



Membangun Kepemimpinan Berkelanjutan: Strategi Perencanaan Suksesi di Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata

Fitri Nur Rohmah^{1)*}, Akhmad Fauzi Sayuti²⁾.

¹⁾ Institut Agama Islam Al-Khairat Pamekasan, Indonesia

²⁾ Institut Agama Islam Al-Khairat Pamekasan, Indonesia

^{*1)}fitrizanzan27@gmail.com, ²⁾fauzisayuti27@gmail.com

Received: 10/01/2025

Accepted: 15/02/2025

Publications: 02/04/2025

DINAMIKA © 2025 is licensed under Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bagaimana proses perencanaan suksesi kepemimpinan di pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata Pamekasan Madura. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus, di mana peneliti berusaha untuk mengungkap makna dibalik perencanaan suksesi di pesantren tradisional. Wawancara, observasi dan dokumentasi dijadikan sebagai media untuk mengumpulkan data penelitian. Analisis datanya dilakukan melalui tahapan pengumpulan, penyajian, dan reduksi data serta diakhiri dengan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendahulu dan pemimpin selanjutnya menyadari bahwa peran penerus sangat dibutuhkan dan harus menyiapkannya dengan baik. Namun sistem dan mekanisme perencanaan suksesi pada pesantren menunjukkan perbedaan dengan teori-teori suksesi pada perusahaan sebagai lembaga profit. Pendahulu melakukan 3 proses pada tahap suksesi yaitu: mempersiapkan calon suksesor, melakukan pengembangan calon suksesor, dan persiapan penyerahan tahta kepemimpinan. Perencanaan suksesi lebih diketahuan pada persiapan penerus dari sisi pribadi dengan bekal keilmuan agama dan sikap ikhlas yang melayani. Karena anggapan dasar dari pemimpin pesantren adalah pelayan santri dan umat pada umumnya. Keyakinan ini terus dijaga dan dipupuk oleh kiai pesantren dalam mengembangkan jiwa dan mental para penerusnya.

Kata kunci: Perencanaan Suksesi Kepemimpinan, Pesantren Tradisional, Kepemimpinan Kiai

Abstract

This study aims to reveal how the leadership succession planning process is carried out at the Mambaul Ulum Bata-Bata Pamekasan Madura Islamic boarding school. This study uses a qualitative case study approach, in which the researcher seeks to uncover the meaning behind succession planning in traditional pesantren. Interviews, observations and documentation serve as media to collect research data. The data analysis was carried out through stages of data collection, presentation, and reduction and ends with withdrawal conclusion. The results of the study show that the predecessor and the next leader realize that the role of the successor is needed and must prepare it properly. However, the systems and mechanisms of succession planning in Islamic boarding schools show differences from succession theories in companies as

profit institutions. The predecessor carried out 3 processes at the succession stage, namely: preparing potential successors, developing potential successors, and preparing to hand over the leadership throne. Succession planning is more emphasized on the preparation of successors from the personal side with the provision of religious knowledge and a sincere attitude to serve. Because the basic assumption of the pesantren leader is the servant of the santri and the people in general. This belief continues to be maintained and nurtured by the kiai in developing the soul and mentality of their successors.

Keywords: Leadership Succession Planning, Traditional Islamic Boarding School, Kiai Leadership

PENDAHULUAN

Kiprah pesantren patut diperhitungkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan Islam yang memiliki kontribusi penting dalam ikut andil mencerdaskan kehidupan bangsa (Azis, 2014). Pesantren juga merupakan sistem sosial karena di dalam terdapat struktur dan proses sosial yang bergerak dinamis untuk mencapai keseimbangan dan kesempurnaan. Sebagai sistem sosial, pesantren membutuhkan kepemimpinan yang transformatif dan visioner kiai karena tantangan yang dihadapi semakin kompleks (Sholeh & Muchtar, 2018). Kontribusi pesantren kepada masyarakat pun sangat besar yaitu memberikan pendidikan dan pengajaran sehingga menciptakan masyarakat yang beriman dan berakhhlak baik serta membentuk masyarakat yang melek huruf (*literacy*) dan melek budaya (*cultural literacy*) (Qomar, 2006). Oleh karenanya sukses kepemimpinan pesantren bertujuan untuk menjaga estafet kepemimpinan berjalan sesuai tujuan.

