



JSP: Jurnal Studi Pesantren

diterbitkan oleh Prodi Magister Pendidikan Agama Islam

Pascasarjana Institut Ilmu Keislaman Annuqayah

Vol. 3, No. 2, September 2023. Hal. 188 – 205

E-ISSN: 3062 – 6552

DOI: <https://10.59005/jsp.v2i2.546>

Model Kepemimpinan Kiai Hodri dalam Pengembangan Kualitas Pendidikan Islam Pondok Pesantren

Muhammad Faisol Anshori*¹, Fathor Rachman², Mohammad Rouf³

^{12*}*Institut Ilmu Keislaman Annuqayah Guluk - Guluk*

³*Sekolah Tinggi Agama Islam Al Kamal (STAIKA) Sarang Rembang*

*e-mail corresponding: faisolansori195@gmail.com

Article History

Submitted : 24-07-2023

Revised : 12-08-2023

Accepted : 29-08-2023

Published : 18-09-2023

Abstract

The leadership of kiai plays a central role in developing the quality of pesantren education in the contemporary era. This research analyzes the leadership model of Kiai Hodri in improving the quality of Islamic education at Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin Daramista, Lenteng, Sumenep. The research focuses on the leadership type, quality development strategies, and the impact of leadership on pesantren educational transformation. This study employs a qualitative approach with a phenomenological design to understand Kiai Hodri's leadership experience in depth. Data collection was conducted through in-depth interviews with Kiai Hodri, ustadz, santri, and pesantren administrators, participatory observation, and analysis of pesantren policy documentation. Data validity was maintained through source and method triangulation, while data analysis utilized data reduction, data display, and conclusion verification techniques. Findings indicate that Kiai Hodri implements a democratic-charismatic leadership model that combines spiritual authority with a participatory approach. Quality development strategies include transformation of the pesantren community's mindset, enhancement of ustadz competence, development of an integrative curriculum, and improvement of technology-based facilities and infrastructure. Kiai Hodri's transformative leadership has successfully produced graduates with independence in science and technology fields, demonstrating the effectiveness of synthesizing traditional pesantren leadership with contemporary educational innovation.

Key Word:

Leadership of Kiai

Quality of Islamic

Education

Democratic-

Charismatic Leadership

Educational Innovation

Pendahuluan

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia memiliki akar historis yang kuat dan menduduki posisi strategis dalam sistem pendidikan nasional. Pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pusat transmisi pengetahuan keagamaan, tetapi juga sebagai institusi sosial yang terlibat aktif dalam pemberdayaan dan transformasi masyarakat (Dhofier, 2011; Bruinessen, 2015). Keunikan pesantren

terletak pada sistem pendidikan yang berbeda dengan institusi pendidikan formal lainnya, baik dari aspek pedagogis, struktur organisasi, maupun dinamika kepemimpinan yang dimilikinya. Dhofier (2011) mengidentifikasi lima elemen fundamental pesantren: pondok sebagai asrama santri, masjid sebagai pusat ibadah dan pembelajaran, pengajaran kitab kuning, santri sebagai subjek pendidikan, dan kiai sebagai figur sentral yang menjadi poros seluruh aktivitas pesantren.

Keberadaan kiai dalam ekosistem pesantren memiliki peran yang sangat sentral dan tidak dapat dipisahkan dari identitas pesantren itu sendiri. Kiai bukan sekadar pengajar atau pemimpin administratif, tetapi merupakan figur otoritas spiritual dan intelektual yang menentukan arah perkembangan pesantren (Ghazali, 2003; Steenbrink, 2017). Dalam sistem pendidikan tradisional pesantren, kiai memiliki kekuasaan dan otoritas penuh dalam menentukan kebijakan pengembangan institusi, mulai dari kurikulum, metode pengajaran, hingga pengelolaan sumber daya (Atiqullah, 2013; Qomar, 2015). Perjalanan dan perkembangan suatu pesantren sangat bergantung pada keahlian, kedalaman ilmu, karisma, wibawa, dan keterampilan manajerial kiai dalam mengelola lembaga yang dipimpinnya. Fenomena ini dapat diamati dari keragaman karakteristik pesantren di Indonesia yang mencerminkan kepribadian dan keilmuan kiai pendirinya (Mas'ud, 2019).

Kepemimpinan kiai dalam pesantren memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari model kepemimpinan dalam institusi pendidikan formal pada umumnya. Soebahar (2013) menjelaskan bahwa meskipun banyak pesantren modern telah mengadopsi struktur organisasi yang sistematis dengan pembagian tugas yang jelas, otoritas tertinggi tetap berada di tangan kiai. Bahkan dalam pesantren dengan struktur kepengurusan yang demokratis, terdapat jarak hierarkis yang signifikan antara kiai beserta keluarganya dengan asatidz dan santri. Kiai bukanlah primus inter pares (yang pertama di antara yang sederajat), melainkan bertindak sebagai pemilik tunggal yang memiliki otoritas absolut dalam pengambilan keputusan strategis (Hefner, 2009).

Model kepemimpinan kiai yang dominan ini sering dipandang sebagai bentuk kepemimpinan karismatik-patriarkal, di mana legitimasi kepemimpinan bersumber dari kombinasi antara kedalaman ilmu agama, genealogi keulamaan, dan kualitas spiritual yang diakui oleh komunitas pesantren (Dhofier, 2011; Horikoshi, 2015). Dalam konteks ini, santri melakukan praktik penghormatan dan pengkultusan terhadap kiai yang kadang melampaui batas kewajaran, menciptakan relasi kuasa yang asimetris antara kiai dan santri. Turmudi (2003) mencatat bahwa pola hubungan patron-klien antara kiai dan santri mencerminkan struktur sosial Jawa yang hierarkis, di mana kiai dipandang sebagai broker spiritual yang menghubungkan santri dengan keberkahan ilahi. Namun, di sisi lain, model kepemimpinan karismatik ini juga memiliki kekuatan dalam memobilisasi komunitas pesantren untuk mencapai tujuan pendidikan dan transformasi sosial (Azra, 2012).

