dalam konteks organisasi sekuler. Implikasi praktisnya adalah memberikan panduan bagi pemimpin pesantren untuk mengembangkan kapasitas kepemimpinan transformasional yang kontekstual dan efektif dalam meningkatkan kualitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alam, N. A. R. (2018). Strengthening leadership culture: The role of Kyai in Indonesian pesantren. *At-Ta'dib: Journal of Islamic Education*, 13(1), 5–17. <https://doi.org/10.21111/at-tadib.v13i1.1986>.
- Aldeia, A. S., Izazy, N. Q., Aflahah, S., & Libriyanti, Y. (2023). Modernisasi manajemen pesantren menyongsong era Society 5.0. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, 21(1), 1–15. <https://doi.org/10.32729/edukasi.v21i1.1287>.
- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, 9, Article 1413607. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607>.
- Ahmad Muthi'Uddin, Babun Suharto, Ahmad Qoni Dewantoro, & Titiek RH. (2026). The Role of Kiai Leadership in the Management of Al Azhar Menganti Gresik Islamic Boarding School in the Global Era. *Kasyafa: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 3(1), 110–119. <https://doi.org/10.61166/kasyafa.v3i1.150>.
- Anggun Salsabila Samosir, Firyal Nafilah Az zahra, Shofwatun Niswah, & Muhammad Iqbal. (2025). Leadership Styles in Islamic Boarding Schools and Their Influence on the Quality of Students: A Qualitative Study. *Values: Jurnal Kajian Islam Multidisiplin*, 2(6), 691–705. <https://doi.org/10.61166/values.v2i6.130>.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Chen, X., Wider, W., Cheng, K. W., et al. (2024). Transformational leadership's role in shaping Education 4.0 within higher education. *Journal of Innovation in Primary and Diploma Education*, 8(8), Article 4900. <https://doi.org/10.29407/ipdj.v8i8.4900>.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi pesantren: Studi pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia* (Ed. Rev., Cet. 8). LP3ES.
- Hasibuan, R., Iqbal, Z. N., Hasibuan, N. A., & Amiruddin, A. (2024). Manajemen pesantren modern di tengah tantangan pendidikan: Sebuah studi pustaka. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(2), 1–12. <https://irje.org/irje/article/view/542>.
- Kurniawan, I., Muslihah, E., Syarifudin, E., & Supardi. (2022). Kyai's leadership model in Islamic educational institutions Pondok Pesantren: A literature study. *International Journal of Graduate of Islamic Education*, 3(2), 40–56. <https://doi.org/10.21111/ijgie.v3i2.106>.
- Istikomah, I., Babun Suharto, & A. Muhtadi Ridwan. (2026). The Relationship between Islamic Boarding School Leadership and the Professionalism of Ustaz on Performance at the Mambaul Huda Islamic Boarding School in

- Banyuwangi. *Responsive: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 13–18. <https://doi.org/10.61166/responsive.v2i1.64>.
- Li, Y., & Karanxha, Z. (2024). Literature review of transformational school leadership: Models and effects on student achievement (2006–2019). *Educational Management Administration & Leadership*, 52(2), 350–375. <https://doi.org/10.1177/17411432221077157>.
- Mansir, F. (2020). Manajemen pondok pesantren di Indonesia dalam perspektif pendidikan Islam era modern. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama*, 12(2), 207–216. <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v12i2.644>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Noviyanti, S. F., Abdul Haris, Marno, & Moh Romzi. (2025). Rekonstruksi manajemen pesantren. *Jurnal Studi Pesantren*, 5(2), 43–60. <https://doi.org/10.35897/studipesantren.v5i2.1608>.
- Ritonga, M., Indra, H., & Handrianto, B. (2021). Program penguatan karakter musyrif di pondok pesantren modern. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 176–187. <https://doi.org/10.30868/im.v4i01.605>.
- Sliwka, A., Klopsch, B., Beigel, J., & Tung, L. (2024). Transformational leadership for deeper learning: Shaping innovative school practices for enhanced learning. *Journal of Educational Administration*, 62(1), 103–121. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2023-0049>.
- Syam, A. R., Wiyono, B. B., & Imron, A. (2023). Leadership behaviour of a boarding school in Indonesia. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 13(1), 100–108. <https://doi.org/10.47750/pegegog.13.01.12>.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yugo, T. (2025). Improving the quality of Islamic education through pesantren-based management in Indonesia. *Journal of Educational Research and Practice*, 3(2), 238–254. <https://doi.org/10.70376/jerp.v3i2.357>.
- Zeynalova, E. F. (2024). Strategies for transformative leadership in educational settings: Realizing effective implementation goals. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 1(41), 1–10. [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijitss/30032024/8247](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30032024/8247).
- Zhang, X., Li, N., & Harris, T. B. (2024). A framework for transformational leadership to enhance teacher's work performance. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1331597. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1331597>.
- Zulkifli. (2017). Pengembangan manajemen pendidikan di pondok pesantren Daarut Tauhiid. *Jurnal Pendidikan Agama*, 10(2), 45–58.