

**MANAJEMEN STRATEGI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL NILAI
DI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR**

*STRATEGIC MANAGEMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP VALUES AT DARUSSALAM
GONTOR MODERN BOARDING SCHOOL*

Munif Attamimi*, Suparto Wijoyo, Bagong Suyanto

Universitas Airlangga

Jalan Mayjen Prof. Dr. Moestopo Nomor 47 Surabaya 60132, Indonesia

Abdullah Ibrahim

Universiti Sultan Zainal Abidin

Jalan Sultan Mahmud Kuala Terengganu 20400, Malaysia

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Diterima : 10 Maret 2025

Disetujui : 07 Juli 2025

Keywords:

santri character; transformational leadership; Islamic boarding school

Kata Kunci:

karakter santri; kepemimpinan transformasional; pondok pesantren

***) Korespondensi:**

E-mail: munifattamimi@gmail.com

Abstract: The purpose of this study is to analyze the strategies implemented, the factors that influence them, and the challenges faced in efforts to shape the leadership character of santri in the pesantren environment. This study used a qualitative approach with a case study method to understand transformational leadership strategies at Pondok Modern Darussalam Gontor. The results of the study show that leadership education for santri at Pondok Modern Darussalam Gontor is carried out through role modeling, experience-based learning, and collective and participatory leadership. Factors that support the success of leadership education in Islamic boarding schools include the role modeling of kiai and ustaz, the santri regeneration system, a culture of discipline and independence, and an environment that supports leadership learning. Challenges faced in implementing leadership education in Islamic boarding schools include rapid technological developments, limited access to modern leadership insights, economic and social disparities, and resistance to change within the Islamic boarding school environment.

Abstrak: Tujuan kajian ini yaitu menganalisis strategi yang diterapkan, faktor yang mempengaruhi, serta tantangan yang dihadapi dalam upaya membentuk karakter kepemimpinan santri di lingkungan pesantren. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memahami strategi kepemimpinan transformasional di Pondok Modern Darussalam Gontor. Hasil kajian menunjukkan bahwa pendidikan kepemimpinan bagi santri di Pondok Modern Darussalam Gontor dilaksanakan melalui keteladanan, pembelajaran berbasis pengalaman, serta kepemimpinan kolektif dan partisipatif. Faktor-faktor yang mendukung keberhasilan pendidikan kepemimpinan di pesantren mencakup keteladanan kiai dan ustaz, sistem kaderisasi santri, budaya disiplin dan mandiri, serta lingkungan yang mendukung pembelajaran kepemimpinan. Tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan pendidikan kepemimpinan di pesantren meliputi perkembangan teknologi yang semakin pesat, minimnya akses terhadap wawasan kepemimpinan modern, kesenjangan ekonomi dan sosial, serta resistensi terhadap perubahan di lingkungan pesantren.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan serangkaian tindakan atau proses yang dilakukan seseorang dalam menggunakan pengaruh, wewenang, dan kekuasaan terhadap orang lain. Pemimpin memiliki peran dalam memberi dorongan kepada anggota kelompok untuk menganalisis situasi dalam upaya merumuskan rencana kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan bersama. Peran dan fungsi pemimpin dalam kehidupan sosial sangat penting untuk mendukung keberhasilan setiap usaha kolektif. Peran dan fungsi pemimpin terlihat dalam berbagai lembaga baik pada bidang politik, ekonomi, kemasyarakatan, keagamaan, maupun pendidikan seperti pesantren. Kepemimpinan merupakan proses sosial yang mencakup sifat, kemampuan, keterampilan, perilaku, dan hubungan antar untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2011). Kepemimpinan didefinisikan sebagai interaksi antara dua orang atau lebih dalam kelompok terstruktur berdasarkan situasi, persepsi, dan harapan anggotanya (Bass & Bass, 2011; Hoy & Miskel, 2013). Kepemimpinan dipahami sebagai kegiatan membimbing suatu kelompok agar tujuan bersama dapat tercapai.

Pendidikan kepemimpinan di lingkungan pesantren memiliki peran strategis dalam membentuk karakter santri agar memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat. Pesantren memiliki tradisi kepemimpinan yang khas karena kiai tidak hanya sebagai pengajar tetapi juga sebagai pemimpin yang membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku santri. Pondok Modern Darussalam Gontor sebagai pesantren dengan sistem pendidikan modern berbasis nilai-nilai Islam menempatkan pendidikan kepemimpinan sebagai bagian penting dari kurikulumnya. Proses pendidikan di pesantren ini tidak hanya berorientasi pada aspek kognitif tetapi juga pada pembentukan mental dan karakter santri melalui penugasan, pembiasaan, dan pembinaan keorganisasian. Pendekatan tersebut selaras dengan konsep kepemimpinan transformasional yang menyatakan bahwa pemimpin berperan sebagai agen perubahan yang mampu menginspirasi sekaligus membimbing anggotanya untuk mencapai visi bersama (Bass & Bass, 2011). Pemimpin dalam konteks agama Islam diharapkan mampu mengarahkan, mengorganisir, serta menjadi teladan dalam akhlak dan moralitas.

Pesantren memiliki peran penting dalam membentuk pemimpin masa depan yang berintegritas. Kepemimpinan dalam perspektif Islam merupakan suatu amanah yang menuntut tanggung jawab moral dan spiritual. Hadis Nabi Muhammad SAW menyebutkan bahwa setiap individu adalah pemimpin dalam kapasitasnya masing-masing dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Sistem pendidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor berupaya membentuk santri yang memiliki tanggung jawab sosial, kemandirian, serta kemampuan berpikir kritis dan inovatif dalam menghadapi tantangan kehidupan. Kepemimpinan berbasis nilai memiliki signifikansi yang tinggi untuk menghadapi tantangan globalisasi, modernisasi, serta perubahan sosial yang sangat cepat. Kepemimpinan pesantren dihadapkan pada tuntutan untuk menyeimbangkan nilai-nilai tradisional Islam dengan kebutuhan modern di bidang pendidikan, ekonomi, dan sosial. Kepemimpinan bukan hanya tentang pengaruh dan otoritas, tetapi berkaitan dengan kemampuan menavigasi perubahan tanpa kehilangan identitas dan nilai yang dianut (Northouse, 2011). Tantangan utama dalam membangun kepemimpinan santri terletak pada upaya menanamkan nilai-nilai Islam di tengah dinamika perkembangan zaman yang semakin kompleks.

