



Model Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren Salaf (Studi Kasus KH Taufiqurrohman di Pondok Pesantren Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus)

Safinah^{a*}, Shodiqin^b, Achmad Sunani Miftachurrohman^c
^{a,b,c} Institut Agama Islam Hamzanwadi NW Lombok Timur
[*safinah01almubarrok@gmail.com](mailto:safinah01almubarrok@gmail.com)

Abstrak

Permasalahan utama penelitian ini adalah bagaimana model dan strategi kepemimpinan kiai mampu menjaga kesinambungan nilai salafiyah tanpa menghambat pengembangan pesantren. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis model kepemimpinan serta strategi kepemimpinan KH. Taufiqurrohman dalam mempertahankan dan mengembangkan Pondok Pesantren Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi dengan informan kunci yang terdiri atas kiai pengasuh, pengurus pesantren, ustaz, dan santri. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta diuji keabsahannya melalui triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan KH. Taufiqurrohman merepresentasikan model kepemimpinan kharismatik dan transformasional yang berbasis keteladanan moral-spiritual, pemberdayaan sumber daya manusia, serta fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Strategi kepemimpinan tersebut diwujudkan melalui pengelolaan pembiayaan pendidikan yang mandiri dan transparan serta pengembangan kurikulum terpadu yang mengintegrasikan tradisi pesantren dengan pendidikan formal modern, sehingga memperkuat keberlanjutan dan relevansi pesantren salaf di tengah dinamika pendidikan Islam kontemporer.

Kata Kunci: Kepemimpinan kiai, pesantren salaf; kepemimpinan kharismatik

Abstract

The main problem of this research is how the leadership model and strategy of the kiai are able to maintain the sustainability of salafi values without hindering the development of Islamic boarding schools. This study aims to describe and analyze the leadership model and strategy of KH. Taufiqurrohman in maintaining and developing the Pesantafiyah Salafiyah Tasywiquth Thullab in Kudus. This study uses a qualitative approach with a case study design. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation studies with key informants consisting of kiai, pesantafiyah managers, ustaz, and students. Data analysis was carried out interactively through the process of data reduction, data presentation, and conclusion drawing, and its validity was tested through triangulation of sources and methods. The results show that the leadership of KH. Taufiqurrohman represents a charismatic and transformational leadership model based on moral-spiritual examples, human resource empowerment, and flexibility in decision-making. This leadership strategy is realized through independent and transparent management of educational funding and the development of an integrated curriculum that combines the traditions of Islamic boarding schools with modern formal education, thereby strengthening the sustainability and relevance of traditional Islamic boarding schools amidst the dynamics of contemporary Islamic education.

Keywords: Kiai Leadership, Salafi Islamic Boarding School; Charismatic Leadership

Pendahuluan

Pesantren salaf merupakan institusi pendidikan Islam tertua di Indonesia yang memiliki karakter khas dalam sistem pembelajaran, pola relasi sosial, serta model kepemimpinan yang berpusat pada figur kiai (Aliyah, 2021). Dalam konteks pesantren salaf, kiai tidak hanya berperan sebagai pendidik dan pengasuh, tetapi juga sebagai pemegang otoritas moral, spiritual, dan sosial yang menentukan arah kebijakan serta keberlanjutan pesantren (Ahmadi, 2021). Oleh karena itu, kepemimpinan kiai menjadi elemen kunci dalam menjaga kesinambungan tradisi keilmuan Islam klasik sekaligus merespons dinamika perubahan sosial.

Model kepemimpinan kiai dalam pesantren salaf umumnya bersifat personal, kharismatik, dan berbasis keteladanan (Safinah & Arifin, 2021). Otoritas kiai tidak semata-mata dibangun melalui struktur formal, melainkan melalui pengakuan santri dan masyarakat terhadap kapasitas keilmuan, integritas moral, serta kedalaman spiritualnya (Fanani, 2021). Pola kepemimpinan semacam ini membentuk kultur kepatuhan dan loyalitas yang kuat, namun pada saat yang sama menghadirkan tantangan dalam aspek manajerial, adaptasi kelembagaan, dan regenerasi kepemimpinan di tengah tuntutan modernisasi pendidikan. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan pembahasan yang masih dianggap sangat menarik untuk terus dijadikan penelitian, terlebih lagi jika dikaitkan dengan kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan, karena ia merupakan salah satu faktor penting dan menentukan keberhasilan atau gagalnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Studi tentang kepemimpinan adalah sesuatu yang tidak hanya dapat dipelajari dan diteliti, tetapi juga dapat mengungkap kecenderungan, gaya, atau perilaku dominan dalam kepemimpinan seseorang yang berperan penting dalam keberhasilan memimpin sebuah institusi (Huda, 2024). Keberhasilan seseorang dalam memimpin pesantren mungkin disebabkan oleh strategi yang digunakan, tetapi juga karena karakteristik atau sifat-sifat menonjol yang berasal dari kepribadiannya sendiri. Setiap organisasi, apapun jenisnya, tentu memiliki seorang pemimpin yang harus menjalankan kepemimpinan dan manajemen bagi seluruh organisasi sebagai satu kesatuan yang tak terpisahkan (Ruiz Vázquez et al., 2024). Begitu pula, lembaga pendidikan sangat membutuhkan seorang pemimpin yang berdedikasi serta memiliki banyak visi, ide, dan strategi untuk mengembangkan lembaga tersebut.

Dalam organisasi formal maupun informal, selalu ada seseorang yang dipandang lebih unggul daripada yang lain. Orang yang memiliki kemampuan lebih ini kemudian diangkat atau dipilih sebagai orang yang dipercaya untuk mengelola yang lainnya (Zaccaro & Banks, 2004). Biasanya, orang seperti ini disebut pemimpin. Dari kata “pemimpin” kemudian lahir istilah “kepemimpinan”, setelah melalui proses yang panjang (Huang et al., 2022). Pendekatan dan penelitian tentang kepemimpinan terus berkembang sejak munculnya istilah pemimpin dan kepemimpinan.

