

IMAMAH:

Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
Volume 4, Number 2, Desember 2026 | E-ISSN: 3026-572X
https://ejournal.edutechjaya.com/index.php/imamah

KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENYIAPKAN PENDIDIKAN PESANTREN YANG BERKARAKTER: STUDI KASUS DI PONDOK PESANTREN AL-MASTHURIYAH SUKABUMI

Nasrul Haqi
Universitas KH. Abdul Chalim, Mojokerto, Indonesia

Muhammad Chabibi
Universitas KH. Abdul Chalim, Mojokerto, Indonesia

Ashari
Universitas KH. Abdul Chalim, Mojokerto, Indonesia

Article Info

Corresponding Author:
Penulis Korespondensi
✉ haqinasrul99@gmail.com

Keywords:
Kiai Leadership; Pesantren Education; Character Education; Al-Masthuriyah Islamic Boarding School.

Abstract

This study aims to describe and analyze the leadership of kiai in developing character-based pesantren education at Al-Masthuriyah Islamic Boarding School in Sukabumi. The study focuses on the kiai's strategies in formulating the educational vision and mission, managing the curriculum, developing teaching staff, and instilling character values in students. This research employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation, and analyzed using the Miles and Huberman interactive model through data reduction, data presentation, and conclusion drawing/verification. The findings indicate that the kiai plays a central role as both a leader and a role model in developing character-based education. This leadership is manifested through exemplary conduct in fostering sincerity, discipline, and responsibility; integrated curriculum management that combines religious knowledge, general knowledge, and character development; teacher development through strengthening pedagogical and spiritual competencies; and the cultivation of religiosity, altruism, love for the homeland, independence, and discipline through formal and non-formal pesantren activities. These findings demonstrate that the kiai functions not only as a spiritual guide but also as an educational manager who develops a pesantren that balances knowledge, moral character, and national values.

Kata Kunci:
Kepemimpinan Kiai; Pendidikan Pesantren; Pendidikan Karakter; Al-Masthuriyah.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan kiai dalam menyiapkan pendidikan pesantren yang berkarakter di Pondok Pesantren Al-Masthuriyah Sukabumi. Fokus penelitian meliputi strategi kiai dalam merumuskan visi dan misi pendidikan, mengelola kurikulum, membina tenaga pendidik, serta menanamkan nilai-nilai karakter kepada santri. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/ verifikasi. Hasil

https://10.65311/jmpi.v4i2.2247

penelitian menunjukkan bahwa kiai memiliki peran sentral sebagai pemimpin sekaligus teladan dalam pembentukan pendidikan berkarakter. Kepemimpinan tersebut diwujudkan melalui keteladanan dalam menanamkan keikhlasan, kedisiplinan, dan tanggung jawab; pengelolaan kurikulum terpadu yang memadukan ilmu agama, ilmu umum, dan pengembangan karakter; pembinaan tenaga pendidik melalui penguatan kompetensi pedagogik dan spiritual; serta penanaman religiusitas, kealtruisan, cinta tanah air, kemandirian, dan kedisiplinan melalui kegiatan formal maupun nonformal. Temuan ini menunjukkan bahwa kiai berperan sebagai pengasuh spiritual sekaligus manajer pendidikan dalam membangun pesantren yang menyeimbangkan ilmu, akhlak, dan nilai kebangsaan.