Pembentukan karakter kepemimpinan berbasis pesantren sangat penting dilakukan seiring dengan munculnya krisis integritas dan moralitas dalam kepemimpinan kontemporer. Kepemimpinan yang efektif membutuhkan keterampilan manajerial dengan kesadaran etis yang tinggi (Hoy & Miskel, 2013). Pendidikan pesantren, khususnya di Pondok Modern Darussalam Gontor, memiliki peran penting dalam menanamkan nilai moral dan etika Islam kepada santri agar dapat membentuk karakter calon pemimpin yang berintegritas serta berdedikasi bagi kemaslahatan umat. Kepemimpinan transformasional perlu dilakukan melalui pendekatan holistik karena pemimpin harus mampu memberikan inspirasi dan visi yang jelas kepada anggotanya (Bass & Bass, 2011). Pengasuh dan kiai di Pondok Modern Darussalam Gontor berperan sebagai figur sentral yang mentransformasikan nilai-nilai kepemimpinan kepada santri secara sistematis.

Tantangan utama yang dihadapi yaitu memastikan metode pendidikan kepemimpinan tetap relevan dengan kebutuhan zaman tanpa mengabaikan nilai-nilai tradisional pesantren.

Strategi internalisasi karakter kepemimpinan di pesantren perlu dikaji lebih lanjut untuk membentuk calon pemimpin yang tidak hanya memahami teori, tetapi juga mampu menerapkan teori dalam praktik kehidupan. Kepemimpinan yang efektif harus didukung oleh pemahaman secara mendalam terkait kondisi sosial dan budaya di tempat kepemimpinan tersebut dijalankan (Yukl, 2013). Analisis terhadap strategi pendidikan kepemimpinan di Pondok Modern Darussalam Gontor memberikan kontribusi akademik bagi pengembangan model kepemimpinan pendidikan Islam yang lebih efektif dan berkelanjutan. Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, kajian ini membahas tentang strategi yang diterapkan, faktor yang mempengaruhi, serta tantangan yang dihadapi dalam upaya membentuk karakter kepemimpinan di lingkungan pesantren.

METODE

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memahami strategi kepemimpinan transformasional di Pondok Modern Darussalam Gontor. Pendekatan kualitatif dipilih untuk mengidentifikasi nilai-nilai yang mendasari praktik kepemimpinan dalam konteks sosial dan budaya pesantren (Creswell, 2014). Metode studi kasus digunakan untuk menganalisis secara mendalam terkait penerapan strategi untuk membentuk karakter kepemimpinan santri (Yin, 2018). Data dikumpulkan melalui observasi partisipatif, wawancara, dan studi dokumen. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung interaksi kepemimpinan dalam aktivitas santri di pesantren. Wawancara dilaksanakan kepada delapan belas informan yang mencakup kiai, ustaz, santri, dan alumni yang memiliki keterlibatan langsung dalam sistem kepemimpinan pesantren. Wawancara dimaksudkan untuk mengetahui persepsi dan pengalaman informan terkait pembentukan karakter kepemimpinan. Studi dokumen bertujuan untuk menemukan sekaligus menganalisis data sekunder yang diperoleh dari kurikulum, pedoman, dan arsip pesantren. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan menggunakan model interaktif yang mencakup

reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 1994). Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan studi dokumen untuk memastikan kredibilitas serta validitas temuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Pendidikan Kepemimpinan bagi Santri di Pondok Modern Darussalam Gontor

Kepemimpinan di lingkungan Pondok Modern Darussalam Gontor bukan sekadar instrumen administratif, melainkan proses pendidikan nilai yang menyatu dalam kehidupan santri. Sistem kepemimpinan di pesantren ini didasarkan pada pandangan bahwa memimpin adalah suatu amanah sebagai bentuk tanggung jawab moral dan spiritual yang dijalankan dengan keikhlasan serta kedisiplinan. Prinsip ini merefleksikan filosofi Pondok Modern Darussalam Gontor yang menempatkan pendidikan karakter dan akhlak sebagai inti dari pembentukan kepemimpinan Islam modern. Aktivitas santri mulai dari ibadah, kegiatan belajar, hingga interaksi sosial dirancang sebagai sarana internalisasi nilai kepemimpinan yang berlandaskan keteladanan, tanggung jawab, dan pengabdian. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma kepemimpinan dari orientasi struktural menuju orientasi nilai dan perilaku. Pemimpin memiliki peran dalam menumbuhkan kesadaran moral, motivasi, dan komitmen anggota untuk mencapai tujuan kolektif (Bass, 1990). Pendekatan ini dalam perspektif pendidikan Islam berkaitan dengan konsep *ta'dib* yaitu pembentukan adab, integritas, dan tanggung jawab sosial sebagai fondasi kepemimpinan (Al-Attas, 1991). Kepemimpinan tidak dipandang sebagai jabatan formal tetapi sebagai kemampuan mempengaruhi, mengarahkan, dan menginspirasi orang lain melalui karakter dan tindakan nyata.

Strategi kepemimpinan di Pondok Modern Darussalam Gontor tidak diselenggarakan sebagai kebijakan institusional tetapi terintegrasi dalam sistem pendidikan pesantren yang menekankan pada keseimbangan antara penguasaan ilmu, moralitas, dan tanggung jawab sosial. Proses pembentukan karakter kepemimpinan dilakukan melalui pengalaman keseharian yang dibimbing langsung oleh guru atau ustaz. Pola ini menggambarkan pendekatan *holistic*

leadership education karena pengembangan kognitif, afektif, dan spiritual santri berlangsung secara simultan. Pendekatan tersebut memiliki relevansi yang tinggi dalam konteks pendidikan modern karena mampu memenuhi kebutuhan akan model kepemimpinan yang berorientasi pada kompetensi manajerial sekaligus moralitas dan keteladanan (Covey, 2004; Northouse, 2011). Pondok Modern Darussalam Gontor berupaya membentuk karakter santri yang mampu menjadi agen perubahan di lingkungan masyarakat. Pendidikan kepemimpinan bagi santri di Pondok Modern Darussalam Gontor dilaksanakan melalui keteladanan, pembelajaran berbasis pengalaman, serta kepemimpinan kolektif dan partisipatif.