Dalam menghadapi iklim persaingan saat ini, sebuah organisasi atau institusi memerlukan pemimpin dengan orientasi kontemporer (Ahmad, 2020; Idowu Sulaimon Adeniyi et al., 2024). Untuk menjadi pemimpin yang sesuai dengan tuntutan zaman, seseorang harus memiliki wawasan tajam dalam menghadapi berbagai tantangan yang muncul, serta kemampuan kepemimpinan dan intelektual yang tak terbantahkan, sehingga setiap keputusan kebijakan yang diambil akan diterima dengan baik, baik oleh masyarakat luas maupun di dalam organisasi yang dipimpinya (Muthoifin et al., 2024).

Di tengah gelombang transformasi pendidikan Islam, pesantren tradisional dihadapkan pada dilema untuk mempertahankan nilai-nilai tradisional sekaligus mengakomodasi kebutuhan modern (Halimah et al., 2024). Situasi ini menuntut kiai tidak hanya berperan sebagai penjaga tradisi (*hâris al-turâts*), tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu mengelola pesantren dengan bijak tanpa kehilangan identitas salafiyahnya (Arifin et al., 2024). Oleh karena itu, kajian tentang model kepemimpinan kiai menjadi relevan untuk memahami bagaimana pesantren tradisional tetap tangguh dan kompetitif dalam konteks pendidikan nasional.

Pondok Pesantren Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus merupakan salah satu pesantren salaf yang memiliki pengaruh historis dan kultural yang kuat di Jawa Tengah. Di bawah kepemimpinan KH Taufiqurrohmah, TBS Kudus menunjukkan keberlanjutan tradisi keilmuan salaf yang kokoh sekaligus kemampuan menjaga stabilitas kelembagaan pesantren. Kepemimpinan KH Taufiqurrohmah menarik untuk dikaji karena merepresentasikan figur kiai yang mampu memadukan otoritas kharismatik dengan kebijaksanaan dalam pengelolaan pesantren.

Permasalahan yang dialami oleh Pondok Pesantren “Tasywiquth Thullab” (TBS) Kudus pada umumnya juga banyak dialami oleh pondok pesantren-pondok pesantren lain, bahkan pondok pesantren yang sudah lama berdiri juga tidak luput dari berbagai masalah. Diantara permasalahan yang sering muncul antara lain adalah bagaimana meningkatkan kualitas pendidikan yang sesuai (*relevance*) dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Upaya untuk memecahkan masalah tersebut, umumnya pondok pesantren dihadapkan pada persoalan dana, fasilitas

pendidikan, administrasi, manajemen pendidikan dan kualitas sumber daya manusia (tenaga professional) yang ada di lingkungan pondok pesantren.

Namun, kelemahan-kelemahan tersebut tidak menjadikan KH. Taufiqur Rohman selaku pemimpin Pondok Pesantren Tasywiquth Thullab (TBS) Kudus untuk tidak melanjutkan program-program yang telah direncanakan. Sehingga untuk terus melahirkan dinamisasi pondok pesantren dan memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana dan tenaga), Kiai terus berupaya menggerakkan, mengarahkan, dan memotivasi serta membimbing para bawahan (pengurus pondok pesantren, ustadz/guru) untuk terus berusaha meningkatkan kinerja dan kualitas keilmuan baik di dalam ataupun di luar lingkungan Pondok Pesantren.

KH. Taufiqur Rohman menggunakan berbagai strategi, gaya atau tipe kepemimpinan yang berbeda-beda dalam memimpin pondok pesantren. Dalam memimpin sebuah pesantren, tidak ada pola atau gaya kepemimpinan Kiai yang spesifik yang berlaku dalam semua situasi, tetapi bersifat kondisional (Ahmad, 2020). Sejauh ini, kajian kepemimpinan dalam pesantren cenderung menyoroti aspek kharismatik dan peran simbolik kiai, sementara analisis mendalam mengenai pola, nilai, dan praktik kepemimpinan kiai dalam konteks pesantren salaf tertentu masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengisi kekosongan kajian dengan menghadirkan studi kasus yang kontekstual dan empiris mengenai kepemimpinan kiai di pesantren salaf.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis model kepemimpinan kiai dan strategi kepemimpinan serta hal-hal yang berkaitan dengan tipe kepemimpinan KH. Taufiqur Rohman dalam mempertahankan dan mengembangkan lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengkaji secara mendalam model kepemimpinan KH Taufiqurrohman di Pondok Pesantren Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus (Moleong, 2018). Fokus penelitian diarahkan pada pola kepemimpinan kiai, nilai-nilai yang melandasi kepemimpinan, mekanisme pengambilan keputusan, serta relasi kiai dengan santri, pengurus, dan masyarakat pesantren. Informan penelitian ditentukan secara purposive, meliputi kiai pengasuh, pengurus pesantren, ustaz, santri yang dinilai memahami praktik kepemimpinan pesantren secara langsung.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi untuk memperoleh gambaran empiris yang komprehensif (Sugiyono, 2020). Data dianalisis secara interaktif melalui proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan, sehingga menghasilkan temuan yang sistematis dan bermakna (Miles et al., 2013). Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode serta konfirmasi kepada informan kunci (Creswell et al., 2015) yaitu menghasilkan deskripsi aplikatif mengenai model kepemimpinan kiai yang relevan bagi pengembangan tata kelola pesantren salaf secara berkelanjutan.