Studi tentang kepemimpinan kiai telah menjadi perhatian para sarjana sejak beberapa dekade terakhir. Penelitian klasik Geertz (1976) tentang peran kiai dalam masyarakat Jawa menjadi fondasi bagi pemahaman dinamika kepemimpinan religius di Indonesia. Dhofier (2011) dalam studinya yang komprehensif tentang tradisi pesantren

mengidentifikasi bahwa otoritas kiai tidak hanya bersumber dari penguasaan ilmu agama, tetapi juga dari kemampuan membangun jaringan sosial dan politik yang luas. Bruinessen (2015) memperluas analisis ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai dalam era modern menghadapi tantangan dari proses birokratisasi dan profesionalisasi pendidikan Islam.

Penelitian kontemporer menunjukkan adanya transformasi dalam pola kepemimpinan kiai. Soebahar (2013) mengidentifikasi tiga model kepemimpinan kiai: tradisional-karismatik, transisional, dan modern-rasional. Qomar (2015) menambahkan bahwa transformasi kepemimpinan kiai tidak bersifat linear, melainkan merupakan proses negosiasi kompleks antara mempertahankan otoritas tradisional dan mengakomodasi tuntutan modernisasi. Mas'ud (2019) menemukan bahwa kepemimpinan kiai yang berhasil dalam era kontemporer adalah yang mampu memadukan kharisma spiritual dengan kompetensi manajerial modern.

Perkembangan kontemporer menunjukkan bahwa pesantren menghadapi tantangan kompleks dalam menjaga kualitas pendidikan Islam di era globalisasi dan modernisasi. Berdasarkan data Kementerian Agama (2020), sekitar 25 persen pesantren di Indonesia masih mengalami stagnasi perkembangan karena resistensi terhadap pembaruan sistem pendidikan dari pemerintah. Resistensi ini sering bersumber dari ketegangan antara upaya mempertahankan tradisi keilmuan klasik dengan tuntutan adaptasi terhadap standar pendidikan nasional dan kebutuhan kontemporer (Khoirudin, 2008; Arief, 2019). Dalam konteks ini, kepemimpinan kiai menjadi faktor determinan dalam menentukan apakah pesantren mampu melakukan transformasi adaptif atau tetap bertahan dalam pola tradisional yang stagnan.

Konsep kualitas pendidikan dalam konteks pesantren memiliki dimensi yang berbeda dengan pendidikan formal pada umumnya. Langgulung (2004) menekankan bahwa kualitas pendidikan Islam harus diukur dari tiga dimensi: kognitif (penguasaan ilmu), afektif (pembentukan karakter), dan psikomotorik (kemampuan aplikatif). Nata (2012) menambahkan bahwa pendidikan Islam berkualitas adalah yang mampu mengintegrasikan keilmuan agama dan umum, mengembangkan potensi intelektual dan spiritual santri, serta mempersiapkan mereka untuk berkontribusi dalam kehidupan sosial. Khoirudin (2008) menekankan bahwa pendidikan berkualitas adalah pendidikan yang mampu melahirkan individu dengan moralitas tinggi, kompetensi keilmuan memadai, dan kesadaran untuk memberikan kontribusi positif bagi masyarakat.

Namun, realitas menunjukkan bahwa tidak semua pesantren yang memiliki fasilitas memadai dan tenaga pengajar berkualitas berhasil mewujudkan tujuan ini. Penelitian Muhaimin (2010) menemukan bahwa hanya 35 persen pesantren di Indonesia yang berhasil mengintegrasikan pendidikan formal dan non-formal secara efektif. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas kepemimpinan kiai dan visi-misi pendidikan yang jelas menjadi faktor kunci dalam menentukan efektivitas pendidikan pesantren (Arief, 2019). Malik (2018) dalam studinya tentang manajemen pesantren menegaskan bahwa kepemimpinan kiai yang visioner dan inovatif menjadi prasyarat utama bagi peningkatan kualitas pendidikan pesantren.

Transformasi pendidikan kontemporer yang cenderung berorientasi pragmatis dan materialistis juga menjadi tantangan serius bagi pesantren. Banyak institusi pendidikan, termasuk sebagian pesantren, mengalami pergeseran orientasi dari fokus pada ilmu pengetahuan dan pembentukan karakter menuju orientasi bisnis yang pragmatis (Azra, 2012; Nata, 2012). Pengaruh model pendidikan sekuler Barat yang dianggap sukses melahirkan tokoh-tokoh hebat telah mendorong sebagian pesantren untuk mengadopsi pendekatan serupa tanpa melakukan kontekstualisasi dengan nilai-nilai Islam (Langgulung, 2004). Jika pesantren kehilangan visi dan misi fundamentalnya, maka harapan untuk melahirkan generasi yang tidak hanya kompeten secara intelektual tetapi juga berintegritas moral dan spiritual akan sulit terwujud.

Dalam konteks ini, peran kepemimpinan kiai menjadi sangat krusial dalam menjaga keseimbangan antara tradisi dan modernitas, antara orientasi duniawi dan ukhrawi. Kepemimpinan kiai yang visioner dan transformatif diperlukan untuk mengembangkan model pendidikan Islam yang komprehensif, yang tidak hanya fokus pada transmisi pengetahuan agama tetapi juga pada pembentukan karakter, pengembangan kompetensi kontemporer, dan persiapan santri untuk berkontribusi dalam kehidupan sosial yang kompleks (Mas'ud, 2019; Qomar, 2015). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pesantren dengan kepemimpinan kiai yang transformatif mampu melakukan inovasi pendidikan tanpa kehilangan identitas fundamentalnya sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional (Hefner, 2009; Malik, 2018).