Keteladanan menjadi strategi utama dalam membentuk karakter kepemimpinan santri di Pondok Modern Darussalam Gontor. Nilai-nilai kepemimpinan tidak diajarkan melalui teori atau ceramah tetapi ditransformasikan melalui perilaku dan konsistensi para guru, ustaz, serta senior santri. Kiai atau ustaz menjadi representasi nilai kejujuran, tanggung jawab, kerja keras, serta disiplin yang diharapkan mampu tertanam dalam diri santri. Pendekatan ini merefleksikan prinsip *uswah hasanah* atau pembelajaran melalui keteladanan moral. Santri belajar melalui tindakan nyata bukan sekadar nasihat. Keteladanan semacam ini mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang mendorong pembelajaran implisit karena karakter positif diinternalisasi secara alami melalui pengamatan dan interaksi sosial. Sistem keteladanan sejalan dengan dimensi *idealized influence* dalam model *transformational leadership*. Pemimpin yang mampu integritas moral memiliki kekuatan simbolik untuk mempengaruhi anggota tanpa mengandalkan otoritas formal (Bass, 1990). Kiai dan ustaz memiliki peran sebagai figur moral dan spiritual yang dijadikan sebagai panutan. Kepemimpinan berawal dari *character ethics*, dalam hal ini integritas pribadi dan ketulusan dalam melayani, sebagai dasar kepercayaan dan pengaruh moral (Covey, 2004). Kehadiran kiai dan ustaz mampu menumbuhkan rasa hormat, loyalitas, dan internalisasi nilai kepemimpinan dalam diri santri.

Keteladanan di Pondok Modern Darussalam Gontor tidak hanya menumbuhkan rasa hormat kepada pemimpin tetapi juga membentuk budaya kepemimpinan kolektif. Senior dan pengurus

organisasi santri dalam setiap aktivitas harian bertanggung jawab untuk memberikan contoh sikap disiplin, kebersamaan, dan pengendalian diri. Proses ini memperlihatkan mekanisme *modeling and mirroring* karena nilai kepemimpinan ditransfer melalui tindakan sosial yang reflektif secara berulang. Kepemimpinan yang efektif dipengaruhi oleh kemampuan untuk menjadi teladan dengan memberi makna pada setiap tindakan. Sistem keteladanan di Pondok Modern Darussalam Gontor menjadi fondasi bagi pembentukan etos kepemimpinan spiritual. Nilai keikhlasan, tanggung jawab moral, dan pengabdian kepada masyarakat tidak hanya diajarkan tetapi dilatih melalui rutinitas sehari-hari. Santri memahami bahwa kepemimpinan bukan hanya kekuasaan tetapi tentang pelayanan dan amanah. Model pendidikan berbasis keteladanan di Pondok Modern Darussalam Gontor terbukti efektif dalam membentuk pemimpin muda yang berintegritas. Pembiasaan perilaku positif dan refleksi nilai mampu mengembangkan kemampuan santri dalam menavigasi tantangan moral di luar pesantren. Pendidikan kepemimpinan berbasis keteladanan di pesantren berkontribusi terhadap pembentukan karakter pemimpin yang tangguh dan beretika (Hasbullah, 2017). Keteladanan di Pondok Modern Darussalam Gontor menjadi mekanisme transformasi moral yang membentuk *moral capital* dan *social trust* di kalangan santri.

Pendekatan pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential leadership learning*) diterapkan oleh Pondok Modern Darussalam Gontor untuk menanamkan nilai kepemimpinan dalam diri santri. Strategi ini menempatkan santri sebagai subjek aktif dalam proses pembelajaran kepemimpinan melalui partisipasi langsung dalam organisasi, tanggung jawab harian, serta sistem rotasi amanah. Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM) dan Koordinator Gerakan Pramuka (KGP) menjadi wadah utama bagi santri untuk berlatih memimpin, mengambil keputusan, serta mengelola sumber daya. Santri melalui aktivitas tersebut dapat belajar untuk menghadapi tantangan nyata, memecahkan masalah secara kolektif, serta mengembangkan kemampuan berpikir strategis yang diperlukan dalam konteks kepemimpinan modern. Pengetahuan sejati diperoleh melalui proses reflektif terhadap pengalaman secara langsung (Kolb, 1984). Pondok Modern Darussalam Gontor menerapkan sistem tanggung jawab berjenjang agar santri tidak

hanya mempelajari nilai kepemimpinan secara teoritis tetapi juga mampu menginternalisasikan nilai tersebut melalui praktik dalam kegiatan sehari-hari. Pendidikan berbasis pengalaman memungkinkan peserta didik mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang autentik dan kontekstual melalui proses interaksi sosial (Astuti & Suyanto, 2019). Santri diberikan kesempatan untuk belajar dari keberhasilan maupun kegagalan yang dialami sebagai bagian penting dari proses pembentukan karakter.

Mekanisme *learning by doing* yang diterapkan di Pondok Modern Darussalam Gontor menciptakan ekosistem pendidikan yang mengintegrasikan nilai moral, tanggung jawab sosial, dan kecakapan praktis. Aktivitas seperti memimpin rapat, mengelola acara, dan menegakkan kedisiplinan asrama berfungsi sebagai sarana pembentukan *soft skills* yang meliputi komunikasi, kolaborasi, serta manajemen waktu. Kemampuan memimpin akan berkembang seiring dengan penyesuaian terhadap konteks dan situasi yang dihadapi (Hersey & Blanchard, 1993). Santri akan belajar untuk menjadi pemimpin yang baik sekaligus menjadi pengikut yang cerdas dan adaptif. Keunggulan pendekatan berbasis pengalaman di Pondok Modern Darussalam Gontor terletak pada integrasi antara teori, praktik, dan nilai. Pengalaman memimpin yang diperoleh santri tidak terlepas dari pendidikan agama, melainkan menjadi bagian dari proses spiritual yang menumbuhkan kesadaran diri serta tanggung jawab moral. Pendekatan ini mencerminkan semangat *learning community* karena setiap individu bertanggung jawab atas proses belajar pribadi sekaligus kesejahteraan kolektif komunitas. Pesantren melalui sistem ini dapat membentuk karakter pemimpin yang kompeten secara teknis sekaligus memiliki kesadaran etis, kepekaan sosial, dan berintegritas tinggi.