PENDAHULUAN

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang memiliki posisi strategis dalam membentuk pengetahuan keagamaan sekaligus karakter peserta didik. Keberadaan pesantren tidak hanya diarahkan pada penguasaan ilmu agama, tetapi juga pada proses pembentukan akhlak, kedisiplinan, kemandirian, tanggung jawab, dan nilai-nilai sosial yang menjadi bekal santri dalam kehidupan bermasyarakat. Dalam konteks perubahan sosial yang semakin cepat, pesantren dituntut untuk mampu mempertahankan identitas dan nilai-nilai tradisionalnya sekaligus merespons tuntutan pendidikan kontemporer. Kondisi tersebut menjadikan kepemimpinan kiai sebagai salah satu aspek penting dalam menentukan arah perkembangan pendidikan pesantren. Kiai tidak hanya berkedudukan sebagai pemimpin institusional, tetapi juga menjadi figur yang memiliki otoritas keagamaan, sumber keteladanan, pengarah kebijakan, sekaligus penggerak kehidupan pendidikan santri. Dalam tesis ini, Pondok Pesantren Al-Masthuriyah Sukabumi digambarkan sebagai pesantren yang secara kuat menempatkan pendidikan karakter sebagai bagian penting dari penyelenggaraan pendidikan, terutama melalui kedisiplinan, keteladanan, pembiasaan, dan lingkungan pendidikan yang terarah.

Fenomena tersebut menjadi semakin penting karena pembentukan karakter santri tidak cukup dilakukan melalui penyampaian pengetahuan normatif, tetapi membutuhkan proses pendidikan yang berlangsung secara konsisten dalam kehidupan sehari-hari. Kiai sebagai figur sentral pesantren memiliki peluang besar untuk membangun budaya pendidikan melalui perilaku yang dapat diamati dan diteladani oleh santri. Penelitian (Muali dkk., 2021), misalnya, menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai berbasis sufistik mempunyai peran penting dalam pembentukan karakter santri melalui *uswah* atau keteladanan. Kepemimpinan tersebut tidak hanya berkaitan dengan otoritas formal, tetapi juga diwujudkan melalui nilai *tawasuth*, *i'tidal*, *tawazun*, dan *tasamuh* yang menjadi bagian dari praktik pendidikan pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa karakter santri dibentuk melalui hubungan yang erat antara kepemimpinan, budaya pesantren, keteladanan, serta praktik pendidikan yang berlangsung secara terus-menerus.

Namun demikian, terdapat persoalan yang perlu mendapatkan perhatian. Perubahan sosial, perkembangan teknologi, tuntutan profesionalisasi lembaga pendidikan, serta meningkatnya kebutuhan terhadap kualitas pendidikan menyebabkan pesantren tidak lagi cukup hanya mengandalkan pola kepemimpinan tradisional. Kiai dituntut mampu mengintegrasikan otoritas keagamaan dengan kemampuan manajerial, pengembangan program pendidikan, pembinaan tenaga pendidik, dan pengelolaan lingkungan belajar yang mendukung pembentukan karakter. Penelitian (Dian dkk., 2024) memperlihatkan bahwa salah satu persoalan dalam pengembangan pesantren berkaitan dengan kualitas proses pendidikan, manajemen, kurikulum, dan tenaga pendidik. Studi tersebut menemukan bahwa kepemimpinan kiai yang demokratis dan transformasional dapat menjalankan berbagai fungsi, antara lain

sebagai supervisor, motivator, pengasuh, penasihat, pendidik, fasilitator, koordinator, dan teladan dalam pembentukan karakter peserta didik. Dengan demikian, persoalan kepemimpinan kiai tidak lagi dapat dipahami semata-mata sebagai persoalan kharisma atau otoritas keagamaan, tetapi juga sebagai kemampuan mengelola proses pendidikan secara menyeluruh.

Sejumlah penelitian terdahulu telah memberikan gambaran mengenai hubungan kepemimpinan kiai dengan pembentukan karakter santri. (Dian dkk., 2024) menekankan dimensi sufistik dan keteladanan dalam kepemimpinan kiai, sedangkan (Harismansyah dkk., 2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai dapat diimplementasikan melalui program pembelajaran, pelatihan, praktik lapangan, keteladanan, pemberian motivasi, serta pembiasaan perilaku positif untuk menginternalisasikan kemandirian santri. Sementara itu, (Subchi dkk., 2024) menempatkan kiai sebagai figur yang memberikan inspirasi dan motivasi kepada santri sehingga kepemimpinan kiai berfungsi tidak hanya dalam aspek pengelolaan lembaga, tetapi juga dalam menggerakkan potensi dan perkembangan pribadi santri. Penelitian-penelitian tersebut memperlihatkan adanya kecenderungan yang sama bahwa efektivitas pendidikan karakter pesantren sangat berkaitan dengan kualitas kepemimpinan dan keteladanan kiai.