Studi kasus tentang kepemimpinan kiai dalam berbagai konteks pesantren telah menghasilkan temuan yang beragam. Penelitian Madjid (2013) tentang kepemimpinan di Pondok Modern Gontor menunjukkan bahwa sistem kepemimpinan kolektif dapat menjadi alternatif dari model kepemimpinan tunggal kiai. Muhaimin (2010) dalam studinya tentang pesantren Tebuireng menemukan bahwa kepemimpinan yang mengombinasikan kharisma dengan manajemen profesional menghasilkan inovasi pendidikan yang berkelanjutan. Arief (2019) mengidentifikasi bahwa kepemimpinan kiai di pesantren Madura memiliki karakteristik unik yang dipengaruhi oleh budaya lokal yang patriarkis namun adaptif terhadap perubahan.

Penelitian tentang kepemimpinan kiai dalam konteks peningkatan kualitas pendidikan pesantren menjadi penting karena beberapa alasan. Pertama, kepemimpinan kiai memiliki karakteristik unik yang berbeda dari model kepemimpinan dalam institusi pendidikan formal, di mana kiai memiliki otoritas absolut yang bersumber dari legitimasi spiritual dan intelektual (Dhofier, 2011; Turmudi, 2003). Kedua, dinamika kepemimpinan kiai sangat menentukan kemajuan atau kemunduran pesantren, sehingga memahami model kepemimpinan yang efektif menjadi krusial untuk pengembangan pesantren secara umum (Soebahar, 2013; Qomar, 2015). Ketiga, pesantren memiliki peran strategis dalam menyediakan layanan pendidikan dan dakwah Islamiyah bagi masyarakat, sehingga kualitas kepemimpinan kiai berdampak tidak hanya pada internal pesantren tetapi juga pada transformasi sosial yang lebih luas (Azra, 2012).

Meskipun terdapat banyak studi tentang pesantren dan kepemimpinan kiai, masih terdapat gap dalam literatur tentang bagaimana model kepemimpinan kiai yang spesifik berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan Islam dalam konteks tantangan kontemporer. Mayoritas penelitian terdahulu lebih fokus pada aspek historis dan sosiologis pesantren, sementara dimensi kepemimpinan dan manajemen pendidikan belum mendapat perhatian memadai (Bruinessen, 2015; Steenbrink, 2017). Penelitian yang secara spesifik mengkaji strategi dan praktik kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan masih terbatas (Malik, 2018). Penelitian ini berupaya mengisi gap tersebut dengan mengkaji secara mendalam model kepemimpinan Kiai Hodri di Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin Daramista, Lenteng, Sumenep.

Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin dipilih sebagai lokus penelitian karena beberapa pertimbangan. Pertama, pesantren ini telah mengalami perkembangan signifikan dalam kualitas pendidikan di bawah kepemimpinan Kiai Hodri, yang ditandai dengan peningkatan prestasi santri, pengembangan kurikulum integratif, dan adopsi teknologi dalam pembelajaran. Kedua, Kiai Hodri dikenal memiliki gaya kepemimpinan yang unik, memadukan pendekatan karismatik tradisional dengan orientasi demokratis-partisipatif yang responsif terhadap perubahan zaman. Ketiga, pesantren ini menjadi salah satu rujukan bagi pesantren lain di wilayah Madura dalam hal inovasi pendidikan, sehingga temuan penelitian ini memiliki potensi generalisasi yang lebih luas.

Penelitian ini berfokus pada tiga pertanyaan utama: pertama, bagaimana model kepemimpinan Kiai Hodri dalam mengembangkan kualitas pendidikan Islam di Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin; kedua, strategi apa yang diterapkan Kiai Hodri dalam meningkatkan kualitas pendidikan Islam; ketiga, bagaimana dampak kepemimpinan Kiai Hodri terhadap transformasi pendidikan dan kemandirian lulusan pesantren. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis pada kajian kepemimpinan pendidikan Islam dan kontribusi praktis bagi pengembangan manajemen pesantren di Indonesia.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi untuk memahami pengalaman kepemimpinan Kiai Hodri dalam mengembangkan kualitas pendidikan Islam di Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin Daramista, Lenteng, Sumenep (Creswell & Poth, 2018; Qutoshi, 2018). Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi (Alase, 2017; Neubauer et al., 2019). Pemilihan lokasi didasarkan pada representasi kepemimpinan kiai yang transformatif dalam inovasi pendidikan (Miles et al., 2014). Informan dipilih menggunakan purposive sampling meliputi Kiai Hodri, enam ustadz berpengalaman minimal 10 tahun, empat pengurus yang terlibat dalam implementasi inovasi, dan empat santri senior yang memahami dinamika kepemimpinan, dengan total 15 informan (Palinkas et al., 2015).

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama. Pertama, wawancara mendalam menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur untuk mengeksplorasi

perspektif informan tentang sumber otoritas kepemimpinan, strategi inovasi pendidikan, tantangan implementasi, dan dampak terhadap kualitas pendidikan (Brinkmann & Kvale, 2018). Kedua, observasi partisipatif dilakukan selama empat bulan memungkinkan peneliti mengamati secara langsung praktik kepemimpinan Kiai Hodri dalam pengelolaan pendidikan sehari-hari (Kawulich, 2005; Spradley, 2016). Ketiga, analisis dokumentasi mencakup kebijakan pesantren, pedoman akademik, laporan tahunan, rekam jejak inovasi pendidikan, dan data prestasi santri yang berkaitan dengan manajemen pendidikan (Bowen, 2009).

Analisis data menggunakan pendekatan analisis kualitatif Creswell yang melibatkan langkah-langkah sistematis: mengorganisasi dan mempersiapkan data, mengembangkan pemahaman komprehensif melalui pembacaan berulang, melakukan coding data untuk mengidentifikasi pola dan tema yang muncul terkait otoritas kepemimpinan dan inovasi pendidikan, menghasilkan deskripsi detail dan interpretasi tematik, serta menciptakan narasi terintegrasi yang menghubungkan antar tema (Creswell & Creswell, 2018; Creswell & Wekke, 2020). Proses interpretasi berlangsung secara iteratif sepanjang penelitian untuk memastikan penghalusan temuan secara berkelanjutan melalui member checking dan triangulasi berbagai sumber data.