Hasil dan Diskusi

Kepemimpinan dan Tipologi Kepemimpinan KH. Taufiqur Rohman

Peran seorang pemimpin sangat penting dalam upaya pengembangan pondok pesantren, karena pemimpin tersebut merupakan orang yang akan menentukan maju mundurnya atau hidup matinya pondok pesantren (Asror et al., 2023). Pemimpin pondok pesantren berperan sebagai pusat penggerak sumber daya manusia dan organisasi, sekaligus sebagai agen perubahan yang menjaga ritme gerak lembaga di tengah dinamika perkembangan masyarakat (Albiy et al., 2021; Alkhairy, 2019). Seorang pemimpin selain menjalankan fungsi multi peran di atas, dia juga harus terus merangsang intuisi intelektualnya untuk merespons aneka tantangan dan perubahan yang terjadi di masyarakat (Asmadi et al., 2022). Pemimpin pesantren diharapkan mengadopsi pola kepemimpinan yang lebih responsif terhadap tuntutan modernisasi, dengan melibatkan lebih banyak pihak dalam pengelolaan organisasi untuk memastikan kemajuan kelembagaan dan kualitas pendidikan (Sumarto & Harahap, 2019). Dan harus memandang perubahan dan tuntutan masyarakat, serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai sebuah dinamika yang bernilai. Kesemuanya itu sangat perlu

untuk menjadikan lembaga seperti pondok pesantren agar tetap eksis di masa yang akan datang dan tetap relevan dengan perkembangan zaman dewasa ini.

Sebagai seorang pemimpin yang baik, Kiai selalu memberikan motivasi kepada para bawahannya agar mereka lebih peka akan pentingnya hasil-hasil pekerjaan serta diharapkan agar para bawahan lebih mengedepankan kepentingan pondok pesantren dari pada kepentingan pribadi atau diri sendiri (Bashori, 2019). Terkait dengan kepemimpinan Kiai, banyak yang mengatakan bahwa suksesnya kepemimpinan KH.Taufiqurrohman di Pondok Pesantren ini tidak terlepas dari karakteristik kepribadian yang dimiliki oleh Kiai, yaitu: akhlaknya yang baik, kepekaan sosialnya yang tinggi, seorang bapak yang ramah tamah dan penuh kasih sayang, rendah hati, tidak sombong meski ayahnya juga seorang ulama . Suka menolong tanpa pilih kasih, kemauan berkorban yang tinggi dan suka membela warga yang lemah.

Selain itu, beliau memiliki jiwa pemberani, penuh inisiatif, kuat tidak mengenal lelah, bertanggungjawab terhadap segala yang berkaitan dengan kepentingan bawahan dan masyarakat, optimis, semangatnya yang tinggi untuk mencapai tujuan, obsesi yang kuat dan tekad yang besar untuk tidak gagal dalam menjalankan kepemimpinannya, tegas dalam hal yang menyangkut hukum-hukum syara', memiliki pandangan jauh ke depan, pekerja keras, pergaulannya luas meski terhadap masyarakat kecil sekalipun, sangat perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan bawahan dan masyarakat pondok pesantren dan lain-lain. Sifat-sifat inilah yang dinilai dapat mempengaruhi, mendorong dan mengajak bawahan dan masyarakat untuk bersama-sama membangun dan mengembangkan Pondok Pesantren Tasywiquth Thullab (TBS) Kudus.

Tipe kepemimpinan Kiai Taufiq dapat dilihat, persepsi atau ditanggapi melalui kebijakan atau cara-cara yang ditempuh dalam kepemimpinannya. Adapun persepsi atau tanggapan para bawahan terhadap kepemimpinan Kiai Taufiq tidak selalu sama antara bawahan yang satu dengan bawahan yang lainnya. Dari berbagai macam persepsi tersebut, peneliti dapat mengklasifikasikannya sebagai berikut:

Pertama, Kharismatik. Kepemimpinan karismatik merupakan salah satu model kepemimpinan yang mengasumsikan karisma sebagai karakteristik individu unik pada pemimpin, membedakannya melalui kemampuan menginspirasi, mendapatkan penerimaan, serta dukungan dari bawahan (Solihin & Basuki, 2023). Karakteristik ini memungkinkan pemimpin karismatik mempengaruhi pengikutnya secara mendalam, menimbulkan rasa kasih sayang emosional serta komitmen tinggi terhadap misi organisasi (Solihin & Basuki, 2023; Wirdah & Mirawati, 2022). Pengaruh tersebut muncul dari kepercayaan bawahan terhadap kebenaran dan keyakinan pemimpin, kesamaan visi yang menyatukan, serta penerimaan mutlak tanpa pertanyaan terhadap keputusannya (Hariyadi, 2020).

Masyarakat Pondok Pesantren Tasywiquth Thullab (TBS) Kudus dan juga masyarakat di luar pondok pesantren menganggap bahwa Kiai adalah seorang pemimpin yang kharismatik. Adapun tentang kharisma yang dimiliki Kiai, banyak pernyataan yang menunjukkan bahwa Kiai memang seorang pemimpin yang kharismatik. Kharismatiknya dapat dilihat dari dukungan massa. Para bawahan dan masyarakat memberikan dukungan penuh terhadap kepemimpinan beliau, juga terhadap segala program-program pengembangan yang telah direncanakannya serta mereka berusaha memberikan kontribusi yang positif dalam upaya pengembangan pondok pesantren.

Masyarakat memberikan dukungan, karena mereka yakin dengan kemampuan beliau dalam memimpin pondok pesantren dan mereka juga percaya bahwa program-program yang telah direncanakan Kiai akan dapat membawa pondok pesantren kearah yang lebih baik serta dapat lebih maju dan berkembang di masa yang akan datang, sesuai dengan tujuan atau cita-cita yang ingin dicapai bersama. Dukungan ini semakin diperkuat oleh kualitas pribadi Kiai yang mencakup keteladanan, kecakapan moral, serta keyakinan tinggi yang memicu loyalitas mutlak dari para pengikutnya (Hasanah & Kosim, 2021; Syuhud, 2019). Kualitas pribadi tersebut diperoleh melalui kekuatan *transcendental* yang memungkinkan Kiai menghilangkan rasa tertekan masyarakat menuju tindakan positif (Hasanah & Kosim, 2021).