Model pembelajaran berbasis pengalaman di Pondok Modern Darussalam Gontor terbukti efektif dalam membentuk kepemimpinan berkelanjutan. Santri yang pernah memegang amanah kepemimpinan menunjukkan tingkat kepercayaan diri, kemampuan adaptasi, serta kesadaran nilai yang lebih tinggi. Pendidikan berbasis tanggung jawab di lingkungan pesantren berperan penting dalam menyiapkan pemimpin muda yang tangguh dan berorientasi pada pengabdian (Santoso, 2021). Pendekatan

experiential leadership learning di Pondok Modern Darussalam Gontor menjadi salah satu mekanisme yang dapat diterapkan untuk membentuk karakter pemimpin yang reflektif, etis, dan berjiwa sosial.

Penerapan model kepemimpinan kolektif dan partisipatif menjadi ciri khas kepemimpinan di Pondok Modern Darussalam Gontor. Sistem ini tidak bersifat hierarkis melainkan berlandaskan pada kepercayaan, musyawarah, dan tanggung jawab bersama. Santri memperoleh kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan melalui organisasi seperti OPPM dan KGP serta forum diskusi harian. Model kepemimpinan kolektif dan partisipatif mampu menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap keputusan untuk membentuk budaya kolejial yang mendorong keterbukaan dan kolaborasi. Pemimpin berperan sebagai fasilitator yang melibatkan anggota dalam proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan (Yukl, 2013). Model ini mampu meningkatkan komitmen bersama, memperkuat moral kelompok, serta mengembangkan kemampuan berpikir kritis setiap individu. Pendekatan tersebut sesuai dengan nilai *syura* atau musyawarah yang menghormati pendapat serta aspirasi semua pihak (Al-Qaradawi, 2001). Santri dilatih untuk menjadi pemimpin yang mampu mendengar, memahami, sekaligus menghargai pandangan orang lain.

Kepemimpinan partisipatif di Pondok Modern Darussalam Gontor mampu memperkuat nilai sosial dan spiritual khas pesantren. Santri melalui musyawarah dan kerja tim akan belajar untuk mengutamakan kepentingan kolektif di atas kepentingan pribadi. Pola ini menciptakan atmosfer egaliter karena setiap individu merasa memiliki tanggung jawab terhadap komunitas. Rasa memiliki terhadap organisasi mampu mendorong munculnya loyalitas dan motivasi intrinsik (Pierce, Kostova, & Dirks, 2001). Kepemimpinan kolektif membentuk ekosistem belajar yang kohesif dengan kolaborasi sebagai fondasi keberhasilan organisasi. Hal ini mencerminkan penerapan nilai *collective agency* dalam pendidikan Islam yang menekankan pada kekuatan komunitas untuk membentuk moral individu. Santri memahami bahwa keputusan yang baik tidak berasal dari otoritas tunggal melainkan dari dialog dan kesepakatan moral bersama sebagai manifestasi nilai *ukhuwah* dan *tawazun*.

Praktik kepemimpinan partisipatif di Pondok Modern Darussalam Gontor dapat meningkatkan kepercayaan diri, kemampuan komunikasi, serta keterampilan bernegosiasi. Santri akan terbiasa untuk mengemukakan ide, menerima kritik, dan menemukan solusi secara kolektif. Model ini berbeda dengan *directive leadership* yang biasa diterapkan pada sekolah formal, dengan keputusan bersifat *top-down* dan partisipasi siswa terbatas (Malik, Nugraha, & Rukmana, 2020). Pemberian ruang bagi santri untuk aktif dalam organisasi membangun paradigma kepemimpinan demokratis yang berakar pada nilai religius dan moral. Model kepemimpinan kolektif di Pondok Modern Darussalam Gontor berfungsi sebagai sarana pembelajaran sosial sekaligus praksis nilai Islam yang menekankan kebersamaan, keadilan, dan tanggung jawab bersama. Sistem ini menyeimbangkan pola kepemimpinan individual dan tanggung jawab komunal antara otoritas moral dan partisipasi sosial. Pondok Modern Darussalam Gontor menjadi salah satu lembaga pendidikan yang berhasil menggabungkan prinsip kepemimpinan modern dengan etika Islam untuk membentuk karakter santri yang mampu memimpin dengan bijak dan berkontribusi secara konstruktif di masyarakat.

Transformasi nilai merupakan aspek fundamental dalam penerapan strategi kepemimpinan di Pondok Modern Darussalam Gontor. Nilai-nilai seperti ikhlas, amanah, disiplin, dan *ukhuwah* diintegrasikan melalui pembiasaan, penugasan, serta keteladanan, sehingga kepemimpinan tidak dipelajari sebagai teori tetapi dipraktikkan secara langsung dalam aktivitas sehari-hari. Proses ini mencerminkan konsep *adab as habitus* dalam pendidikan Islam karena penanaman nilai moral dilakukan melalui tindakan berulang hingga menjadi bagian dari kepribadian (Al-Attas, 1991). Sistem pendidikan pesantren dirancang untuk menginternalisasikan nilai moral, spiritual, dan sosial dalam diri santri.

Transformasi nilai dilaksanakan pada tiga aspek yaitu kognitif, afektif, dan konatif. Internalisasi kognitif bertujuan untuk memberikan pemahaman intelektual terkait nilai kepemimpinan melalui pengajaran formal, pengajian, dan bimbingan spiritual. Internalisasi afektif tercermin ketika santri mulai merasakan keterikatan emosional terhadap nilai tertentu seperti tanggung jawab terhadap amanah dan

kesadaran pentingnya kerja sama. Internalisasi konatif dilakukan dengan menerapkan nilai dalam pola perilaku seperti kedisiplinan dan kejujuran. Perubahan perilaku berkelanjutan hanya terjadi ketika nilai tertanam melalui interaksi sosial yang konsisten (Schwartz, 2012). Proses internalisasi nilai di Pondok Modern Darussalam Gontor sejalan dengan teori *transformational leadership* khususnya dimensi *inspirational motivation* dan *individualized consideration* (Bass & Riggio, 2006). Ustaz dan pembimbing tidak hanya memberi arahan tetapi menginspirasi santri melalui narasi nilai dan keteladanan. Hubungan yang dekat antara pembimbing dan santri memungkinkan pembentukan karakter secara personal dan kolektif sekaligus menciptakan model kepemimpinan yang menggabungkan pengasuhan moral dengan tanggung jawab sosial.