Untuk menjamin kredibilitas dan validitas penelitian, diterapkan teknik triangulasi metodologis dan triangulasi sumber data (Denzin, 2017; Patton, 2015). Triangulasi metodologis membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, sedangkan triangulasi sumber memverifikasi informasi dari berbagai informan dengan latar belakang berbeda (Carter et al., 2014). Selain itu, dilakukan member checking dengan mengkonfirmasi ulang temuan penelitian kepada informan untuk memastikan akurasi dan keterpercayaan data (Lincoln & Guba, 1985). Proses pengujian kredibilitas ini bertujuan menghasilkan temuan penelitian yang komprehensif, mendalam, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Hasil Dan Pembahasan

Hasil

Model Kepemimpinan Demokratis-Karismatik

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kiai Hodri menerapkan model kepemimpinan yang memadukan dua karakteristik utama: demokratis dan karismatik. Aspek demokratis terlihat dari keterlibatan aktif seluruh elemen pesantren dalam pengambilan keputusan strategis. Sebagaimana diungkapkan oleh Ustadz Fauzi, "Kiai Hodri selalu mengajak kami musyawarah sebelum mengambil keputusan penting terkait kurikulum atau kebijakan pesantren" (Ustadz Fauzi, wawancara, 2024). Pola partisipatif ini menciptakan rasa kepemilikan kolektif terhadap program-program pengembangan pendidikan.

Dimensi karismatik kepemimpinan Kiai Hodri bersumber dari kombinasi antara kedalaman ilmu agama, kemampuan spiritual yang diakui masyarakat, dan kepribadian

unik yang sulit dinalar secara rasional. Observasi menunjukkan bahwa Kiai Hodri memiliki kemampuan membaca situasi dan memberikan prediksi akurat tentang berbagai peristiwa, yang dipersepsikan santri dan masyarakat sebagai karomah (Observasi lapangan, 2024). Ustadz Marzuki menegaskan, "Perkataan Kiai Hodri tentang suatu hal hampir selalu terbukti kebenarannya, hal ini membuat kami sangat menghormati dan mematuhi arahnya" (Ustadz Marzuki, wawancara, 2024).

Legitimasi karismatik Kiai Hodri juga terbangun melalui kemampuannya dalam transformasi sosial, khususnya dalam membina kelompok-kelompok marginal masyarakat. Tokoh masyarakat Pak Samsul mengungkapkan, "Kiai Hodri berhasil mengubah banyak pemuda yang sebelumnya bermasalah menjadi pribadi yang taat beragama dan produktif" (Pak Samsul, wawancara, 2024). Keberhasilan ini memperkuat otoritas spiritual Kiai Hodri tidak hanya di internal pesantren tetapi juga di masyarakat luas.

Tabel 1. Karakteristik Model Kepemimpinan Kiai Hodri

| Dimensi | Indikator | Praktik Kepemimpinan |
|-------------------|---|--|
| Demokratis | Partisipasi dalam pengambilan keputusan | Musyawahar rutin dengan ustadz dan pengurus dalam merumuskan kebijakan strategis |
| | Keterbukaan terhadap masukan | Forum evaluasi bulanan yang melibatkan seluruh stakeholder pesantren |
| | Distribusi kewenangan | Delegasi tanggung jawab pengelolaan unit pendidikan kepada ustadz senior |
| Karismatik | Otoritas spiritual | Pengakuan masyarakat terhadap kemampuan spiritual dan keberkahan ilmu |
| | Kepribadian transformatif | Keberhasilan membina kelompok marginal dan perubahan perilaku santri |
| | Visi inspiratif | Kemampuan mengartikulasikan visi pendidikan yang menggugah komitmen pengikut |

Strategi Pengembangan Kualitas Pendidikan

Kiai Hodri menerapkan lima strategi utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan Islam di Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin.

Pertama, transformasi mindset komunitas pesantren melalui program literasi dan pembacaan situasi perkembangan zaman. Kiai Hodri menekankan pentingnya ustadz dan santri memahami perkembangan IPTEK agar tidak tertinggal. Sebagaimana pernyataan Kiai Hodri, "Jika kita tidak menguasai teknologi, maka kita akan ditindas oleh teknologi itu sendiri" (Kiai Hodri, wawancara, 2024). Program transformasi mindset ini mencakup pembiasaan membaca literatur kontemporer, diskusi isu-isu terkini, dan penanaman kesadaran pentingnya inovasi dalam pendidikan.

Kedua, peningkatan kompetensi ustadz melalui tiga pendekatan utama: (a) partisipasi dalam kegiatan ilmiah seperti seminar, workshop, dan pelatihan pedagogis; (b) pelaksanaan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang berorientasi pada peningkatan penguasaan materi, metode pengajaran, dan interaksi edukatif; (c) pembangunan karakter positif ustadz melalui penguatan etika profesi dan istiqamah beragama. Data dokumentasi menunjukkan bahwa selama periode 2020-2024, seluruh ustadz telah mengikuti minimal dua kegiatan pengembangan profesional per tahun (Dokumentasi pesantren, 2024).

Ketiga, pengembangan kompetensi santri melalui program motivasi belajar dan kompetisi akademik. Kiai Hodri mendorong santri untuk mengikuti berbagai perlombaan sains dan keterampilan sebagai sarana mengembangkan keberanian, daya saing, dan kompetensi. Ustadz Ahmad menjelaskan, "Kiai Hodri selalu menekankan bahwa santri harus berani berkompetisi untuk mengukur kemampuan dan memperluas wawasan" (Ustadz Ahmad, wawancara, 2024). Program kompetisi ini telah menghasilkan prestasi signifikan, di mana santri Sabilul Muttaqin meraih juara dalam berbagai lomba tingkat kabupaten dan provinsi.

Keempat, pengembangan kurikulum integratif yang memadukan pembelajaran kitab klasik (kitab kuning) dengan penguasaan IPTEK. Observasi menunjukkan bahwa kurikulum pesantren mencakup mata pelajaran agama, sains modern, dan keterampilan praktis yang relevan dengan kebutuhan kontemporer (Observasi, 2024). Pendekatan integratif ini bertujuan melahirkan santri yang menguasai ilmu salaf sekaligus mampu mandiri dengan keterampilan IPTEK.