Meskipun demikian, penelitian terdahulu masih memperlihatkan ruang yang dapat dikembangkan. Sebagian penelitian lebih menitikberatkan pada satu dimensi karakter tertentu, seperti kemandirian, atau menyoroti gaya kepemimpinan tertentu, seperti kepemimpinan sufistik, demokratis, dan transformasional. Penelitian yang secara khusus mengkaji kepemimpinan kiai sebagai suatu proses pendidikan yang mencakup perumusan arah pendidikan, perancangan program karakter, implementasi melalui keteladanan dan pembiasaan, penciptaan lingkungan pendidikan, pengawasan, serta dampaknya terhadap perkembangan akhlak dan kepribadian santri masih relatif terbatas. Bahkan, (Dian dkk., 2024) sendiri merekomendasikan penelitian lanjutan dengan melibatkan perspektif pemangku kepentingan yang lebih luas dan membandingkan pendekatan kepemimpinan antarpesantren. Dengan demikian, terdapat *research gap* pada kebutuhan untuk memahami kepemimpinan kiai secara lebih utuh sebagai proses yang menghubungkan aspek kepemimpinan, manajemen pendidikan, budaya pesantren, dan pembentukan karakter santri dalam satu konteks kelembagaan tertentu.

Kesenjangan tersebut menjadi dasar penting bagi penelitian di Pondok Pesantren Al-Masthuriyah Sukabumi. Pesantren ini memiliki karakteristik yang menarik karena pendidikan karakter tidak ditempatkan sebagai program yang berdiri sendiri, melainkan terintegrasi dalam kehidupan pesantren melalui kegiatan pendidikan formal dan nonformal, kedisiplinan, keteladanan kiai dan ustadz, serta pembiasaan perilaku sehari-hari. Visi lembaga yang menekankan integritas keilmuan dan akhlakul karimah juga menunjukkan adanya upaya untuk mempertemukan penguasaan ilmu dengan pembentukan kepribadian santri. Oleh karena itu, kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengungkap secara mendalam bagaimana kepemimpinan kiai bekerja sebagai proses pendidikan karakter yang terintegrasi, mulai dari peran kiai sebagai pemimpin, strategi dalam merancang dan melaksanakan program, implementasi nilai melalui keteladanan, pembiasaan, penciptaan lingkungan dan pengawasan, hingga dampaknya terhadap perkembangan akhlak dan kepribadian santri. Fokus yang terintegrasi tersebut memungkinkan penelitian tidak hanya menjelaskan "apa" peran kiai, tetapi juga "bagaimana" kepemimpinan tersebut diterjemahkan menjadi praktik pendidikan karakter dalam kehidupan pesantren.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan kiai dalam menyiapkan pendidikan pesantren yang berkarakter di Pondok Pesantren Al-Masthuriyah Sukabumi. Secara khusus, penelitian diarahkan untuk mendeskripsikan peran kiai sebagai pemimpin dalam membentuk pendidikan yang berkarakter, mengidentifikasi strategi kepemimpinan kiai dalam merancang dan melaksanakan program pendidikan karakter, menganalisis implementasi nilai-nilai karakter melalui keteladanan, pembiasaan, penciptaan