Berdasarkan pengamatan di lingkungan Pondok Pesantren Tasywiquth Thullab, Kiai Taufiqurrohman menunjukkan seorang pemimpin yang sangat kharismatik. Kharisma yang dimiliki Kiai Taufiqurrohman, dapat dilihat dari dukungan masyarakat yang sangat besar terhadapnya. Hal ini tercermin dari keteladanan dan kepercayaan yang diberikan Kiai Taufiqurrohman kepada santri

serta masyarakat sekitar, yang selaras dengan ciri pemimpin karismatik yang mampu membangkitkan loyalitas tinggi melalui ta'dhim dan identifikasi emosional (Burhanudin & Syamsul Falah, 2025; Hariyadi, 2020; Safinah & Arifin, 2021). Selain itu, kharisma Kiai Taufiqurrohman tercermin dari pengakuan otoritasnya yang bersumber pada kualitas individu unik seperti kekuatan ibadah dan karomah, yang bertindak sebagai magnet bagi masyarakat serta memperkuat pengaruhnya dalam membentuk budaya religius di pondok pesantren (Bashori, 2019).

Kedua, Transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan paradigma baru dalam kepemimpinan yang merefleksikan proses membentuk komitmen untuk mencapai tujuan organisasi serta memotivasi pengikut agar lebih percaya diri (Fadhilah et al., 2022). Paradigma ini melibatkan inspirasi, pengembangan, dan pemberian wewenang kepada pengikut untuk mencapai kinerja optimal (Dediando et al., 2025). Para ustadz dan para santri menilai bahwa Kiai Taufiqurrohman telah mampu merealisasikan tiga hal sebagai berikut: (1) membuat para pengikutnya menjadi lebih peka akan pentingnya hasil-hasil pekerjaan, (2) memotivasi bawahan untuk memindahkan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan pondok pesantren dan (3) memberikan perhatian serta meningkatkan kebutuhan-kebutuhan para bawahan. Sehingga para bawahan merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap Kiai Taufiqurrohman sebagai pemimpin, dan para bawahan termotivasi untuk melakukan lebih banyak daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Jika kepemimpinan seseorang mampu merealisasikan tiga hal tersebut di atas, berarti itu merupakan kepemimpinan transformasional (Novitasari et al., 2020). Karena itu, kepemimpinan Kiai Taufiqurrohman di Pondok Pesantren Tasywiquth Thullab TBS Kudus termasuk tipe kepemimpinan transformasional. Seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikutnya (Harsoyo & Alim, 2022). Para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih peka akan pentingnya hasil-hasil dari pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, dan menyebabkan para pengikut memindahkan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan organisasi (Yukl, 2010).

Kepemimpinan transformasional sangat potensial dalam membangun komitmen tingkat tinggi (high levels of commitment) pada diri bawahan untuk merespon kompleksitas dan ketidakpastian yang bersifat alami atau warisan tradisi dari agenda reformasi organisasi (Dediando et al., 2025). Dengan kapasitas kepemimpinan transformasional ini juga akan mempermudah usaha mempercepat atau pemercepatan pertumbuhan kapasitas bawahan dalam mengembangkan diri untuk merespon secara positif agenda pengembangan organisasi (pondok pesantren). Kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin kearah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan dan membangun kultur organisasi (Syadzili, 2019). Dengan demikian bahwa kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan sejati karena kepemimpinan ini bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya.

Pernyataan-pernyataan di atas sangat tepat bila dikaitkan dengan kepemimpinan Kiai Taufiqurrohman, karena kepemimpinan yang dijalankannya telah mengarah kepada sebuah proses transformasi pondok pesantren yang dipimpinnya. Proses mentransformasi pondok pesantren tersebut dilakukan dengan cara menggerakkan, mengarahkan, dan memotivasi serta membimbing para bawahan (pengurus pondok pesantren, guru/asatizh dan santri) serta seluruh masyarakat di lingkungan Pondok Pesantren Taswiquth Thullab (TBS) Kudus untuk terus bekerja keras, berusaha meningkatkan kinerja dan kualitas keilmuan mereka.

Selain itu, Kiai Taufiq juga selalu memberikan dukungan kepada bawahan dalam menjalankan semua program-program yang telah direncanakan dan sama sekali tidak pernah memberikan penekanan-penekanan kepada para bawahan, artinya Kiai memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas, sehingga seluruh komunitas pondok pesantren dapat melaksanakan tugas-tugas mereka dengan baik dan penuh rasa tanggungjawab serta berusaha meningkatkan kebutuhan dan kesejahteraan bawahan dengan tujuan agar dalam menjalankan berbagai tugas yang diemban para bawahan semakin bersemangat dan berusaha memberikan kontribusi yang positif dalam pengembangan pondok pesantren. Pendekatan ini sejalan dengan esensi kepemimpinan transformasional yang mengubah potensi anggota organisasi menjadi

kekuatan penggerak reformasi melalui peningkatan kesadaran nilai moral dan spiritual (Umiarso, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, tentang perilaku kepemimpinan Kiai Taufiqurrohman, beliau adalah pemimpin yang mampu menyeimbangkan antara orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan atau yang dikenal dengan high-high theory, yaitu orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan dengan bawahan juga tinggi (Syahril, 2019). Kepemimpinan Kiai Taufiq cukup efektif karena mampu menggabungkan antara kedua jenis perilaku tersebut. Dikatakan demikian, karena kepemimpinannya tidak akan efektif jika hanya orientasi pada tugas saja serta tidak mau menjaga dan menjalin hubungan yang harmonis dengan orang-orang yang dipimpinnya. Para bawahan tidak akan sungguh-sungguh melaksanakan suatu tugas jika antara mereka dan pemimpin tidak terjalin hubungan yang baik.

Dampak dari hubungan yang tidak baik adalah pekerjaan tidak selesai tepat waktu dan hasilnya bahkan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan. Para bawahan dalam melaksanakan tugas tersebut tidak sepenuh hati dan kurang bertanggungjawab. merupakan bentuk perbedaan antara orientasi tugas dengan orientasi hubungan tidak bisa dipisahkan (Marzuki, 2018). Jika dikaitkan dengan teori, maka apa yang diungkapkan oleh beberapa informan di atas sesuai dengan teori perilaku yang mengatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin yang bersangkutan, dimana sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, memberi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, memotivasi, membimbing, dan mengawasi, mengambil keputusan dan lain-lain (Azizah & Witri, 2021).