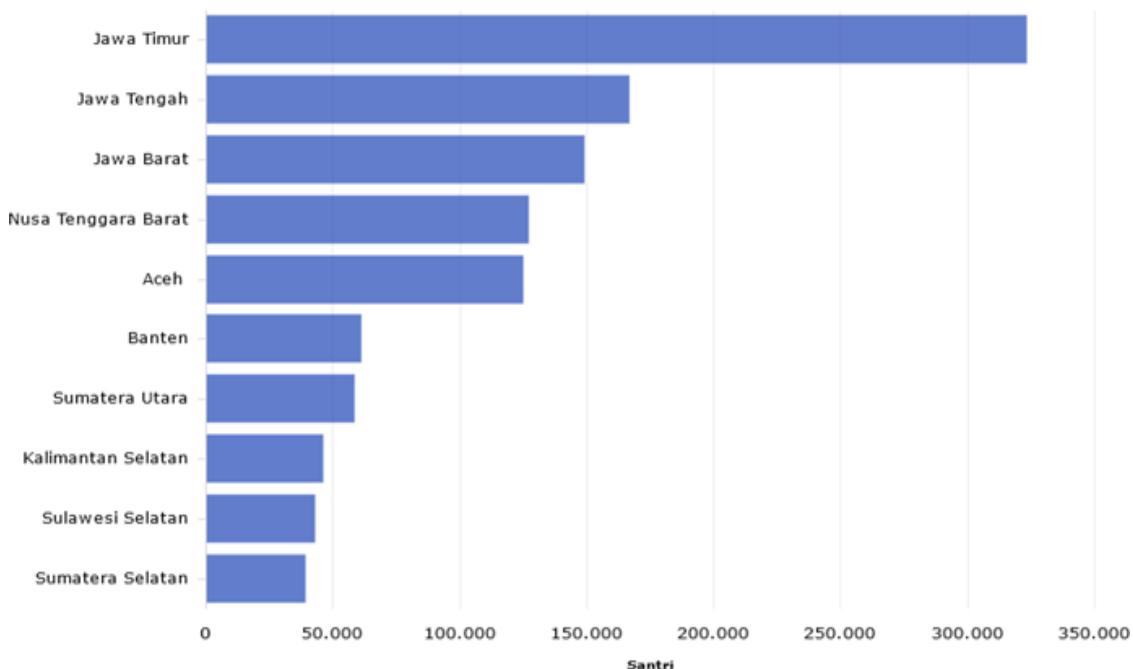
Banyaknya jumlah pesantren di Indonesia, serta besarnya jumlah santri pada tiap pesantren menjadikan lembaga ini layak diperhitungkan dalam kaitannya dengan pembangunan bangsa di bidang pendidikan dan moral masyarakat (Zainal Arifin, 2012). Mempertahankan eksistensinya di tengah tren perkembangan masyarakat modern tentunya tidak mudah (Muksinin, 2021). Pesantren, di satu sisi, merupakan lembaga penguatan keagamaan dan moral, tetapi di sisi lain ia harus mampu beradaptasi dan bermetamorfosis sesuai dengan perkembangan masyarakat modern (Damanhuri, Mujahidin, & Hafidhuddin, 2013).