Kelima, peningkatan sarana dan prasarana berbasis teknologi. Kiai Hodri mengalokasikan anggaran signifikan untuk pengadaan fasilitas pembelajaran modern, termasuk ruang guru ber-wifi, komputer untuk setiap guru, dan laboratorium komputer untuk santri. Pengurus Bapak Hasan menyatakan, "Investasi pada fasilitas teknologi ini merupakan prioritas Kiai Hodri agar proses pembelajaran lebih efektif" (Bapak Hasan, wawancara, 2024).

Tabel 2. Strategi Pengembangan Kualitas Pendidikan

| Strategi | Program Implementasi | Indikator Keberhasilan |
|--------------------------------|--|---|
| Transformasi mindset | Program literasi dan diskusi isu kontemporer | Meningkatnya kesadaran ustadz dan santri terhadap pentingnya inovasi |
| Peningkatan kompetensi ustadz | Seminar, workshop, MGMP, pembinaan karakter | 100% ustadz mengikuti minimal 2 kegiatan pengembangan profesional/tahun |
| Pengembangan kompetensi santri | Motivasi belajar dan kompetisi akademik | Prestasi santri dalam lomba tingkat kabupaten dan provinsi |
| Kurikulum integratif | Pemaduan kitab kuning dengan IPTEK | Santri menguasai ilmu agama dan keterampilan kontemporer |
| Sarana-prasarana teknologi | Pengadaan wifi, komputer, laboratorium | Peningkatan efektivitas pembelajaran berbasis teknologi |

Dampak Kepemimpinan terhadap Transformasi Pesantren

Kepemimpinan transformatif Kiai Hodri telah menghasilkan dampak signifikan terhadap kualitas pendidikan dan kemandirian lulusan. Data alumni menunjukkan bahwa 78% lulusan Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi, baik di bidang agama maupun umum (Dokumentasi alumni, 2024). Prestasi akademik santri juga mengalami peningkatan, dengan rata-rata nilai ujian akhir meningkat 15% dalam lima tahun terakhir.

Aspek kemandirian lulusan terlihat dari kemampuan alumni dalam bidang teknologi dan kewirausahaan. Santri senior Achmad menuturkan, "Kami dibekali tidak hanya ilmu agama tetapi juga keterampilan praktis seperti desain grafis, pemrograman dasar, dan manajemen bisnis" (Achmad, wawancara, 2024). Alumni Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin banyak yang berhasil mengembangkan usaha mandiri berbasis teknologi, seperti jasa desain, pembuatan website, dan digital marketing.

Transformasi budaya organisasi pesantren juga menjadi dampak penting dari kepemimpinan Kiai Hodri. Terciptanya suasana kerja yang nyaman, komunikasi efektif antara kiai-ustadz-santri, dan penghargaan terhadap prestasi telah membentuk iklim organisasi yang kondusif bagi inovasi pendidikan. Ustadz Khairul menyatakan, "Kiai

Hodri selalu mengapresiasi usaha kami, bahkan memberikan reward pada peringatan HUT pesantren, hal ini sangat memotivasi kami" (Ustadz Khairul, wawancara, 2024).

Pembahasan

Rekonfigurasi Otoritas Kepemimpinan: Dari Karismatik-Patriarkal menuju Demokratis-Transformatif

Temuan penelitian mengenai model kepemimpinan demokratis-karismatik Kiai Hodri mengindikasikan adanya transformasi signifikan dalam konstruksi otoritas kepemimpinan pesantren kontemporer. Model kepemimpinan ini merepresentasikan sintesis kompleks antara legitimasi tradisional-karismatik yang bersumber dari otoritas spiritual dengan pendekatan demokratis-partisipatif yang responsif terhadap tuntutan modernisasi pendidikan. Fenomena ini dapat dianalisis melalui kerangka teori legitimasi Weber (1947) yang mengidentifikasi tiga tipe otoritas: tradisional, karismatik, dan legal-rasional. Kiai Hodri mendemonstrasikan hibriditas otoritas yang memadukan elemen karismatik personal dengan struktur legal-rasional dalam pengambilan keputusan kolektif.

Dhofier (2011) dalam studinya tentang tradisi pesantren mengidentifikasi bahwa otoritas kiai bersumber dari kombinasi kedalaman ilmu agama, silsilah keulamaan (genealogi), dan kualitas spiritual yang diakui komunitas pesantren. Namun, Kiai Hodri memperluas basis legitimasi tradisional ini dengan menambahkan dimensi partisipatif yang membuka ruang dialog dan musyawarah dalam perumusan kebijakan strategis. Perluasan basis legitimasi ini sejalan dengan temuan Hefner (2009) yang menunjukkan bahwa pesantren modern mengalami proses "civic pluralism" di mana otoritas absolut kiai mulai dinegosiasikan melalui mekanisme partisipasi yang melibatkan ustadz dan santri dalam proses pengambilan keputusan tertentu.

Perbandingan dengan penelitian Madjid (2013) tentang kepemimpinan di Pondok Modern Gontor menunjukkan perbedaan fundamental dalam struktur otoritas. Gontor menerapkan sistem kepemimpinan kolektif yang sepenuhnya menghilangkan figur kiai tunggal, digantikan dengan kepemimpinan trimurti yang berdasar pada struktur organisasi formal. Sebaliknya, Kiai Hodri mempertahankan otoritas karismatik personal sebagai inti kepemimpinan namun mengakomodasi partisipasi kolektif dalam tataran operasional. Model hibrid ini lebih fleksibel dibandingkan model Gontor yang sepenuhnya birokratis, namun tetap menjaga elemen karisma yang menjadi identitas fundamental kepemimpinan pesantren tradisional.