lingkungan, dan pengawasan, serta mengkaji dampaknya terhadap perkembangan akhlak dan kepribadian santri. Tujuan tersebut sejalan dengan fokus penelitian dalam tesis yang menjadi dasar pengembangan artikel ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus (*case study*) untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai kepemimpinan kiai dalam menyiapkan pendidikan pesantren yang berkarakter di Pondok Pesantren Al-Masthuriyah Sukabumi. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada proses, pengalaman, tindakan, serta makna yang muncul dalam konteks alami kehidupan pesantren. Studi kasus memungkinkan peneliti mengkaji secara komprehensif peran kiai sebagai pemimpin, strategi yang digunakan dalam merancang dan melaksanakan program pendidikan karakter, serta dinamika penerapan nilai-nilai karakter dalam kehidupan santri. Penggunaan studi kasus kualitatif juga relevan dengan penelitian kepemimpinan pendidikan Islam yang menempatkan konteks kelembagaan dan nilai-nilai keislaman sebagai bagian penting dari fenomena yang dikaji (Kusumaputri dkk., 2023). Penelitian dilakukan secara langsung pada lingkungan Pondok Pesantren Al-Masthuriyah Sukabumi dengan peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam memperoleh dan menafsirkan data.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada informan yang memiliki keterlibatan langsung dengan penyelenggaraan pendidikan pesantren, terutama kiai/ pengasuh, ustadz, pengurus, dan santri, sehingga diperoleh informasi mengenai peran kepemimpinan kiai, perencanaan program pendidikan karakter, pelaksanaan pembiasaan, keteladanan, penciptaan lingkungan pendidikan, serta proses pengawasan terhadap perkembangan karakter santri. Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung perilaku dan aktivitas pendidikan yang berlangsung dalam kehidupan pesantren, sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi data berupa program kegiatan, aturan pesantren, struktur kepengurusan, dan dokumen lain yang berkaitan dengan pendidikan karakter (Gumilang, 2022). Penggunaan kombinasi wawancara, observasi, dan dokumentasi merupakan pola yang banyak digunakan dalam penelitian kualitatif mengenai pendidikan dan kepemimpinan di lingkungan pesantren karena memungkinkan peneliti memperoleh data dari berbagai sumber dan konteks secara lebih utuh (Fitriyanti & Haryanto, 2024). Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan teknik, yaitu membandingkan informasi dari berbagai informan serta mencocokkan hasil wawancara dengan temuan observasi dan dokumentasi.

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sejak proses pengumpulan data hingga penelitian selesai, meliputi kondensasi atau reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi terlebih dahulu dipilah berdasarkan fokus penelitian, kemudian dikelompokkan ke dalam tema-tema yang berkaitan dengan peran kiai, strategi kepemimpinan, implementasi pendidikan karakter, keteladanan, pembiasaan, penciptaan lingkungan pendidikan, pengawasan, serta dampak pendidikan karakter terhadap santri. Selanjutnya, data disajikan secara naratif untuk menemukan pola hubungan antartemuan dan memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan kiai berkontribusi terhadap terbentuknya pendidikan pesantren yang berkarakter. Tahap terakhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan dan verifikasi secara berulang dengan mencermati konsistensi antara data lapangan, hasil wawancara, observasi, dan dokumen penelitian. Model analisis semacam ini sejalan dengan penelitian kualitatif studi kasus dalam pendidikan Islam yang menggunakan reduksi/kondensasi data, penyajian data, dan verifikasi kesimpulan untuk menghasilkan interpretasi yang kontekstual dan mendalam (Fitriyanti & Haryanto, 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Kiai sebagai Pemimpin dalam Membentuk pendidikan Berkarakter

Kiai sebagai figur sentral dalam pondok pesantren memiliki peran yang sangat strategis dalam mencetak pendidikan berkarakter. Kepemimpinan kiai tidak hanya dimaknai sebagai pengelola lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai teladan moral, spiritual, dan sosial bagi santri dan juga masyarakat. Kepemimpinan ini menempatkan kiai sebagai pusat keteladanan yang mampu menanamkan nilai-nilai karakter melalui pengajaran, pembinaan, serta budaya pesantren.