Pesantren saat ini terus berkembang dari masa ke masa. Fakta menunjukkan bahwa pesantren merupakan sistem pendidikan yang terus berkembang dan tak lekang oleh waktu (Zaenal Arifin, 2015). Berdasarkan update data terbaru, Kementerian Agama mencatat ada 26.973 pondok pesantren yang tersebar di seluruh provinsi di Indonesia. Pesantren di Jawa Timur menduduki urutan ke 3 setelah propinsi Jawa Barat sebanyak 8343 pesantren, Banten 4579 dan Jawa Timur sebanyak 4452 pesantren. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa jumlah santri mukim terbanyak justru ada di pesantren yang ada di Jawa Timur yakni sebanyak 323.293 santri. Fenomena ini dapat dimaknai bahwa

di Jawa Timur terdapat banyak pesantren-pesantren besar dengan jumlah santri hingga puluhan ribu, seperti: pesantren Darussalam Gontor, Sidogiri, Tambak Beras, Langitan, Tebuireng dan kalau di Madura ada pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata dengan jumlah santri mencapai 8.500 orang. Data santri mukim pesantren seluruh Indonesia dapat dilihat pada gambar berikut:

Tabel: 1.1
Jumlah Santri Mukim Pesantren di Indonesia

10 Provinsi dengan Jumlah Santri Bermukim di Pondok Pesantren Terbanyak



datadata.co.id

databoks

Yang menjadi misi utama pesantren adalah mencetak kader atau intelektual muslim yang memiliki ilmu agama yang mumpuni dengan metode, kekhasan dan tradisi yang menjadi karakteristik pesantren (Ahmadi, 2020), (Purwanto & Muhammad, 2015). Namun persoalannya adalah bagaimana kiai selaku pemimpin pesantren bisa mengembangkan tradisi tersebut dalam dunia pesantren dan upaya membumikannya dalam keseharian santri dan masyarakat, serta merelevansikan tradisi-tradisi tersebut dalam konteks kekinian (Sahlan, 2014). Hasil kajian menunjukkan bahwa kiai sebagai pemimpin pesantren punya peran yang cukup strategis untuk tujuan ini.

Kiai sebagai salah satu unsur dominan dalam kehidupan sebuah pesantren (Z Arifin, 2017; Hafidh, 2014; Hasib & Husaini Usman, 2016). Ia mengatur irama pekembangan dan keberlangsungan kehidupan suatu pesantren dengan keahlian,

kedalaman ilmu, karisma, dan keterampilannya (Azwar, 2016) Kiai berperan signifikan untuk menentukan peran atau posisi pesantren sebagai sebuah institusi pendidikan di tengah arus modernisasi atau globalisasi, apakah pesantren akan tetap teguh mempertahankan posisinya sebagai lembaga "*tafaqquh fi al-din*" yang bercorak tradisional atau pesantren ikut melakukan proses "pemodernisasian" sistem, mulai dari perombakan kurikulum sampai pada manajemen pengelolaan. Oleh karenanya kelangsungan hidup pesantren sangat ditentukan kepemimpinan kiai sebagai penerus pesantren tersebut.

Konsep suksesi sebagian besar didasarkan pada teori kepemimpinan, semua berkontribusi pada konsep modern perencanaan suksesi, proses pelaksanaan suksesi, dan kepemimpinan hasil suksesi, (Northouse, 2014; Weiss, 2015; Yukl, 2013). Perencanaan suksesi merupakan usaha yang disengaja dan sistematis oleh organisasi untuk memastikan kesinambungan kepemimpinan di posisi kunci, mempertahankan dan mengembangkan modal intelektual dan pengetahuan untuk masa depan, dan mendorong kemajuan individu (Sanon, 2022; Umans et al., 2021; Weisblat, 2018).

Secara tradisional, pemimpin organisasi tidak membuat perencanaan suksesi sebagai prioritas, yang menimbulkan pertanyaan "Bagaimana orang yang salah begitu sering mencapai puncak (Iwanto et al., 2021; Jauwalatta et al., 2016; Rika Elwira Warsanto dan Eddy Madiono Sutanto, 2018). Salah satu aspek penting dari literatur tentang perencanaan suksesi adalah fokusnya pada sisi bisnis, dan bukan pada sisi manusianya, perilaku dari strategi suksesi. Namun para ahli dalam perilaku organisasi (Ferliandre & Anggraini, 2021; Li, 2019; Sugijono, 2016) berpendapat bahwa penerus harus mampu mengembangkan keterampilan kepemimpinan tertentu. Kemampuan untuk mempertahankan hubungan kunci sama pentingnya dalam mencapai perubahan positif dan langgeng bagi organisasi mereka, orang-orang mereka, dan tim mereka (Akinniyi et al., 2020; TABARES & CANO, 2018; Zybura et al., 2021).