Sistem rotasi amanah dan evaluasi rutin memperkuat identitas kepemimpinan melalui refleksi diri. Santri dituntut untuk menilai kinerja yang telah dilakukan, menerima masukan, serta memperbaiki perilaku berdasarkan nilai pesantren. Mekanisme ini mencerminkan *double-loop learning* karena santri tidak hanya belajar memperbaiki tindakan tetapi juga memahami prinsip moral yang ada di balik setiap tindakan (Argyris & Schon, 1996). Pembentukan kepemimpinan di Pondok Modern Darussalam Gontor bersifat rekursif, artinya nilai membentuk perilaku dan perilaku memperkuat nilai. Transformasi nilai di Pondok Modern Darussalam Gontor menunjukkan keselarasan dengan model *character-based leadership* yang menekankan pentingnya kebajikan moral dan kekuatan karakter dalam kepemimpinan (Peterson & Seligman, 2004). Pesantren memandang kepemimpinan sebagai refleksi integritas batin yang tumbuh dari keseimbangan antara ilmu, amal, dan akhlak. Hasil internalisasi nilai ini terlihat pada santri yang memiliki karakter mandiri, berani mengambil keputusan, serta mampu memimpin dengan kesadaran moral tinggi.

Transformasi nilai berfungsi sebagai penghubung antara pendidikan moral dan pembentukan kompetensi sosial. Proses ini memastikan kepemimpinan berorientasi pada pencapaian organisasi sekaligus pembentukan manusia beradab dan berintegritas. Pendidikan karakter dikatakan efektif apabila nilai-nilai moral diintegrasikan ke dalam konteks sosial dan praktik kepemimpinan sehari-hari (Anshori

& Rahman, 2022). Transformasi nilai dalam konteks pendidikan Islam menjadi instrumen utama untuk menanamkan kesadaran etis dan komitmen sosial yang berkelanjutan dalam diri peserta didik (Mulyadi, 2024). Transformasi nilai di lingkungan pesantren dipandang sebagai bentuk pendidikan karakter Islam berdasarkan paradigma kepemimpinan berkelanjutan yang menekankan pada harmoni antara spiritualitas, tanggung jawab sosial, dan profesionalisme.

Model kepemimpinan di Pondok Modern Darussalam Gontor memiliki karakteristik yang berbeda secara fundamental dibandingkan dengan sistem pendidikan umum. Praktik kepemimpinan di sekolah formal cenderung bersifat direktif dan berbasis struktur, karena guru atau kepala sekolah berperan sebagai pusat otoritas sedangkan siswa hanya sebagai penerima instruksi. Pendekatan seperti ini lebih berfokus pada kepatuhan prosedural dan pencapaian akademik sebagai indikator keberhasilan. Sistem pendidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor mampu mengembangkan model kepemimpinan *transformational-participative* yang memberikan ruang bagi setiap santri untuk belajar memimpin, berinisiatif, dan mengambil tanggung jawab moral dalam komunitasnya. Kepemimpinan dipandang sebagai proses kolaboratif yang menumbuhkan kesadaran diri, empati sosial, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan.

Sistem kepemimpinan di pesantren membentuk kepribadian secara integral karena kompetensi personal tumbuh seiring dengan kedewasaan spiritual dan sosial. Pengetahuan dan nilai terbentuk melalui pengalaman langsung dalam proses interaksi sosial (Bruner, 1996). Santri tidak hanya menerima ilmu tetapi juga mengonstruksi nilai melalui partisipasi aktif dalam organisasi santri, pengambilan keputusan, serta pemecahan masalah bersama. Pola ini berbeda dengan sistem sekolah umum yang cenderung membatasi pengalaman kepemimpinan siswa pada kegiatan ekstrakurikuler atau jabatan formal seperti ketua kelas. Pendidikan formal lebih menekankan pada *achievement orientation* dan kompetensi kognitif, sedangkan Pondok Modern Darussalam Gontor mengutamakan *value orientation* dan integritas moral sebagai inti proses pendidikan. Sistem ini merefleksikan filosofi pendidikan Islam yang menekankan keseimbangan antara pengetahuan, tindakan, dan etika sebagai fondasi kepemimpinan

beradab (Nata, 2019). Santri dilatih untuk menyeimbangkan antara kemampuan berpikir kritis dan kesadaran spiritual.

Sistem pendidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor mampu menumbuhkan *self-efficacy* dan *moral agency* santri secara simultan. Santri melalui tanggung jawab nyata, pengalaman organisasi, dan bimbingan berbasis nilai akan belajar untuk mengambil keputusan dengan berlandaskan pada etika. Siswa di sekolah umum cenderung mengembangkan *performance-based confidence* yang berorientasi pada hasil akademik tanpa mempertimbangkan dimensi moral atau tanggung jawab sosial (Bandura, 1997). Model pendidikan kepemimpinan di Pondok Modern Darussalam Gontor dapat dikategorikan sebagai *ethical transformational model* karena menumbuhkan kemampuan untuk memimpin sekaligus memperkuat kesadaran moral dalam setiap proses kepemimpinan. Perbedaan mendasar antara kedua sistem ini memberikan kontribusi penting terhadap wacana reformasi pendidikan nasional. Pesantren menunjukkan bahwa pembentukan pemimpin tidak harus melalui kurikulum manajerial modern, tetapi dapat tumbuh dari sistem pendidikan berbasis nilai yang menyeimbangkan spiritualitas, rasionalitas, dan tanggung jawab sosial. Model kepemimpinan berbasis pesantren terbukti menghasilkan lulusan yang adaptif, beretika, dan berintegritas tinggi.

Strategi kepemimpinan yang diterapkan di Pondok Modern Darussalam Gontor memiliki implikasi luas bagi pengembangan teori kepemimpinan pendidikan Islam dan praktik pembentukan karakter pemimpin di era modern. Model kepemimpinan di Pondok Modern Darussalam Gontor menegaskan pentingnya pendekatan integratif antara keteladanan, pengalaman, dan partisipasi sebagai fondasi utama pendidikan karakter. Hal ini membuktikan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga proses internalisasi nilai moral dan spiritual yang berkelanjutan. Sistem kepemimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor dapat memperkaya wacana *transformational leadership* dengan menambahkan dimensi etik dan religius, sehingga menghasilkan model kepemimpinan yang mengarah pada *competence-driven* dan *value-driven*. Pendidikan kepemimpinan efektif tidak selalu membutuhkan struktur

birokrasi yang kaku, melainkan dapat tumbuh melalui sistem sosial yang alami dan bernilai kolektif. Implementasi pembelajaran berbasis pengalaman, pembiasaan nilai, dan organisasi santri membuktikan bahwa kepemimpinan dapat dikembangkan sejak dini melalui tanggung jawab nyata yang disertai refleksi moral. Pesantren berperan sebagai *learning ecosystem* yang menumbuhkan keseimbangan antara otonomi individu dan kesadaran sosial. Pola ini dapat diadaptasi oleh lembaga pendidikan umum untuk membangun sistem pembinaan kepemimpinan yang lebih humanistik, etis, dan kontekstual.