Kepemimpinan Kiai Taufiqurrohman selama ini mendapat respon positif dari para bawahan dan masyarakat pada umumnya. Respon yang positif tersebut termanifestasi dalam bentuk dukungan terhadap kepemimpinannya dan terhadap semua program-program pengembangan pondok pesantren yang telah direncanakannya. Antara Kiai sebagai pimpinan dan para bawahannya, telah tumbuh rasa saling percaya, saling menghargai dan menghormati. Para bawahan merasa hormat dan patuh terhadap semua instruksi dan selalu termotivasi untuk memberikan sesuatu yang berguna bagi pondok pesantren. Para menjalin hubungan emosional yang lebih besar dalam misi kelompok dan komitmen yang lebih besar pula terhadap tujuan-tujuan pondok pesantren yang ingin dicapai bersama.

Sikap bawahan dan masyarakat tersebut semata-mata dilandasi oleh rasa ikut memiliki dan bertanggungjawab terhadap kemajuan dan perkembangan pondok pesantren. Sehingga kepemimpinan dianggap kondusif apabila kepemimpinan tersebut melahirkan rasa saling percaya, saling menghargai, menghormati, antara pemimpin dan yang dipimpin sehingga keterikatan mereka secara emosional dapat memberikan dampak yang positif bagi pengembangan sebuah lembaga atau pondok pesantren.

Strategi Kiai Taufiqurrohman dalam mengelola Dana Pendidikan

Strategi Kiai Taufiqurrahman dalam mengelola dana pendidikan mengadopsi pendekatan sistemik-komunikatif dalam wealth management untuk mengelola aset pendidikan secara efektif dan efisien (Wulandari & Machali, 2019). Menekankan kolaborasi lintas fungsi antara kurikulum, manajemen guru, dan fasilitas sekolah untuk menciptakan sinergi dalam pengelolaan dana pendidikan (Bhaskar, 2019). Sejalan dengan prinsip keuangan syariah yang terintegrasi dalam manajemen pendidikan Islam untuk meningkatkan efisiensi, keadilan, dan keberlanjutan institusi pendidikan (Jinan et al., 2024).

Fungsi dana pada dasarnya untuk menunjang penyediaan sarana dan prasarana seperti tanah bangunan, pelayanan administratif dan sebagainya. Dana pendidikan berperan krusial dalam mendukung pemberdayaan sumber daya manusia melalui pelatihan kompetensi profesional yang selaras dengan prinsip syariah (Ayunda Salsabila & Hamdi Abdul Karim, 2025; Inaldi & Rindaningsih, 2024). Dana pendidikan sebenarnya tidak selalu identik dengan uang (red cost), tetapi segala sesuatu pengorbanan yang diberikan untuk setiap aktivitas dalam rangka mencapai tujuan penyelenggaraan pendidikan.

Adapun strategi Kiai Taufiqurrahman dalam mengelola dana pendidikan yaitu dengan menggunakan dana pribadi dan dana bulanan para santri. Strategi tersebut diterapkan dengan

memaksimalkan peran *wealth management* dalam memelihara, mengamankan, dan mengembangkan nilai dana untuk kebutuhan pendidikan masa depan yang semakin kompleks. selanjutnya hal tersebut juga sebagai upaya mengintegrasikan transparansi pelaporan dana dan partisipasi aktif stakeholders untuk memperkuat integritas serta kepercayaan dalam pengelolaan aset pendidikan (Asy'ari et al., 2023). Strategi Kiai Taufiqurrahman mencerminkan manajemen pembiayaan yang terstruktur dan transparan, sebagaimana diterapkan di lembaga pendidikan Islam untuk mencapai stabilitas finansial serta peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Sistem pembayaran di pondok pesantren TBS ada dua macam, biaya semesteran dan bulanan untuk keperluan makan. Sistem tersebut memastikan alokasi dana yang tepat sasaran untuk operasional harian santri. Kemandirian pondok pesantren TBS ini sebenarnya sudah dirintis sejak awal dan hal itu sekaligus menjadi bukti bahwa Kiai Taufiqurrahman sebagai seorang pemimpin bisa dikatakan jauh lebih maju dibandingkan dengan pesantren-pesantren lainnya karena sistem administrasi dilaksanakan dengan sangat baik.

Strategi Kiai Taufiqurrohman dalam Mengembangkan Kurikulum Pembelajaran di Pesantren

Kurikulum pembelajaran merupakan elemen krusial dalam strategi Kiai Taufiqurrohman untuk mengembangkan pendidikan di Pesantren Tasywiquth Thullab Kudus. Dengan sistem sekolah yang dikembangkan, maka dilihat dari aspek kurikulum pondok pesantren Tasywiquth Thullab (TBS) Kudus mengalami pengembangan kurikulum, yaitu menjadi kurikulum terpadu antar kurikulum pondok pesantren yang tradisional dengan modern dari pemerintah dalam hal ini departemen agama. Sehingga Integrasi kurikulum tradisional pesantren dengan kurikulum modern pemerintah merupakan ciri utama kurikulum terpadu di Pesantren Tasywiquth Thullab Kudus.