Penelitian tentang suksesi banyak dilakukan dalam dunia bisnis keluarga, (Duh, 2015). Suksesi dalam manajemen dan kepemilikan telah ditemukan dalam beberapa penelitian sebagai salah satu proses yang paling menantang dalam bisnis keluarga (Leonardo, 2016). Hal ini terutama disebabkan oleh beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hanya 24% hingga 30% bisnis keluarga generasi pertama yang bertahan hingga generasi kedua, (Giacobbe-Miller et al., 2003; Morrisette et al., 1993); dan kurang dari 10 % berhasil sampai generasi keluarga ketiga (Duh, 2015)(Michael-Tsabari & Weiss, 2015).

Suksesi dapat dipahami sebagai proses berkelanjutan dari penciptaan pengetahuan tidak hanya di tingkat individu (yaitu, penerus) (Musidora & Mustamu, 2015) tetapi juga di tingkat organisasi melalui interaksi penerus dengan anggota

organisasi lainnya, pengetahuan baru yang dibuat memungkinkan bisnis keluarga untuk berhasil mengatasi perubahan cepat di lingkungan eksternal (Umans et al., 2021). Proses menciptakan basis pengetahuan penerus harus dimulai sejak awal masa kanak-kanak dan harus diikuti dengan berbagai cara memperoleh pengetahuan yang tersedia secara internal dan eksternal melalui sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (Mooney et al., 2017; Petrovsky et al., 2015; Zellweger, 2017).

Tahapan dalam suksesi kepemimpinan menurut Susanto (2007), pada umumnya terdapat tiga pola suksesi untuk manajemen level puncak yang biasanya diterapkan perusahaan-perusahaan di Indonesia: planned succession, informal planned succession, dan unplanned succession, (Kurniawan & Santoso, 2015). Setiap organisasi ingin agar eksistensinya terus berlanjut dari masa ke masa. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kinerja meningkat pasca suksesi, (Li, 2019). Selain itu suksesi kepemimpinan mempengaruhi identitas organisasi, pendanaan, kematian, pertumbuhan, kinerja (Hernandez, 2016); (Rene'Nelson, 2017).

Penelitian suksesi kepemimpinan sudah banyak dilakukan terutama pada suksesi perusahaan keluarga (Azmy, 2022; A. B. Cieminski & Ed, 2010; Hododjoyo et al., 2016). Kajian juga difokuskan pada perencanaan suksesi (Binarto & Zeplin Jiwa Husada Tarigan, 2015; Johnson et al., 2018; Marwa, 2019; Nyoni, 2019; Walden et al., 2019). Suksesi kepemimpinan organisasi non-profit (Dart, 2004; Sanon, 2022). Penelitian tentang suksesi juga sudah banyak di lakukan pada dunia pendidikan (King, 2019; Trofimov et al., 2018), (Chesley, 2017; A.Cieminski, 2018). Masih sangat sedikit penelitian yang konsentrasi terhadap suksesi pesantren (Sholeh, 2018).