Pendekatan kepemimpinan di Pondok Modern Darussalam Gontor relevan dengan arah pengembangan kurikulum nasional yang menekankan penguatan karakter dan kepemimpinan spiritual. Integrasi nilai moral dan praktik sosial dalam sistem pendidikan dapat menjadi alternatif untuk mengatasi kelemahan dari model pendidikan modern yang terlalu menitikberatkan aspek kognitif. Pendekatan ini sejalan dengan konsep Profil Pelajar Pancasila yang menempatkan dimensi beriman, berakhlak mulia, gotong royong, dan mandiri sebagai kompetensi utama peserta didik abad-21. Pesantren modern dapat berfungsi sebagai laboratorium sosial untuk pengembangan kurikulum kepemimpinan berbasis nilai yang relevan bagi generasi muda Indonesia. Strategi kepemimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor memiliki potensi untuk dikembangkan sebagai model pendidikan *Islamic transformative leadership* yang memadukan kesadaran spiritual, integritas moral, dan tanggung jawab sosial. Model ini relevan bagi dunia pendidikan, sektor publik, dan sektor privat yang membutuhkan pemimpin berkarakter etis, berpandangan jangka panjang, dan adaptif terhadap perubahan. Penempatan nilai sebagai inti kepemimpinan membuktikan bahwa pendidikan Islam mampu menjadi sumber inovasi bagi pengembangan kepemimpinan berkelanjutan.

Faktor-Faktor yang Mendukung Keberhasilan Pendidikan Kepemimpinan di Pesantren

Keberhasilan dalam pendidikan kepemimpinan di pesantren dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Kepemimpinan di pesantren memiliki pola khas yang diwariskan melalui sistem keteladanan dan pembiasaan sejak dini (Dhofier, 2011). Faktor-faktor yang mendukung keberhasilan pendidikan kepemimpinan di

pesantren meliputi keteladanan kiai dan ustaz, sistem kaderisasi santri, budaya disiplin dan mandiri, serta lingkungan yang mendukung pembelajaran kepemimpinan.

Keteladanan merupakan inti dari proses pendidikan kepemimpinan di pesantren. Kiai dan ustaz memiliki peran ganda sebagai pendidik dan panutan moral yang menampilkan nilai-nilai kepemimpinan secara konkret dalam pola perilaku sehari-hari. Santri dapat belajar mengenai prinsip-prinsip kepemimpinan melalui pengamatan secara langsung terhadap sikap, keputusan, dan cara kiai atau ustaz dalam mengelola kehidupan pesantren. Individu mempelajari perilaku yang bersifat kompleks melalui observasi terhadap figur yang dihormati (Bandura, 1997). Keteladanan dalam konteks pesantren menjadi media transmisi nilai-nilai moral dan etika kepemimpinan. Kiai tidak hanya mengajarkan sikap disiplin tetapi juga menunjukkan integritas yang menjadi dasar kepercayaan bagi santri (Zarkasyi, 2015). Kepemimpinan berbasis keteladanan memiliki efektivitas yang tinggi dalam menumbuhkan integritas, tanggung jawab, dan keikhlasan pada peserta didik (Madjid, 1997). Santri memiliki pemahaman bahwa untuk menjadi seorang pemimpin harus mampu meneladani nilai moral sebelum menuntut kepatuhan dari orang lain.

Sistem kaderisasi santri yang terstruktur dan berjenjang menjadi faktor penting dalam keberhasilan pendidikan kepemimpinan di pesantren. Organisasi seperti OPPM, pengurus asrama, dan unit kegiatan lainnya dapat memberikan kesempatan bagi santri untuk memegang tanggung jawab dalam mengelola kegiatan harian. Sistem ini dirancang agar setiap santri memperoleh pembelajaran secara langsung melalui praktik mengenai cara untuk memimpin, mengelola konflik, dan mengambil keputusan secara mandiri. Proses kaderisasi berfungsi sebagai laboratorium sosial bagi pembentukan karakter pemimpin. Keterlibatan aktif santri dalam organisasi pesantren berkontribusi terhadap peningkatan *self-efficacy*, kemampuan komunikasi, dan kecerdasan emosional yang menjadi fondasi kepemimpinan (Zamakhsari, 2018). Sistem ini memungkinkan santri untuk beradaptasi dengan berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dihadapi (Hersey & Blanchard, 1993). Proses kaderisasi di pesantren tidak hanya menyiapkan pemimpin masa depan,

tetapi juga membentuk kemampuan reflektif dan empatik yang dibutuhkan dalam menghadapi kompleksitas sosial.

Budaya disiplin dan mandiri menjadi fondasi utama dalam upaya pembentukan karakter kepemimpinan bagi santri. Disiplin waktu, kepatuhan terhadap peraturan, serta tanggung jawab terhadap tugas harian dapat meningkatkan kemampuan pengendalian diri dan tanggung jawab secara moral. Nilai-nilai tersebut merupakan elemen penting dalam kepemimpinan Islami karena dapat menumbuhkan kesadaran bahwa setiap tindakan memiliki konsekuensi moral (Riyadi, 2020a). Kemandirian di pesantren tidak hanya diartikan sebagai kemampuan memenuhi kebutuhan pribadi, tetapi mencakup kemampuan mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah tanpa ketergantungan pada pihak lain. Santri dibiasakan untuk mengatur jadwal, menyelesaikan konflik, dan menegakkan aturan sesuai dengan prinsip keadilan. Kebiasaan ini mampu memperkuat daya juang dan rasa percaya diri santri. Pola kepemimpinan yang efektif terbentuk dari kemampuan untuk mengendalikan diri sebelum memberikan arahan kepada orang lain (Covey, 2004). Budaya disiplin dan mandiri di lingkungan pesantren dapat dipandang sebagai wadah pengembangan karakter kepemimpinan agar santri memiliki kemampuan manajerial yang baik.