Kiai sebagai Pengarah dan Pembimbing. Kiai mengoreantasikan stekholder seluruh aktivitas pendidikan di pesantren agar selaras dengan nilai-nilai Islam. Kiai berperan merumuskan visi, misi, dan Kurikulum tidak hanya berorientasi pada aspek kognitif, tetapi juga afektif dan psikomotorik. Melalui bimbingan spiritual, kiai menanamkan nilai seperti kejujuran, disiplin, tanggung jawab, kemandirian, dan cinta tanah air.

Kiai juga berperan sebagai Penjaga Tradisi dan Inovator Pendidikan Pesantren dikenal sebagai lembaga pendidikan yang kuat dalam menjaga tradisi keilmuan Islam klasik, akan tetapi kiai juga berperan melakukan inovasi agar pendidikan relevan dengan perkembangan zaman. Kombinasi antara tradisi dan modernisasi ini menghasilkan santri yang berkarakter, mampu beradaptasi, dan tetap berpijak pada nilai-nilai keislaman.

Kiai sebagai Motivator dan penguat moral Melalui ceramah, pengajian, maupun pembinaan langsung, kiai memberikan motivasi spiritual dan moral bagi santri. Dorongan ini membentuk karakter santri yang pantang menyerah, ikhlas dalam beramal, serta berorientasi pada nilai-nilai kebermanfaatan..

Peran Kiai dalam Membangun Lingkungan Edukatif Lingkungan pesantren yang religius, sederhana, dan penuh kebersamaan tercipta atas arahan kiai. Lingkungan ini menjadi wadah nyata bagi santri untuk mempraktikkan nilai karakter dalam keseharian, sehingga pembelajaran tidak hanya teoritis, tetapi juga aplikatif begitupun kiai membentuk karakter santi tidk hanya di dalam strategi kepemimpinan kiai dalam merancang dan melaksanakan program pendidikan karakter di pesantren pesantren, tetapi jug pengabdian masyarakat.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan kiai dalam konteks pesantren memiliki karakter yang lebih luas daripada kepemimpinan organisasi pada umumnya. Kiai menjadi pusat integrasi antara otoritas keagamaan, pengelolaan pendidikan, dan pembentukan budaya pesantren. Temuan ini sejalan dengan (Muali dkk., 2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai memiliki peranan penting dalam pengembangan karakter santri melalui *uswah* atau keteladanan. Dalam penelitian tersebut, pengaruh kiai tidak semata-mata berasal dari instruksi formal, tetapi dari kemampuan kiai menghadirkan nilai dalam perilaku yang dapat diamati dan ditiru oleh santri. Dengan demikian, hasil penelitian di Al-Masthuriyah memperkuat pandangan bahwa efektivitas pendidikan karakter di pesantren sangat dipengaruhi oleh konsistensi antara nilai yang diajarkan dan perilaku yang diperlihatkan oleh pemimpinnya.

(Dian dkk., 2024) juga menemukan bahwa kiai menjalankan berbagai fungsi dalam pengembangan karakter peserta didik, antara lain sebagai pengawas, motivator, pengasuh, penasihat, pendidik, fasilitator, koordinator, dan *role model*. Kesamaan tersebut tampak jelas di Al-Masthuriyah, tetapi penelitian ini menunjukkan bentuk yang lebih kontekstual, yaitu bagaimana berbagai fungsi tersebut berjalan secara bersamaan dalam kehidupan pesantren. Kiai tidak hanya memberikan arahan pada saat kegiatan formal, tetapi juga hadir dalam rutinitas ibadah, pembinaan santri, pengawasan kedisiplinan, pemberian nasihat, serta kegiatan

Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Merancang dan Melaksanakan Program Pendidikan Karakter di Pesantren

Dalam Strategi kepemimpinan kiai merancangan program dalam menjalankan sebuah lembaga pondok pesantren ini Sesuai dengan hasil temuan peneliti yang melakukan penelitian di pondok pesantren al-masthuriyah dan teori yang dikemukakan oleh gerloff tentang program Kiai yang menyatakan bahwa tindakan yang di ambil dalam program yaitu menentukan berbagai tujuan, strategi dan arah yang ingin dicapai (Muawanah, 2021). Sebagaimana (Sudjana, 2000) mengatakan bahwa:

Perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang datang. Disebut sistematis karena perencanaan dilaksanakan dengan menggunakan prinsip-prinsip yang mencakup proses pengambilan sebuah keputusan, Penggunaan pengetahuan dan teknik secara ilmiah, serta tindakan atau kegiatan yang terorganisir.