Penelitian ini memberikan kontribusi pada proses suksesi kepemimpinan dengan membuka *black box* bagaimana perencanaan suksesi kepemimpinan untuk mempertahankan kelangsungan pesantren. Untuk menjawab pertanyaan bagaimana proses suksesi kepemimpinan ini peneliti mengambil studi kasus pada sebuah pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata Pamekasan, sebagai salah satu pesantren tua dan terbesar di Madura dan cukup tua dengan jumlah santri 8500an sehingga banyak ditiru dan dijadikan rujukan pesantren-pesantren lain dalam sistem pendidikannya. Selain itu pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata menjadi salah satu rujukan pesantren di Madura. Prestasi baik akademik maupun non-akademik banyak diraih oleh santri pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata. Kejuaraan-kejuaraan nasional banyak diikuti dan meraih juara nasional seperti MTQ, kejuaraan baca kitab kuning, kepramukaan, seni dan kaligrafi. Selain itu lembaga-lembaga formal di pesantren juga terhitung maju dan dikelola dengan baik yang ditunjukkan dengan akreditasi A.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif *inductive theory building* melalui *single case study* (Eisenhardt, 1989). *Inductive theory building* digunakan untuk menyusun proposisi mengenai fenomena yang belum banyak dieksplor dengan teori dan bukti empiris yang terbatas. Peneliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah: (1) *in-depth interview*, (2) observasi, dan (3) penelusuran dokumen arsip. Penggunaan beberapa metode pengumpulan data adalah sebagai *triangulasi* metode. Hasil yang diperoleh dari beberapa metode pengumpulan data dapat dibandingkan untuk memeriksa konsistensi temuan penelitian. Pemeriksaan konsistensi temuan dalam *triangulasi* metode bermanfaat untuk memberikan pembuktian kuat dalam penyusunan *construct* dan proposisi.

Beragam informan yang berbeda (termasuk informan kunci) berasal dari internal dan eksternal pondok pesantren. Secara keseluruhan *in-depth interview* dilakukan dengan 10 informan yaitu 7 informan berasal dari internal pondok pesantren dan 3 informan berasal dari eksternal pondok pesantren. Durasi *in-depth interview* adalah 45-90 menit. Informan dari internal pondok pesantren terdiri dari: pengasuh, dewan pengasuh, pengurus pesantren. Informan eksternal adalah para alumni yang sudah berkiprah di masyarakat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan suksesi kepemimpinan adalah proses mempersiapkan pemimpin dan juga posisi-posisi kunci pada generasi berikutnya sesuai dengan skill dan kompetensi yang memadai serta menempatkan orang yang tepat di waktu yang tepat guna keberlangsungan organisasi itu sendiri. Suksesi kepemimpinan pesantren juga sangat penting dilakukan untuk terus melangsungkan kiprah pesantren dalam mempersiapkan generasi cendekiawan muslim, alim ulama di masa depan.

Suksesi kepeimpinan pesantren direncanakan dan didesain dengan berjalan secara natural dan alami. Perencanaan suksesi diawali dengan pemilihan pasangan kiai calon penerus atau putra-putri mereka. Tradisi Madura dan pesantren pada khususnya betul-betul mempertimbangkan siapa yang akan menjadi pasangan putra putrinya. Dari sini kiai sudah menyiapkan putra dan menantunya untuk menjadi penerusnya di kemudian hari sehingga diharapkan putra dan menantunya akan siap mengantikannya. Hal ini mengapa penerus dari kepemimpinan pesantren selalu diambil dari putra atau menantu kiai bukan hanya putra saja tetapi bisa juga menantu, (informan 1 dan 3).

RKH. Moh Faisol AH adalah pemimpin pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata yang keenam. Saat ini umur beliau masih sangat muda. Beliaulah yang menjadi suksesor kepemimpinan kiai di pesantren ini. Sekilas orang tidak akan percaya bahwa beliau yang

masih sangat belia ini mampu memimpin pesantren besar seperti Mambaul Ulum Bata-Bata. Namun sejak memegang pucuk pimpinan pada tahun 2021 ini, sudah banyak perubahan signifikan yang beliau lakukan, (informan 8).