Lingkungan sosial yang mendukung pembelajaran kepemimpinan menjadi faktor penting dalam keberhasilan pendidikan di pesantren. Sistem asrama, kegiatan kolektif, dan tradisi musyawarah menciptakan ekosistem sosial yang memungkinkan santri belajar berinteraksi, bernegosiasi, dan berkompromi secara konstruktif. Lingkungan ini mencerminkan konsep komunitas pembelajar yang memungkinkan setiap individu untuk berperan secara aktif sebagai pembelajar sekaligus kontributor terhadap kesejahteraan bersama. Interaksi sosial secara intens di pesantren mendorong terbentuknya solidaritas, empati, dan kemampuan bekerja dalam tim sebagai elemen penting kepemimpinan kolaboratif (Nasution, 2013). Kehidupan kolektif di pesantren menanamkan pemahaman bahwa kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan memberi perintah tetapi juga mencakup kemampuan mendengarkan, memfasilitasi ruang dialog, serta menyatukan perbedaan. Kepemimpinan merupakan fungsi

sosial yang didistribusikan pada seluruh anggota kelompok, bukan monopoli oleh satu figur otoritatif (Pearce & Conger, 2003). Lingkungan pesantren dapat membentuk calon pemimpin secara individual sekaligus budaya kepemimpinan kolektif yang berkelanjutan.

Keberhasilan pendidikan kepemimpinan di pesantren merupakan hasil dari sistem pendidikan yang terencana dan sistematis. Keteladanan kiai dan ustaz memberikan fondasi moral, sistem kaderisasi melatih keterampilan manajerial dan tanggung jawab, budaya disiplin menumbuhkan kemandirian, serta lingkungan sosial yang kolaboratif dapat memperkuat dimensi partisipatif dalam kepemimpinan. Keseluruhan proses ini menggambarkan prinsip pendidikan kepemimpinan terpadu yang menekankan keseimbangan antara aspek nilai, pengalaman, dan sosial. Model tersebut menjadikan pesantren bukan hanya lembaga pendidikan agama tetapi pusat pembentukan pemimpin berkarakter yang mampu mengintegrasikan etika, kecerdasan emosional, dan tanggung jawab sosial dalam praktik kepemimpinan modern.

Tantangan yang Dihadapi dalam Pelaksanaan Pendidikan Kepemimpinan di Pesantren

Keberhasilan pendidikan kepemimpinan di pesantren tidak terlepas dari berbagai tantangan yang muncul dalam proses pembentukan karakter santri. Keberlanjutan kepemimpinan berbasis pesantren menghadapi hambatan dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman (Zarkasyi, 2015; Riyadi, 2020b). Tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan pendidikan kepemimpinan di pesantren meliputi perkembangan globalisasi dan teknologi yang semakin pesat, minimnya akses terhadap wawasan kepemimpinan modern, kesenjangan ekonomi dan sosial, serta resistensi terhadap perubahan di lingkungan pesantren.

Arus globalisasi dan penetrasi teknologi digital menjadi salah satu tantangan paling signifikan dalam proses pembentukan karakter kepemimpinan santri. Hal ini menimbulkan potensi disonansi nilai atau benturan antara nilai lokal yang diajarkan di pesantren dengan nilai individualistik yang dibawa oleh media secara global (Hidayat, 2019). Globalisasi dapat memperluas wawasan dan membuka peluang kolaborasi lintas budaya, namun di sisi lain globalisasi dapat melemahkan kohesi

nilai apabila tidak diimbangi dengan pembinaan karakter yang kuat. Pesantren perlu memperkuat literasi digital untuk menumbuhkan kesadaran kritis santri dalam menyaring informasi agar tidak hanya menjadi konsumen pengetahuan, tetapi juga mampu menafsirkan perkembangan global berdasarkan perspektif moral yang kokoh. Pendekatan ini sesuai dengan prinsip *network society* yang menuntut keseimbangan antara keterampilan digital dan integritas nilai dalam kepemimpinan masa depan. Informasi yang terkadang tidak sesuai dengan nilai-nilai Islam atau tradisi pesantren dapat mempengaruhi pola pikir dan gaya kepemimpinan santri.

Keterbatasan akses terhadap wawasan kepemimpinan modern juga menjadi tantangan dalam pendidikan kepemimpinan bagi santri. Pesantren pada dasarnya memiliki sistem kaderisasi yang efektif namun sebagian lembaga masih menghadapi hambatan dalam memperkenalkan konsep kepemimpinan modern yang kontekstual dan relevan dengan dinamika dunia kerja. Kurikulum kepemimpinan pesantren umumnya menekankan pada aspek moral dan spiritual, tetapi belum sepenuhnya mengintegrasikan keterampilan strategis seperti manajemen organisasi, kepemimpinan tim, dan pengambilan keputusan secara adaptif. Hal ini dapat menyebabkan santri mengalami kesenjangan ketika menghadapi tuntutan dunia profesional yang semakin kompleks. Modernisasi pesantren perlu diarahkan pada hibridisasi kurikulum dengan melakukan penggabungan antara nilai-nilai tradisional dan keterampilan kontemporer agar lulusan pesantren mampu bersaing secara profesional tanpa kehilangan integritas moral (Rahmatullah, 2021). Integrasi pendidikan kepemimpinan berbasis nilai melalui pelatihan kewirausahaan, manajemen inovasi, serta komunikasi publik menjadi langkah strategis untuk memperluas cakupan kompetensi kepemimpinan santri.

Keterbatasan ekonomi dan kondisi sosial santri turut menjadi faktor krusial yang mempengaruhi pengembangan potensi kepemimpinan. Santri sebagian besar berasal dari keluarga dengan kemampuan ekonomi menengah ke bawah yang berimplikasi pada keterbatasan akses terhadap sumber daya, pelatihan lanjutan, dan peluang mobilitas sosial setelah menyelesaikan pendidikan. Hal ini dapat menggeser orientasi pasca pendidikan dari pengabdian dan kepemimpinan

sosial menuju pemenuhan kebutuhan ekonomi dasar. Ketimpangan ekonomi merupakan hambatan struktural dalam pengembangan alumni pesantren sebagai pemimpin masyarakat (Zuhri, 2017). Pesantren perlu menerapkan pendidikan kepemimpinan berbasis kewirausahaan sebagai model pendidikan yang tidak hanya menanamkan nilai-nilai kepemimpinan, tetapi juga memberdayakan santri agar memiliki kemampuan ekonomi secara mandiri. Pelatihan keterampilan, pengelolaan koperasi santri, dan pengembangan kewirausahaan berbasis pesantren dapat menjadi strategi pemberdayaan ekonomi yang mendukung keberlanjutan peran kepemimpinan santri di masyarakat.