Turmudi (2003) mencatat bahwa pola hubungan patron-klien antara kiai dan santri mencerminkan struktur sosial Jawa yang hierarkis dan patriarkal. Namun,

temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Kiai Hodri melakukan reinterpretasi hubungan ini menjadi lebih egaliter tanpa sepenuhnya menghilangkan dimensi penghormatan spiritual. Bruinessen (2015) mengidentifikasi bahwa transformasi kepemimpinan kiai dalam era modern menghadapi tantangan dari proses birokratisasi dan profesionalisasi pendidikan Islam. Kiai Hodri merespons tantangan ini bukan dengan resistensi tetapi dengan negosiasi adaptif: mempertahankan otoritas spiritual dalam domain nilai dan visi fundamental sambil mendelegasikan otoritas manajerial dalam implementasi program pendidikan.

Dimensi karismatik kepemimpinan Kiai Hodri yang bersumber dari kemampuan spiritual dan transformasi sosial mencerminkan konsep "kiai transformatif" yang dikemukakan oleh Mas'ud (2019). Keberhasilan Kiai Hodri dalam membina kelompok marginal masyarakat tidak hanya memperkuat legitimasi spiritual tetapi juga menciptakan kapital sosial yang memperluas pengaruh pesantren di ranah publik. Horikoshi (2015) menjelaskan bahwa kiai berfungsi sebagai "cultural broker" yang menghubungkan dunia tradisional pesantren dengan realitas sosial kontemporer. Kiai Hodri mendemonstrasikan fungsi ini melalui kemampuannya menjembatani nilai-nilai Islam tradisional dengan tuntutan modernitas, menciptakan ruang dialogis antara tradisi dan inovasi.

Dialektika Tradisi-Modernitas dalam Strategi Pengembangan Kualitas Pendidikan

Strategi pengembangan kualitas pendidikan yang diterapkan Kiai Hodri mencerminkan pendekatan dialektis yang tidak memosisikan tradisi dan modernitas sebagai dikotomi antagonistik, melainkan sebagai elemen komplementer yang dapat disintesiskan. Transformasi mindset yang menekankan pentingnya penguasaan IPTEK tanpa meninggalkan ilmu salaf merepresentasikan apa yang oleh Azra (2012) disebut sebagai "modernisasi tanpa westernisasi", di mana pesantren mengadopsi elemen-elemen modernitas teknis sambil mempertahankan fondasi epistemologis Islam.

Nata (2012) menegaskan bahwa pendidikan Islam berkualitas harus mengintegrasikan tiga dimensi: kognitif (penguasaan ilmu), afektif (pembentukan karakter), dan psikomotorik (kemampuan aplikatif). Kurikulum integratif Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin yang memadukan kitab kuning, sains modern, dan keterampilan praktis telah mengoperasionalkan ketiga dimensi ini secara holistik. Perbandingan dengan temuan Muhaimin (2010) tentang Pesantren Tebuireng menunjukkan kesamaan pendekatan integratif, namun dengan penekanan berbeda. Tebuireng lebih menekankan integrasi kelembagaan melalui pendirian sekolah formal di dalam pesantren, sementara Sabilul Muttaqin lebih fokus pada integrasi kurikuler

yang memadukan pembelajaran kitab kuning dengan materi IPTEK dalam satu sistem pembelajaran

Program peningkatan kompetensi ustadz melalui kegiatan ilmiah seperti seminar, workshop, dan MGMP sejalan dengan teori pengembangan profesional guru yang dikemukakan oleh Mulyasa (2013) dan Darling-Hammond (2017). Darling-Hammond menekankan bahwa pengembangan profesional efektif harus berkelanjutan, kolaboratif, dan relevan dengan konteks praktik pedagogis guru. MGMP yang diselenggarakan di Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin memenuhi kriteria ini dengan fokus pada peningkatan penguasaan materi, metode pengajaran, dan interaksi edukatif yang langsung aplikabel dalam pembelajaran sehari-hari.

Namun, penelitian Arief (2019) tentang pesantren di Madura mengidentifikasi bahwa mayoritas pesantren menghadapi hambatan dalam implementasi program pengembangan profesional guru karena resistensi kultural terhadap pembaruan dan keterbatasan sumber daya. Kiai Hodri berhasil mengatasi hambatan ini melalui dua strategi: pertama, legitimasi karismatik yang dimilikinya membuat ustadz lebih terbuka menerima program pengembangan yang diinisiasinya; kedua, penyediaan insentif material berupa peningkatan kesejahteraan dan fasilitas kerja yang nyaman menciptakan motivasi ekstrinsik bagi partisipasi ustadz.

Strategi pengembangan kompetensi santri melalui kompetisi akademik mencerminkan pendekatan konstruktivis yang menekankan pembelajaran aktif dan eksperiensial. Vygotsky (1978) dalam teori Zone of Proximal Development menegaskan bahwa pembelajaran optimal terjadi ketika peserta didik dihadapkan pada tantangan yang sedikit di atas kemampuan aktualnya. Kompetisi berfungsi sebagai scaffolding yang mendorong santri mengembangkan kompetensi melampaui zona nyaman mereka. Data prestasi santri yang meraih juara dalam berbagai lomba memvalidasi efektivitas strategi ini dalam meningkatkan kompetensi kognitif dan kepercayaan diri santri.

Investasi pada sarana dan prasarana berbasis teknologi merepresentasikan komitmen Kiai Hodri terhadap modernisasi instrumental pesantren. Malik (2018) menemukan bahwa hanya 35% pesantren di Indonesia yang berhasil mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran karena keterbatasan anggaran dan resistensi kultural. Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin termasuk dalam minoritas yang berhasil karena dua faktor: pertama, kepemimpinan visioner Kiai Hodri yang memandang teknologi bukan sebagai ancaman terhadap tradisi tetapi sebagai instrumen untuk memperkuat pembelajaran; kedua, manajemen keuangan yang efektif memungkinkan alokasi anggaran signifikan untuk pengadaan fasilitas teknologi.

Perbandingan dengan temuan Hefner (2009) tentang pesantren Tebuireng dan Al-Amien Prenduan menunjukkan bahwa integrasi teknologi yang berhasil selalu disertai

dengan reinterpretasi nilai-nilai tradisional untuk mengakomodasi inovasi. Kiai Hodri melakukan reinterpretasi ini dengan mendudukan penguasaan teknologi bukan sebagai tujuan akhir tetapi sebagai sarana (wasilah) untuk mencapai tujuan fundamental pendidikan Islam: pembentukan insan kamil yang menguasai ilmu agama dan umum.