Karakteristik dan sikap beliau yang sangat mirip dengan ayah beliau membuat karisma beliau begitu tampak. Meski masih belia kedalaman ilmu agama dan sikap tawadhu' beliau membuat beliau menjadi salah satu pimpinan pesantren yang disegani. Program awal yang beliau gagas dan langsung direalisasikan adalah program I'dad bagi santri dalam baca tulis Al-Qur'an. Program ini muncul dari kemirisan beliau melihat kondisi santri baru yang kemampuan bisa baca tulis Al-Qur'an masih rendah. Hal ini juga disebabkan bahwa di Bata-Bata tidak memakai sistem seleksi ketika penerimaan santri. Siapapun yang ingin nyanytri di Bata-Bata diterima dengan terbuka. 2 tahun berjalan, program ini memperoleh hasil yang sangat baik, (informan 6).

Tidak hanya itu, kiai muda ini saat ini secara intens mengambil perhatian pada pengembangan ekonomi pesantren. Selama ini pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata sudah memiliki berbagai usaha sebagai wujud dari kemandirian ekonomi. Hanya saja, usaha-usaha tersebut masih dikelola seadanya dan tradisional. Apalagi usaha tersebut masih terfokus menjadi usaha keluarga karena masih ada kiai (ayah mereka). Sepeninggal ayah beliau, RKH. Muhammad Faisol kemudian mulai menyusun strategi pengelolaan usaha milik pesantren setelah terlebih dahulu memberikan usaha-usaha milik saudara-saudaranya setelah wafatnya ayah beliau (informan 2 dan 4).

Proses perencanaan sukses kepemimpinan pesantren justru betul-betul dipersiapkan bahkan sejak dini. Pemimpin pesantren tidak hanya dituntut untuk mempunyai pengetahuan dan skill kepemimpinan yang baik tetapi juga dituntut mempunyai keilmuan agama yang baik, cerdas, kritis, dan mempunyai jiwa sosial atau empati yang baik, (Sholeh & Muchtar, 2018). Moralitas, kredibilitas dan kepatuhan sangat lekat dengan dunia pesantren sehingga dalam setiap kesempatan pesantren dijadikan menjadi *best practice model* pendidikan untuk menghadapi tantangan. Pengembangan dan model pondok pesantren juga terus berlangsung, tidak heran sekarang banyak berdiri label pondok pesantren "modern" untuk menunjukkan kelebihan lembaga yang bersangkutan.

Dari aspek sosial, keberadaan kiai juga dibutuhkan karena kiai dibutuhkan masyarakat sebagai tempat untuk menggali pengetahuan agama, sumber inspirasi, dan penguatan pemberdayaan masyarakat. Tidak mengherankan jika kiai menjadi rujukan tokoh-tokoh formal masyarakat untuk memberikan pandangan dan wejangan yang berkaitan dengan kehidupan berbangsa dan bernegara, (Khusnah, 2017). Dengan demikian, sebagai sistem sosial pondok pesantren membutuhkan kepemimpinan transformatif dan visioner yang bersumber pada nilai-nilai agama.

Perencanaan sukses lebih diketankan pada persiapan pribadi dengan bekal keilmuan agama dan sikap ikhlas yang melayani. Karena anggapan dasar dari pemimpin pesantren adalah pelayan santri dan umat pada umumnya. Pemimpin adalah pelayan. Keyakinan ini terus dijaga dan dipupuk oleh kiai pesantren dalam mengembangkan jiwa dan mental para penerusnya. Keutamaan servant leadership adalah mendapatkan kepercayaan dari para pengikutnya.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam proses kepemimpinan pesantren perencanaan sukses menjadi hal yang penting. Pendiri dan pemimpin selanjutnya menyadari betul bahwa peran penerus sangat dibutuhkan dan harus menyiapkannya dengan baik. Namun sistem dan mekanisme perencanaan sukses pada pesantren menunjukkan perbedaan dengan teori-teori sukses pada perusahaan sebagai lembaga profit. Menurut (Sund, Melin, & Haag, 2015), pendiri melakukan 3 proses pada tahap sukses yaitu: mempersiapkan calon sukses, melakukan pengembangan calon sukses, dan persiapan penyerahan tahta kepemimpinan. Pendiri memberikan pendidikan dalam mempersiapkan calon sukses. Pendidikan yang diberikan berupa pendidikan formal dan informal. Rencana pengembangan calon sukses dilakukan berupa proses mentoring. Mentoring dilakukan untuk menambah ilmu pengetahuan calon sukses dalam bidang keuangan (Binarto & Zeplin Jiwa Husada Tarigan, 2015).