Sistem kurikulum yang digunakan sama dengan kurikulum di Pesantren pada umumnya, yaitu: (1) Materi Dasar-dasar Keislaman, (2) Penggunaan Kitab-kitab klasik sebagai referensi, (3) Materi Pelajaran Umum dan Ketrampilan (Ju'subaidi et al., 2024). Adapun kitab-kitab yang menjadi ajaran pokok di pesantren Tasywiquth Thullab (TBS) Kudus yaitu kitab-kitab dari madzhab Syafi'i seperti Riyadhus Sholihin, Bulughul Maram, Fathul Bari, Tafsir al-Maraghi, tafsir Jalalain, dan beberapa kitab fikih kontemporer seperti fikih Sunnah karya Sayyid Sabiq. Dalam mengembangkan metode pembelajarannya, Kiai Taufiqurrahman menggunakan beberapa metode, yaitu: metode tradisional dan metode kombinatif

Metode tradisional digunakan dalam pembelajaran di Pesantren Tasywiquth Thullab (TBS) dalam berbagai bentuk, misalnya: Pertama, metode sorogan, yaitu metode yang ditempuh dengan cara guru menyampaikan pelajaran kepada santri secara individual, biasanya cara mengajar seperti ini juga dilakukan di surau-surau, masjid-masjid dan rumah (Ma'arif et al., 2021). Penyampaian pelajaran kepada santri seperti ini biasanya dipraktikkan pada santri kelas awal atau kelas paling tinggi yang jumlahnya sedikit.

Melalui metode sorogan tersebut Kiai Taufiqurrahman dan para guru di Pesantren Tasywiquth Thullab (TBS) dapat menangkap perkembangan intelektual santri secara utuh. Para guru dapat memberikan bimbingan penuh kejiwaan sehingga dapat memberikan tekanan pengajaran kepada santri-santri tertentu atas dasar observasi langsung terhadap tingkat kemampuan dasar dan kapasitas mereka (Renata et al., 2023). Sebaliknya, penerapan metode sorogan menuntut kesabaran tinggi (Rahman et al., 2021). Di samping itu aplikasi metode ini membutuhkan waktu yang lama, yang berarti pemborosan, kurang efektif dan efisien.

Kedua, metode wetonan atau disebut bendongan, yakni metode pengajaran dengan cara guru membaca, menerjemahkan, menerangkan dan mengulas buku-buku Islam dalam bahasa Arab sedang santri mendengarkannya (Ilham & HT, 2020). Santri-santri di Ponpes Tasywiquth Thullab (TBS) menyimak kitabnya sendiri dan membuat catatan-catatan tentang kata-kata atau buah pikiran yang penting-penting dari Kiai. Sebenarnya metode seperti ini merupakan adaptasi dari metode pengajaran agama yang berlangsung di Timur Tengah terutama di Mekkah dan Al-Azhar, Mesir (Ju'subaidi et al., 2024). Karena kedua tempat tersebut dianggap sebagai poros keilmuan bagi kalangan pesantren sejak awal pertumbuhannya hingga perkembangannya yang sekarang. Oleh karena itu dari perspektif metodologis, pengajaran model wetonan di pesantren merupakan dampak jaringan intelektual dalam skala internasional.

Metode sorogan dan wetonan sama-sama memiliki ciri atau literal (Hasanah & Kosim, 2021). Bersamaan dengan penggunaan metode ini di Pesantren Tasywiquth Thullab (TBS) berkembang pula tradisi hafalan. Bahkan di pesantren ini, keilmuan belum dianggap sah dan kokoh bila santri belum memiliki kemampuan hafalan yang memadai, baik hafalan al-Qur'an, hadis-hadis Nabi, atau hafalan kaidah-kaidah dalam ilmu fiqih, ushul dan bahasa.

Di pesantren ini, kedua metode tersebut secara didaktik-metodik terbukti memiliki efektifitas dan signifikansi yang tinggi dalam mencapai hasil belajar. Sebab metode ini memungkinkan Kiai dan para ustad lainnya membimbing secara maksimal kemampuan santri dalam menguasai materi. Kedua metode tersebut sebenarnya merupakan konsekuensi logis dari layanan yang sebesar-besarnya kepada santri (Tamami & Mijianti, 2023). Berdasarkan pengamatan ketika kedua metode ini diterapkan, para santri memperoleh kesempatan untuk bertanya atau meminta penjelasan lebih lanjut atas keterangan Kiai. Sementara catatan-catatan yang dibuat santri di atas kitabnya membantu untuk melakukan telaah atau mempelajari lebih lanjut isi kitab tersebut setelah selesai. Selain itu Kiai Taufiqurrahman menggunakan metode kombinatif.

Metode kombinatif merupakan pendekatan unggulan yang dikembangkan Kiai Taufiqurrahman dengan mengintegrasikan metode tradisional pengajaran kitab-kitab Islam klasik dan penyesuaian metode pendidikan formal modern, sebagaimana diterapkan pada kelompok ketiga Pesantren Tasywiquth Thullab (TBS). Hal tersebut mencerminkan sikap adaptif terhadap perkembangan pendidikan nasional, memastikan efektivitas, efisiensi, dan relevansi optimal dalam menghadapi tantangan lembaga pendidikan modern (Ni'am & Arafah, 2024). Menghadapi perkembangan metode yang diterapkan dalam lembaga pendidikan modern, Kiai Taufiqurrahman merasa perlu untuk menyempurnakan berbagai metode yang telah dipakai di pesantrennya. Sehingga, melalui evaluasi mendalam terhadap efektivitas, efisiensi, dan relevansi metode-metode tersebut, Kiai Taufiqurrahman dapat menentukan dengan jelas metode mana yang harus dipertahankan, mana yang perlu disempurnakan, atau bahkan diganti sepenuhnya, sebagaimana tercermin dalam polarisasi tiga kelompok pesantren (Jusubaidi et al., 2024; Ni'am & Arafah, 2024).

Metode yang diterapkan pesantren pada prinsipnya mengikuti selera Kiai, yang dituangkan dalam kebijakan-kebijakan pendidikannya (Jusubaidi et al., 2024). Pesantren Tasywiquth Thullab (TBS) sesuai dengan polarisasi tiga kelompok sesuai dengan perkembangan metode yang diinisiasi oleh Kiai Taufiqurrahman: Pertama, kelompok pesantren yang hanya menggunakan metode yang bersifat tradisional dalam mengajarkan kitab-kitab Islam klasik. Kedua, kelompok pesantren yang hanya menggunakan metode-metode hasil penyesuaian dengan metode yang dikembangkan pendidikan formal. Ketiga, pesantren yang menggunakan metode-metode yang bersifat tradisional dan mengadakan penyesuaian dengan metode pendidikan yang dipakai dalam lembaga pendidikan formal.