Tantangan internal juga perlu mendapat perhatian, khususnya dalam bentuk resistensi terhadap perubahan. Pesantren sebagian besar masih mempertahankan sistem tradisional yang menempatkan hierarki dan konformitas sebagai nilai dominan sehingga proses inovasi berjalan cukup lambat. Pola kepemimpinan yang terlalu konservatif dapat menghambat eksplorasi ide baru yang relevan dengan prinsip Islam dan kebutuhan zaman. Pesantren yang adaptif terhadap perubahan memiliki tingkat keberhasilan lebih tinggi dalam menyiapkan santri sebagai pemimpin modern (Hasan, 2022). Adaptasi tidak berarti meninggalkan tradisi melainkan reinterpretasi nilai melalui penafsiran ulang terhadap ajaran klasik dalam konteks kontemporer tanpa menghilangkan substansinya. Pesantren perlu mengembangkan budaya inovatif berbasis nilai yang mampu melatih santri untuk berpikir kritis, memecahkan masalah, serta berinovasi dalam aspek moral dan spiritual.

SIMPULAN

Pendidikan kepemimpinan bagi santri di Pondok Modern Darussalam Gontor dilaksanakan melalui keteladanan, pembelajaran berbasis pengalaman, serta kepemimpinan kolektif dan partisipatif. Keteladanan yang ditunjukkan oleh kiai dan ustaz menjadi strategi utama dalam upaya membentuk karakter kepemimpinan santri di Pondok Modern Darussalam Gontor. Pembelajaran berbasis pengalaman dilaksanakan melalui organisasi pelajar pondok modern dan koordinator gerakan pramuka, sedangkan kepemimpinan kolektif dan partisipatif dikembangkan dalam forum diskusi harian. Faktor-faktor yang mendukung keberhasilan

pendidikan kepemimpinan di pesantren mencakup keteladanan kiai dan ustaz, sistem kaderisasi santri, budaya disiplin dan mandiri, serta lingkungan yang mendukung pembelajaran kepemimpinan. Tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan pendidikan kepemimpinan di pesantren meliputi perkembangan teknologi yang semakin pesat, minimnya akses terhadap wawasan kepemimpinan modern, kesenjangan ekonomi dan sosial, serta resistensi terhadap perubahan di lingkungan pesantren. Pola pembelajaran di lingkungan pesantren menunjukkan bahwa karakter kepemimpinan dapat dibentuk melalui sistem pendidikan berbasis nilai yang menyeimbangkan aspek spiritualitas, rasionalitas, dan tanggung jawab sosial.

DAFTAR RUJUKAN

- Al-Attas, S. M. N. (1991). *The Concept of Education in Islam: A Framework for an Islamic Philosophy of Education*. Kuala Lumpur: International Institute of Islamic Thought and Civilization.
- Al-Qaradawi, Y. (2001). *Fiqh al-Syura wa al-Istisyyarah*. Kairo: Maktabah Wahbah.
- Anshori, M., & Rahman, F. (2022). Islamic Character Education and Leadership Formation in Pesantren: Integrating Moral Values and Social Responsibility. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(2), 134-149.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading: Addison-Wesley.
- Astuti, T. D., & Suyanto, S. (2019). Experiential Learning dalam Pendidikan Karakter Santri Pesantren Modern. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2), 145-158. <https://doi.org/10.14421/jpi.2019.82.145-158>
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Bass, R. (2011). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bruner, J. (1996). *The Culture of Education*. Cambridge: Harvard University Press.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Free Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Hasan, R. (2022). *Adaptasi Pesantren dalam Menghadapi Tantangan Kepemimpinan Modern*. Jakarta: Pustaka Islam.
- Hasbullah, M. (2017). Kepemimpinan Pendidikan Islam di Pesantren dan Relevansinya dalam Masyarakat Modern. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 45-60.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hidayat, M. (2019). *Transformasi Kepemimpinan di Era Digital: Studi Kasus Pesantren di Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Santri.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Madjid, N. (1997). *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.
- Malik, A., Nugraha, A., & Rukmana, R. (2020). Leadership Styles in Formal and Religious Schools: A Comparative Study. *Journal of Educational Leadership Studies*, 12(3), 76-89.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mulyadi, V. I. (2024). Transformasi Nilai-Nilai Pendidikan Islam dalam Pembelajaran Pesantren. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Islam*, 4(2), 45-57.
- Nasution, H. (2013). Kepemimpinan Kolektif di Lembaga Pendidikan Islam Tradisional. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 19(3),

- 341-356.
- Nata, A. (2019). *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Northouse, P. G. (2011). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378028>
- Rahmatullah, S. (2021). *Kepemimpinan Santri dan Tantangan di Era Globalisasi*. Yogyakarta: UIN Press.
- Riyadi, A. (2020a). *Pendidikan Karakter Berbasis Disiplin di Pesantren Modern*. Yogyakarta: Pustaka Santri.
- Riyadi, M. (2020b). Discipline and Leadership Character Formation in Islamic Boarding Schools. *Jurnal Pendidikan Islam*, 9(2), 210-225.
- Santoso, D. (2021). Transformational Leadership in Islamic Boarding School Education. *Al-Ta'dib: Journal of Islamic Education*, 14(1), 1-15. <https://doi.org/10.31332/altadib.v14i1.2781>
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11-16. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Boston: Pearson Education.
- Zamakhsari, M. (2018). The Role of Student Organizations in Developing Leadership Competencies at Islamic Boarding Schools. *Al-Ta'dib: Journal of Islamic Education*, 13(2), 95-108.
- Zarkasyi, H. (2015). *Kepemimpinan dalam Tradisi Pesantren: Telaah terhadap Peran Kyai dalam Mendidik Santri*. Ponorogo: Gontor Press.
- Zuhri, S. (2017). *Pendidikan Pesantren dan Tantangan Ekonomi di Era Kontemporer*. Surabaya: Pustaka Nusantara.