Sebuah Perencanaan program merupakan kunci sebuah lembaga untuk menentukan kearah mana sebuah lembaga itu akan di bawa dan arah baik buruknya lembaga juga tergantung dari program yang di ambil hasil yang diperoleh adalah program yang berkualitas yang bisa di jadikan acuan bagi lembaga yang lain.

Kegiatan perencanaan pendidikan karakter di Pondok Pesantren Al-Masthuriyah merupakan kegiatan yang sistematis dan terstruktur. Oleh karenanya, Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dalam proses perencanaan memerlukan tahapan-tahapan sesuai dengan karakteristik perencanaan yang sedang di kembangkan. Perencanaan merupakan tindakan yang harus lebih awal sebelum apa yang akan di kerjakan, bagaimana mengerjakannya, siapa yang akan mengerjakan dan apa yang harus di kerjakannya, apa hasil dari apa yang di kerjakan tersebut. Perencanaan merupakan awal langkah dalam menentukan kegiatan yang hendak di lakukan pada masa yang datang. Perencanaan adalah proses yang paling mendasar yang di gunakan dalam memilih tujuan dan menentukan cakupan penilaiannya (Bedjo Siswanto, 2008).

Perencanaan mempunyai dasar normative yang muncul dalam al-qur'an. Sebagaimana firman allah dalam al-qur'an;

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ

Artinya: *"Hai orang-orang yang beriman , bertakwalah kepada allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah di perbuatnnya untuk hari esok Akhirat) dan bertakwalah kepada Allah SWT. Sesungguhnya Allah maha mengetahui pa yang kamu kerjakan"*.(Kementerian Agama RI, 2019)

Dari ayat tersebut, mengandung kata *al-Tandur* yakni melihat, memperhatikan, atau menganalisis, artinya setiap orang perlu memperhatikan setiap sesuatu yang akan diperbuatnya terhadap hari esok. Menariknya lagi dalam ayat ini mendeksripsikan seruan bagi orang-orang yang beriman untuk bertakwa dan menganalisis perilakunya sehingga memiliki implikasi untuk setiap manusia dalam mempersiapkan segala sesuatunya dan dengan merencanakan program pendidikan untuk masa yang akan datang sesuai dengan apa yang di harapkan (Sukarji & Umiarso, 2014). Proses perencanaan yang berupa rethinking (Memikirkan kembali untuk di sesuaikan dengan situasi dan kondisi) seluruh program kiai dalam menyiapkan pendidikan pesantren yang berkarakter. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Qur'an:

وَاَنْفِقُوْا فِيْ سَبِيْلِ اللهِ وَلَا تُلْقُوْا بِاَيْدِيْكُمْ اِلَى التَّهْلُكَةِ وَاَحْسِنُوْاۛ اِنَّ اللهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِيْنَ

Artinya: *Dan belanjakanlah (harta bendamu) di jalan Allah dan janganlah kamu menjatuhkan dirimu sendiri dalam kebinasaan, dan berbuat baiklah, karena sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik* (Kementerian Agama RI, 2019).