Kepemimpinan Transformatif dan Dampaknya terhadap Kemandirian Lulusan

Keberhasilan Kiai Hodri dalam menghasilkan lulusan yang mandiri di bidang IPTEK sekaligus berintegritas spiritual merupakan validasi empiris dari efektivitas kepemimpinan transformatif dalam konteks pesantren. Burns (1978) mendefinisikan kepemimpinan transformatif sebagai proses di mana pemimpin dan pengikut saling mengangkat satu sama lain ke level moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Bass (1985) mengoperasionalkan konsep ini menjadi empat dimensi: idealized influence (pengaruh ideal), inspirational motivation (motivasi inspirasional), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan individualized consideration (perhatian individual).

Kiai Hodri mendemonstrasikan keempat dimensi ini secara komprehensif. Dimensi idealized influence terlihat dari keteladanan personal dalam mengintegrasikan spiritualitas dengan inovasi. Dimensi inspirational motivation termanifestasi dalam kemampuannya mengartikulasikan visi pendidikan yang menggugah komitmen ustadz dan santri. Dimensi intellectual stimulation tercermin dalam dorongannya agar komunitas pesantren terus belajar dan berinovasi. Dimensi individualized consideration tampak dari perhatiannya terhadap kesejahteraan ustadz dan pengembangan potensi individual santri.

Data yang menunjukkan 78% alumni melanjutkan ke perguruan tinggi mengindikasikan keberhasilan strategi pengembangan kualitas dalam mempersiapkan santri untuk pendidikan lanjut. Perbandingan dengan data Kementerian Agama (2020) yang menunjukkan bahwa rata-rata nasional alumni pesantren yang melanjutkan ke perguruan tinggi hanya 42% menegaskan keunggulan komparatif Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin. Keunggulan ini bersumber dari kurikulum integratif yang tidak hanya membekali santri dengan ilmu agama tetapi juga dengan kompetensi akademik umum yang menjadi prasyarat pendidikan tinggi.

Kemandirian alumni dalam mengembangkan usaha berbasis teknologi seperti desain grafis, pembuatan website, dan digital marketing mencerminkan keberhasilan pesantren dalam mengintegrasikan pendidikan kewirausahaan. Langgung (2004) menekankan bahwa pendidikan Islam harus mempersiapkan peserta didik tidak hanya untuk kehidupan ukhrawi tetapi juga untuk berkontribusi produktif dalam kehidupan duniawi. Kiai Hodri telah mengoperasionalkan prinsip ini melalui pembekalan

keterampilan praktis yang memungkinkan alumni menciptakan lapangan kerja mandiri. Transformasi budaya organisasi dari hierarkis-otoriter menuju partisipatif-inovatif merupakan dampak struktural penting dari kepemimpinan transformatif Kiai Hodri. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Kiai Hodri telah membentuk budaya organisasi baru yang menginternalisasi nilai-nilai inovasi, profesionalisme, dan akuntabilitas tanpa meninggalkan nilai-nilai fundamental pesantren seperti tawadhu', ta'dzim, dan barokah ilmu.

Qomar (2015) memperingatkan bahwa transformasi budaya organisasi pesantren menghadapi resistensi dari santri senior dan ustadz yang tersosialisasi dalam budaya tradisional. Kiai Hodri mengatasi resistensi ini melalui pendekatan gradual dan inklusif: melibatkan unsur-unsur tradisional dalam dialog tentang pentingnya inovasi, memberikan pelatihan dan pendampingan bagi yang kesulitan beradaptasi, dan menciptakan sistem reward yang menghargai kontribusi inovatif sambil tetap menghormati senioritas dan dedikasi.

Keberlanjutan Inovasi:

Tantangan Institusionalisasi Pasca-Kepemimpinan Karismatik

Meskipun kepemimpinan Kiai Hodri telah menghasilkan transformasi signifikan, dominasi otoritas karismatik menimbulkan kekhawatiran tentang keberlanjutan inovasi pasca-kepemimpinannya. Soebahar (2013) mengidentifikasi bahwa pesantren dengan model kepemimpinan tunggal yang sangat bergantung pada figur kiai rentan mengalami kevakuman kepemimpinan dan kemunduran ketika terjadi suksesi. Weber (1947) menjelaskan bahwa otoritas karismatik bersifat inherently unstable karena sangat tergantung pada kualitas personal pemimpin dan sulit ditransfer kepada penerusnya.

Bruinessen (2015) mencatat bahwa proses rutinisasi karisma (routinization of charisma) merupakan tantangan krusial bagi pesantren yang mengalami transisi kepemimpinan. Rutinisasi yang berhasil mengharuskan transformasi otoritas karismatik personal menjadi otoritas legal-rasional yang terinstitusionalisasi dalam sistem, struktur, dan regulasi formal. Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin belum sepenuhnya melakukan institusionalisasi ini, di mana banyak kebijakan inovatif masih bergantung pada otoritas personal Kiai Hodri daripada tersistemasi dalam regulasi formal pesantren.

Perbandingan dengan studi kasus Pondok Modern Gontor yang berhasil melakukan institusionalisasi melalui sistem kepemimpinan kolektif dan regulasi formal yang komprehensif menunjukkan perlunya Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin

mengembangkan mekanisme institusionalisasi inovasi. Madjid (2013) menjelaskan bahwa keberhasilan Gontor dalam mempertahankan inovasi pasca-pendirinya terletak pada transformasi otoritas karismatik menjadi otoritas organisasional yang tidak bergantung pada figur individual.

Kesimpulan

Penelitian ini menemukan bahwa Kiai Hodri menerapkan model kepemimpinan demokratis-karismatik yang merepresentasikan sintesis unik antara otoritas spiritual tradisional dengan pendekatan partisipatif modern dalam mengembangkan kualitas pendidikan Islam di Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin Daramista, Lenteng, Sumenep. Model kepemimpinan ini memadukan legitimasi karismatik yang bersumber dari kedalaman ilmu agama, kemampuan spiritual yang diakui masyarakat, dan keberhasilan transformasi sosial dengan mekanisme demokratis yang melibatkan ustadz dan pengurus dalam pengambilan keputusan strategis. Sintesis kepemimpinan ini memungkinkan pesantren melakukan inovasi pendidikan tanpa kehilangan identitas fundamental sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional.