Persiapan dan perencanaan sukses lebih diketankan pada persiapan pribadi dengan bekal keilmuan agama dan sikap ikhlas yang melayani. Karena anggapan dasar dari pemimpin pesantren adalah pelayan santri dan umat pada umumnya. Pemimpin adalah pelayan. Keyakinan ini terus dijaga dan dipupuk oleh kiai pesantren dalam mengembangkan jiwa dan mental para penerusnya. Keutamaan servant leadership adalah mendapatkan kepercayaan dari para pengikutnya. Konseptualisasi kepercayaan menurut Atkinson dan Butcher (2003), konteks pengembangan kepercayaan dalam hubungan manajerial, dan secara khusus berfokus pada kepercayaan pada pemimpin langsung sebagai lawan dari kepercayaan pada organisasi. Kepercayaan pada pemimpin biasanya didefinisikan sebagai kesediaan bawahan untuk menjadi rentan terhadap perilaku dan tindakan pemimpinnya yang berada di luar kendali bawahan (Ziegert, Mayer, Piccolo, 2021).

Posisi rendah hati sebagai pelayan bagi orang lain diambil secara sukarela dan tindakan pelayanan dilakukan dengan sepenuh hati demi orang lain. Kedua, fokus dari hubungan kepemimpinan yang melayani adalah para pengikut, bukan organisasi. Alih-alih disibukkan dengan memobilisasi pengikut untuk mencapai "kinerja melebihi harapan", yang merupakan prioritas nomor satu dan utama untuk pemimpin transformasional (Kirkbride, 2006) pemimpin yang melayani menekankan kebutuhan holistik, pengembangan, dan otonomi pengikut (Rohmah & Sayuti, 2021). Kiai juga

berprinsip bahwa pemimpin itu tidak harus otoriter. Pemimpin yang baik harus mampu memberi makna dalam setiap sikapnya.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendahulu dan pemimpin selanjutnya (suksesor) menyadari bahwa peran penerus sangat dibutuhkan dan harus menyiapkannya dengan baik. Namun sistem dan mekanisme perencanaan suksesi pada pesantren menunjukkan perbedaan dengan teori-teori suksesi pada perusahaan sebagai lembaga profit. Pendahulu melakukan 3 proses pada tahap suksesi yaitu: mempersiapkan calon suksesor, melakukan pengembangan calon suksesor, dan persiapan penyerahan tahta kepemimpinan. Perencanaan suksesi lebih diketankan pada persiapan penerus dari sisi pribadi dengan bekal keilmuan agama dan sikap ikhlas yang melayani. Karena anggapan dasar dari pemimpin pesantren adalah pelayan santri dan umat pada umumnya. Keyakinan ini terus dijaga dan dipupuk oleh kiai pesantren dalam mengembangkan jiwa dan mental para penerusnya.