Dari ayat ini, memberikan pemahaman bahwa memikirkan kembali dengan mengadakan persiapan untuk menyongsong pristiwa yang akan datang merupakan suatu bentuk keharusan. Artinya, perlu adanya perencanaan dalam rangka menyiapkan keputusan mengenai apa yang akan terjadi dari serangkaian peristiwa, suasana, dan lain-lain. Rangkaian kegiatan tersebut dilaksanakan dengan tujuan agar harapan yang dicita-citakan dapat terwujud dan menjadi kenyataan dalam jangka waktu tertentu (Abid Syamsudin Makmun & Udin Saepudin Sa'ud, 2008). Begitu juga dengan perencanaan pendidikan karakter yang merupakan serangkaian proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang ingin diharapkan dalam waktu periode waktu tertentu.

Langkah-langkah dalam melakukan proses perencanaan pada umumnya mencakup beberapa tahap, sebagaimana yang di kemukakan oleh Chesswas yang mengatakan bahwa proses perencanaan itu terdiri dari : Menilai kebutuhan terhadap pendidikan, merumuskan apa yang menjadi tujuan dalam pendidikan, merumuskan program apa saja dalam proses pendidikan, menguji kelayakan, menerapkan perencanaan, dan menilai serta mengevaluasi untuk rencana yang akan datang kemudian (Husni Usman, 2013).

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menemukan bahwa perencanaan pendidikan berkarakter di Pondok Pesantren Al-Masthuriyah Sukabumi ini sejalan dengan langkah-langkah yang di kemukakan oleh Chesswas, dimana perencanaan pendidikan karakter di Pondok Pesantren melputi sebagai hal-hal berikut ini:

1. Merumuskan tujuan pendidikan karakter sesuai dengan visi misi dan tujuan Pondok Pesantren Al-Masthuriyah
   a. Visi Pondok Pesantren yaitu:
      Membangun sumber daya manusia yang memiliki integritas kelmuan dan berakhlakul kharimah
   b. Misi Pondok Pesantren Yaitu:
      Mempersiapkan peserta didik dengan memacu kepada aspek intlektual, Keperibadian dan jasmaniahnya, sehingga mampu menjunjung tinggi nilai-nilai keilmuan dengan akhlakul kharmah
   c. Tujuan Pondok Pesantren Yaitu:
      Mempersiapkan anak didk terutama dari segi afektif, kognitif dan psikomotoriknya, sehingga bisa bermanfaat bagi dirinya dan bagi lingkungannya.
   d. Tujuan Pendidikan Karakter Di Pondok Pesantren Al-Masthuriyah yaitu:
      1) Santri mampu hidup teratur dan terarah
      2) Santri mampu memiliki tanggung jawab dan kepekaan sosial
      3) Membentuk karakter dan prilaku serta keperibadian yang militan
      4) Membentuk pola pikir, sikap dan tingkah laku yang sesuai dengan praturan yang tertulis maupun yang tidak tertulis
2. Membuat praturan santri di Pondok Pesantren
3. Membuat pedoman pelanggaran santri sesuai dengan hukuman nya yang terbagi menjadi tiga yaitu: Pelanggaran yang ringan, sedang dan pelanggaran yang berat
4. Menetapkan jadwal kegiatan santri yang di antaranya adalah program harian, mingguan, bulanan dan tahunan

   Perencanaan yang baik akan dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang yang mana perencanaan dan kegiatan yang akan di putuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana di buat. Perencanaan merupakan aspek penting dari manajemen. Keperluan merencankan ini terletak pada kenyataan bahwa manusia dapat mengubah masa depan menurut kehendaknya. Manusia tidak boleh menyerah pada keadaan dan masa depan yang menentu tetapi menciptakan masa depan itu.

Masa depan adalah akibat dari keadaan masa lampau. Keadaan sekarang dan disertai dengan usaha-usaha yang akan dilaksanakan.

Dengan demikian landasan dasar perencanaan adalah kemampuan manusia untuk secara sadar memilih alternatif masa depan yang akan dikehendakinya dan kemudian mengarahkan daya upayanya untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya, dalam hal ini manajemen yang akan diterapkan seperti apa, sehingga dengan dasar itulah maka suatu rencana akan terealisasikan dengan baik (Soviya dkk., 2023).