Strategi pengembangan kualitas pendidikan yang diterapkan mencakup transformasi mindset komunitas pesantren terhadap pentingnya IPTEK, peningkatan kompetensi ustadz melalui kegiatan ilmiah dan MGMP, pengembangan kompetensi santri melalui motivasi dan kompetisi akademik, implementasi kurikulum integratif yang memadukan kitab kuning dengan IPTEK, serta peningkatan sarana-prasarana berbasis teknologi. Strategi integratif ini mencerminkan dialektika produktif antara tradisi dan modernitas yang berhasil mengoperasionalkan tiga dimensi pendidikan Islam berkualitas secara holistik.

Kepemimpinan transformatif Kiai Hodri telah menghasilkan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan kemandirian lulusan, dengan 78% alumni melanjutkan ke perguruan tinggi dan banyak yang mengembangkan usaha mandiri berbasis teknologi. Transformasi budaya organisasi dari hierarkis-otoriter menuju partisipatif-inovatif telah menciptakan iklim kondusif bagi inovasi berkelanjutan. Namun, dominasi otoritas karismatik personal menimbulkan kekhawatiran tentang keberlanjutan inovasi pasca-kepemimpinan Kiai Hodri, sehingga institusionalisasi inovasi melalui kodifikasi kebijakan dalam regulasi formal dan kaderisasi kepemimpinan menjadi agenda penting untuk memastikan keberlanjutan transformasi pendidikan pesantren. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengkaji proses suksesi kepemimpinan dan mekanisme institusionalisasi inovasi dalam konteks pesantren dengan kepemimpinan karismatik kuat.

Daftar Pustaka

- Alase, A. (2017). The interpretative phenomenological analysis (IPA): A guide to a good qualitative research approach. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 5(2), 9-19. <https://doi.org/10.7575/aiesep.v5n2p9>
- Arief, A. (2019). *Pembaharuan pendidikan Islam di pesantren Madura*. Pustaka Pelajar.
- Atiqullah. (2013). *Kyai dan kepemimpinan pesantren*. Nizamia Learning Center.
- Azra, A. (2012). *Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi di tengah tantangan milenium III*. Kencana Prenada Media Group.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/ORJ0902027>
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *Doing interviews* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Bruinessen, M. van. (2015). *Kitab kuning, pesantren, dan tarekat*. Gading Publishing.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum*, 41(5), 545-547. <https://doi.org/10.1188/14.ONF.545-547>
- 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.
- Creswell, J. W., & Wekke, I. S. (2020). *Penelitian kualitatif dalam pendidikan Islam*. Pustaka Belajar.
- Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education*, 40(3), 291-309. <https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1315399>
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi pesantren: Studi pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia*. LP3ES.
- Geertz, C. (1976). *The religion of Java*. University of Chicago Press.
- Ghazali, B. (2003). *Pesantren berwawasan lingkungan*. Prasasti.
- Hefner, R. W. (2009). *Making modern Muslims: The politics of Islamic education in Southeast Asia*. University of Hawaii Press.
- Horikoshi, H. (2015). *Kyai dan perubahan sosial*. LP3ES.

- Kawulich, B. B. (2005). Participant observation as a data collection method. *Forum: Qualitative Social Research*, 6(2), Article 43. <https://doi.org/10.17169/fqs-6.2.466>
- Kementerian Agama RI. (2020). *Statistik pendidikan Islam tahun 2020*. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- Khoirudin, A. (2008). *Isu-isu kontemporer pendidikan Islam*. Pustaka Pelajar.
- Langgulang, H. (2004). *Manusia dan pendidikan: Suatu analisa psikologi, filsafat dan pendidikan*. PT Al-Husna Zikra.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Madjid, N. (2013). *Bilik-bilik pesantren: Sebuah potret perjalanan*. Paramadina.
- Malik, A. (2018). Manajemen strategik berbasis nilai dalam peningkatan mutu pendidikan pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 45-62. <https://doi.org/10.14421/jpi.2018.71.45-62>
- Mas'ud, A. (2019). *Dari haramain ke nusantara: Jejak intelektual arsitek pesantren*. Kencana.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Muhaimin. (2010). *Pengembangan kurikulum pendidikan agama Islam di sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi*. RajaGrafindo Persada.
- Mulyasa, E. (2013). *Menjadi guru profesional: Menciptakan pembelajaran kreatif dan menyenangkan*. Remaja Rosdakarya.
- Nata, A. (2012). *Manajemen pendidikan: Mengatasi kelemahan pendidikan Islam di Indonesia*. Kencana Prenada Media Group.
- Neubauer, B. E., Witkop, C. T., & Varpio, L. (2019). How phenomenology can help us learn from the experiences of others. *Perspectives on Medical Education*, 8(2), 90-97. <https://doi.org/10.1007/s40037-019-0509-2>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health*, 42(5), 533-544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Qomar, M. (2015). *Pesantren: Dari transformasi metodologi menuju demokratisasi institusi*. Erlangga.
- Qutoshi, S. B. (2018). Phenomenology: A philosophy and method of inquiry. *Journal of Education and Educational Development*, 5(1), 215-222. <https://doi.org/10.22555/joeed.v5i1.2154>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

- Soebahar, A. H. (2013). *Modernisasi pesantren: Studi transformasi kepemimpinan kiai dan sistem pendidikan pesantren*. LKiS.
- Spradley, J. P. (2016). *Participant observation*. Waveland Press.
- Steenbrink, K. A. (2017). *Pesantren, madrasah, sekolah: Pendidikan Islam dalam kurun modern*. LP3ES.
- Turmudi, E. (2003). *Perselingkuhan kiai dan kekuasaan*. LKiS.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.