Pilihan metode yang diterapkan Kiai Taufiqurrahman ini menunjukkan bahwa Pesantren Tasywiquth Thullab telah menempuh sikap adaptif terhadap perkembangan pendidikan di lingkungan pondok. Sebagai bukti bahwa Pesantren Tasywiquth Thullab (TBS) telah menempuh sikap adaptif terhadap perkembangan pendidikan nasional adalah pondok pesantren Tasywiquth Thullab (TBS) Kudus.

Kesimpulan

Kepemimpinan KH. Taufiqurrohmah di Pondok Pesantren Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus menunjukkan model kepemimpinan kiai yang integratif dengan memadukan kharisma personal, nilai moral-spiritual, dan pendekatan transformasional dalam pengelolaan pesantren, sehingga mampu menjaga kesinambungan tradisi keilmuan salaf sekaligus mendorong adaptasi kelembagaan terhadap tuntutan modernisasi pendidikan, yang tercermin dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia, pembiayaan pendidikan yang transparan dan mandiri, serta pengembangan kurikulum terpadu melalui metode pembelajaran tradisional dan kombinatif, sehingga kepemimpinan tersebut berkontribusi signifikan dalam memperkuat stabilitas, relevansi, dan keberlanjutan pesantren salaf di tengah dinamika pendidikan Islam kontemporer.

Referensi

- Ahmad, Z. (2020). Ethical leadership in Islamic education. *Journal of Islamic Educational Management*, 8(1), 15–27.
- Ahmadi. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. IAIN Press.
- Albiy, R., Suhardi, M., Rusdinal, R., & Gistituati, N. (2021). Kepemimpinan Buya Marwan Alwi Tuangku Lubuak Ameh, Pengembangan Organisasi, Team Building dan Prilaku Inovatif. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 3(5), 1918–1927. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.691>
- Aliyah, A. H. (2021). Peran Pondok Pesantren dalam Pengembangan Pendidikan Islam. *Prosiding Nasional*, 4, 217–224. <https://prosiding.iainkediri.ac.id/index.php/pascasarjana/article/view/73>
- Alkhairy, M. S. G. (2019). Peran Pimpinan Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Kualitas Dakwah Santri. *Anida (Aktualisasi Nuansa Ilmu Dakwah)*, 17(1), 57–74. <https://doi.org/10.15575/anida.v17i1.5053>
- Arifin, S., Chotib, M., Rahayu, N. W. I., Hosaini, H., & Samsudi, W. (2024). Kiai's Transformative Leadership in Developing an Organizational Culture of Islamic Boarding Schools: Multicase Study. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 16(2), 2608–2620. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.5325>
- Asmadi, I., Ilyas, A. A. R. M., Tirtajaya, A., Tirtajaya, A., Muctar, H. S., & Wahidin, D. (2022). Kepemimpinan Pendidikan di Tengah Kompleksitas Perubahan. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 4(4), 6050–6056. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i4.3444>
- Asror, M., Mahfudloh, R. I., Kusaeri, K., & Rusydiyah, E. F. (2023). Educational Innovation of Islamic Boarding Schools in Indonesia and Malaysia in Facing the 21st Century Challenges. *Jurnal Tarbiyatuna*, 14(1), 27–50. <https://doi.org/10.31603/tarbiyatuna.v14i1.8802>
- Asy'ari, A., Maulidya Makalao, D. A., & Irawan, I. (2023). ANALISIS METODE PENELITIAN KUANTITATIF DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 11(2), 152–175. <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v11i2.3796>
- Ayunda Salsabila & Hamdi Abdul Karim. (2025). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Islam di Era Digitalisasi dan Tantangan Ekonomi Modern. *Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 4(2), 36–48. <https://doi.org/10.55606/inovasi.v4i2.3939>
- Azizah, L., & Witri, S. (2021). Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Penerapan Total Quality Management dalam Program Akreditasi Sekolah. *Dawuh Guru: Jurnal Pendidikan MI/SD*, 1(1), Art. 1. <https://doi.org/10.35878/guru.v1i1.263>
- Bashori, B. (2019). KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KYAI PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM. *AL-TANZIM: JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM*, 3(2), 73–84. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v3i2.535>
- Bhaskar. (2019). Role of Systems Approach in Education. *Journal of Education and Practice*. <https://doi.org/10.7176/JEP/10-23-15>
- Burhanudin, M., & Syamsul Falah, Moh. (2025). Kepemimpinan Kiai dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan di Pondok Pesantren Hudaya Diwek Jombang. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 6(1), 75–92. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v6i1.510>