REFERENSI

- Ahmadi, A. (2020). Kepemimpinan Pesantren: Kajian Integrasi Budaya Pesantren Dan Budaya Dayak Di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Fii Ta’limiddin Kota Palangka Raya. *Jurnal Darussalam*. Retrieved from <http://digilib.iain-palangkaraya.ac.id/2578/>
- Arifin, Z. (2017). Authority of Spiritual Leadership at Pesantren Temboro Based on Jamaah Tabligh Ideology. *Jurnal Pendidikan Islam*. Retrieved from <https://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/JPI/article/view/1538>
- Arifin, Zaenal. (2015). PERILAKU KEPEMIMPINAN TRADISIONAL PESANTREN. *Jurnal Pemikiran Keislaman*, 24(2). <https://doi.org/10.33367/tribakti.v24i2.176>
- Arifin, Zainal. (2012). Perkembangan Pesantren di Indonesia. *Pendidikan Agama Islam*, pp. 40–53.
- Azis, M. A. (2014). Modernisme Pendidikan Pondok Pesantren Bahrul Ulum, Tambak Beras-Jombang, Pada Masa Kepemimpinan KH Abdul Wahab Chasbullah (1926–1972). *Avatara*. Retrieved from <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/29/article/view/9542>
- Azwar, W. (2016). Paham Keagamaan dan Aktivitas Sosial Kaum Tarekat: Resistensi Kearifan Lokal Terhadap Paham Radikal di Sumatera Barat. *Gerakan Sosial*. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Mohammad-Rahman-66/publication/326826800_Peranan_Pesantren_dalam_Transformasi_Sumber_Daya_Manusia_Kajian_di_Kabupaten_Tasik_Malaya/links/5b655c14458515cf1d33082f/Peranan-Pesantren-dalam-Transformasi-Sumber-Daya-Manusia
- Binarto, M., & Zeplin Jiwa Husada Tarigan. (2015). Peran Pendiri dalam Perencanaan Suksesi Kepemimpinan. *Agora*, 3(2).

- Damanhuri, A., Mujahidin, E., & Hafidhuddin, D. (2013). *Inovasi Pengelolaan Pesantren dalam Menghadapi Persaingan di Era Globalisasi*. 2(1), 2252–5793.
- Hafidh, Z. (2014). *Pola Kepemimpinan Kyai: Studi Kasus Pondok Pesantren Asy Syafi'iyyah Narawita Kabupaten Bandung*. Retrieved from <https://digilib.uinsgd.ac.id/5687/>
- Hasib, C., & Husaini Usman. (2016). KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN KIAI GENERASI KETUJUH DI PONDOK PESANTREN RIYADLUL ULUM WADDA'WAH TASIKMALAYA. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 4(kepemimpinan pesantren), 1–15. Retrieved from <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/9431/8237>
- Khusnah, A. (2017). *Kepemimpinan kyai dalam menciptakan toleransi antarumat beragama (studi kasus kepemimpinan KH. M. Sholeh Baharuddin di Pondok Pesantren Ngalah* Retrieved from http://library.unisma.ac.id/slims_unisma/index.php?p=show_detail%5C&id=25376
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23–32. <https://doi.org/10.1108/00197850610646016>
- Muksinin, M. (2021). *Dinamika Kepemimpinan Pondok Pesantren Madrasah Tarbiyah Islamiyah (PPMTI) Koto Tuo Kumpulan Kabupaten Pasaman pada masa Nasrul Tuanku* Muhammadiyah Sumatera Barat.
- Purwanto, I. A., & Muhammad, A. (2015). Kepemimpinan kyai dalam membentuk etos kerja santri. *Jurnal MD*. Retrieved from <https://ejournal.uin-suka.ac.id/dakwah/JMD/article/view/649/586>
- Rohmah, F. N., & Sayuti, A. F. (2021). Gaya Kepemimpinan Servant Leadership pada Perguruan Tinggi. *ICoIS: International Conference on* Retrieved from <https://ejournal.iaforis.or.id/index.php/icois/article/view/30>
- Sahlan, A. (2014). Enhancement of Culture in Education: Research on Indonesian High School. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143(1), 117–121. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.371>
- Sholeh, M., & Muchtar, S. Al. (2018). Nilai-Nilai dalam Transformasi dan Suksesi Kepemimpinan di Pondok Pesantren sebagai Sistem Sosial. *Forum Ilmu Sosial*. Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/FIS/article/view/12635>
- Sund, L. G., Melin, L., & Haag, K. (2015). Intergenerational ownership succession: Shifting the focus from outcome measurements to preparatory requirements. *Journal of Family Business Strategy*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858515000339>
- Ziegert, J. C., Mayer, D. M., Piccolo, R. F., & ... (2021). Collectivistic Leadership in Context: An Examination of How and When Collective Charismatic Leadership Relates to Unit Functioning. *Journal of Leadership* <https://doi.org/10.1177/1548051820986536>