- Creswell, J. W., Lazuardi, A. L., & Qudsy, S. Z. (2015). *Penelitian kualitatif & desain riset: Memilih diantara lima pendekatan* (Ed. 3). Pustaka Pelajar.
- Dedianto, D., Handoko, V. R., & Maruta, IGN. A. (2025). The Role of Transformational Leadership Style and Organizational Culture in Hospital Accreditation Success: A Case Study at RSUD Prabumulih. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 4(6), 1843–1856. <https://doi.org/10.55927/fjas.v4i6.191>
- Fadhilah, N., Nurhayati, A., & Rahman, A. (2022). Implementasi kepemimpinan profetik dalam pendidikan karakter. *Al-Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam*, 14(1), 45–60.
- Fanani, Z. (2021). Kekuasaan dan Otoritas Kepemimpinan Kyai dalam Proses Pengambilan Keputusan di Ponpes PPAI Daarussalam Wagir Malang. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 5(2), Art. 2. <https://doi.org/10.47766/idarah.v5i2.72>
- Halimah, S., Yusuf, A., & Safiudin, K. (2024). Pesantren Education Management: The Transformation of Religious Learning Culture in the Age of Disruption. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(3), 648–666. <https://doi.org/10.31538/ndhq.v9i3.16>
- Hariyadi, A. (2020). KEPEMIMPINAN KARISMATIK KIAI DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI PESANTREN. *Equity In Education Journal*, 2(2), 96–104. <https://doi.org/10.37304/ej.v2i2.1694>
- Harsoyo, R., & Alim, N. (2022). Subjek dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional dan Peran Strategisnya di Lembaga Pendidikan Islam. *Dirasat: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 8(2), 143–156. <https://doi.org/10.26594/dirasat.v8i2.3067>
- Hasanah, R., & Kosim, M. (2021). ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KHARISMATIK DALAM MEMELIHARA NILAI-NILAI TRADISI KEPESANTRENAN TRADISIONAL DI PONDOK PESANTREN NURUL HUDA KAMUNDUNG SAMPANG. *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)*, 4(1), 72–85. <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v4i1.4820>
- Huang, Z., Sindakis, S., Aggarwal, S., & Thomas, L. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. *Frontiers in Psychology*, 13, 1060412. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060412>
- Huda, M. (2024). Strengthening Religious Moderation Through the Core Values of Islamic Boarding School Education. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 8(1), 59. <https://doi.org/10.35723/ajie.v8i1.458>
- Idowu Sulaimon Adeniyi, Nancy Mohd Al Hamad, Ololade Elizabeth Adewusi, Chika Chioma Unachukwu, Blessing Osawaru, Chisom Nneamaka Onyebuchi, Samuel Ayodeji Omolawal, Aderonke Omotayo Aliu, & Isiah Oden David. (2024). Organizational culture and leadership development: A human resources review of trends and best practices. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 10(1), 243–255. <https://doi.org/10.30574/msarr.2024.10.1.0025>
- Inaldi, I. S. K., & Rindaningsih, I. (2024). Strategi Menyusun Manajemen Keuangan dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Kependidikan Islam*, 14(1), 11–20. <https://doi.org/10.15642/jkpi.2024.14.1.11-20>
- Jinan, M. R., Syapiuddin, M., & Nasri, U. (2024). Holistic Integration: Syariah Finance Principles in Islamic Education Management. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(2), 1343–1350. <https://doi.org/10.29303/jipp.v9i2.2243>

- Jusubaidi, J., Lindgren, T., Mujahidin, A., & Rofiq, A. C. (2024). A Model of Transformative Religious Education: Teaching and Learning Islam in Pondok Modern Darussalam Gontor, Indonesia. *Millah: Journal of Religious Studies*, 171–212. <https://doi.org/10.20885/millah.vol23.iss1.art6>
- Marzuki, F. (2018). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PROFESIONALISME KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI LP3I GROUP. *JURNAL LENTERA BISNIS*, 7(1), 21. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v7i1.213>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2018). *Metologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Muthoifin, Hamid, N., Utama, Hidayat, S., Waston, & Nirwana, A. (2024). Creative Leadership: An Implementing Study of Transformative Leadership Models in High School for Sustainable Development Goals. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(1), e01686. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe01686>
- Ni'am, S., & Arafah, N. N. (2024). Transformasi Sistem Pendidikan Formal Pesantren. *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(1), 69–84. <https://doi.org/10.58577/dimar.v6i1.271>
- Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Gazali, G., & Silitonga, N. (2020). Pengaruh Kesiapan untuk Berubah dan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 22–37. <https://doi.org/10.32534/jv.v15i2.1152>
- Ruiz Vázquez, M. H., Rodríguez González, F. G., & Trujillo Reyes, J. C. (2024). Personality and leadership style in generation z: A quantitative study in a higher education institution in Mexico. *Intangible Capital*, 20(1), 170. <https://doi.org/10.3926/ic.2383>
- Safinah, S., & Arifin, Z. (2021). Otoritas Kepemimpinan Karismatik Tuan Guru dalam Membentuk Budaya Religius. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), Art. 2. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v5i2.754>
- Solihin, M. K., & Basuki, A. (2023). Peran Model Kepemimpinan Karismatik Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan: Studi Pada Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) Muamalah Tulungagung. *WADIAH*, 7(1), 56–74. <https://doi.org/10.30762/wadiah.v7i1.309>
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Cetakan Ke-2). Alfabeta.
- Sumarto, S., & Harahap, E. K. (2019). Mengembangkan Moderasi Pendidikan Islam Melalui Peran Pengelolaan Pondok Pesantren. *Ri'ayah: Jurnal Sosial Dan Keagamaan*, 4(01), 21. <https://doi.org/10.32332/riayah.v4i01.1488>
- Syadzili, M. F. R. (2019). POLARISASI TAHAPAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF PENDIDIKAN ISLAM. *AL-TANZIM: JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM*, 3(1), 55–81. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v3i1.498>
- Syahril, S. (2019). TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN. *Ri'ayah: Jurnal Sosial Dan Keagamaan*, 4(02), 208. <https://doi.org/10.32332/riayah.v4i02.1883>
- Syuhud, S. (2019). PARTISIPASI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS DI PONDOK PESANTREN. *AL-TANZIM: JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM*, 3(2), 37–48. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v3i2.658>

- Umiarso, U. (2018). KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PROFETIK DALAM MENGEMBANGKAN PESANTREN DI KABUPATEN JEMBER. *Akademika : Jurnal Pemikiran Islam*, 23(1), 87-106. <https://doi.org/10.32332/akademika.v23i1.1205>
- Wirdah, E., & Mirawati, M. (2022). Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi. *Educativo: Jurnal Pendidikan*, 1(2), 637-644. <https://doi.org/10.56248/educativo.v1i2.80>
- Wulandari, D. T. R., & Machali, I. (2019). Wealth Management sebagai Strategi Pengelolaan Aset di PPPA Daarul Qur'an Yogyakarta. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 199-218. <https://doi.org/10.14421/manageria.2019.42-02>
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. PT Indeks.
- Zaccaro, S. J., & Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. *Human Resource Management*, 43(4), 367-380. <https://doi.org/10.1002/hrm.20030>