Temuan ini sejalan dengan (Khamid, 2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai dalam modernisasi manajemen pesantren dapat menggabungkan aspek tradisional dengan prinsip manajemen modern. Kiai tetap berfungsi sebagai pemimpin spiritual, tetapi sekaligus menjalankan fungsi manajerial dalam mengatur efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Penelitian (Al Ayubbi, 2024) juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan kiai memiliki peranan penting dalam menjaga keseimbangan antara tradisi keagamaan dan perkembangan pendidikan kontemporer, termasuk pengembangan inovasi dan pengelolaan pendidikan yang lebih terstruktur.

Dalam konteks Al-Masthuriyah, strategi tersebut menghasilkan pola kepemimpinan yang dapat disebut integratif, karena kiai tidak mempertentangkan tradisi dengan perubahan, tetapi menjadikan keduanya sebagai bagian dari strategi pendidikan. Tradisi keilmuan dan keagamaan berfungsi sebagai fondasi identitas pesantren, sedangkan adaptasi terhadap perkembangan zaman menjadi sarana agar pendidikan tetap relevan. Dengan demikian, strategi kepemimpinan kiai bukan hanya mempertahankan eksistensi pesantren, melainkan juga mempersiapkan santri agar memiliki kemampuan intelektual, spiritual, sosial, dan moral untuk menghadapi kehidupan setelah keluar dari pesantren.

Implementasi Nilai-Nilai Karakter Melalui Keteladanan, Pembiasaan, dan Pengawasan oleh Kiai

Program yang ada di lembaga Pondok Pesantren Al-Masthuriyah Sukabumi ini sesuai dengan aktivitas-aktivitas pokok. Mengelompokkan aktivitas-aktivitas menjadi jabatan-jabatan. Mengelompokkan jabatan menjadi tanggung jawab, mengisi jabatan dengan orang-orang yang sesuai kemudian memprakarsai dan memfokuskan tindakan para bawahan menuju tujuan. Dalam mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan karakter tentunya seorang pemimpin tidak bisa menjalankan sendirian, sehingga perlu adanya bantuan-bantuan dari pihak yang lain yang berkecimpung didalamnya.

Implementasi program yang ada Di Pondok Pesantren Al-Masthuriyah Sukabumi di antaranya:

a. Implementasi yang dilakukan untuk membentuk pendidikan pesantren yang berkarakter melalui keteladanan, pembiasaan, pencita lilngkungan dan Pelaksanaan program-program yang berlaku ditujukan untuk mendidik karakter santri yang beradab dan sesuai dengan nilai-nilai keislaman, yang sesuai dengan visi misi yang berlaku di Pondok Pesantren tersebut.
   1) Keteladanan adalah upaya memberikan dan menjadi contoh yang baik bagi orang lain. Dalam kaitan pendidikan, upaya ini menjadi sangat penting dalam keberhasilan pendidikan. Nabi Muhammad SAW beserta para sahabatnya berhasil membina umat, karena kemampuannya menjadi suritauladan bagi umatnya. Proses pendidikan karakter santri di Pondok Pesanren Al-Masthuriyah ini sebenarnya juga merupakan sebuah proses keteladanan yang selalu diberikan oleh Pengasuhan Santri Peran ustadz ustadz yang membantu dalam pelaksanaan program lembaga pondok juga sangat penting. Sehingga ustadz juga merupakan bagian penting dalam menjalankan kegiatan program pondok.

2) Metode pembiasaan merupakan cara untuk mendidiksantri dengan cara memberikan latihan terhadap norma, serta kemudian membiasakan santri untuk melakukannya. Dalam karakter santri, metodeini biasanya diterapkan pada disiplin ibadah, dimana santri dibiasakan untuk selalu tepat waktu dalam beribadah 5 waktu sholat. Dan juga ngaji (KH. Abdul Aziz Masthuro, komunikasi pribadi, 2025). Pada aspek pembiasaan, pendidikan karakter diwujudkan melalui rutinitas ibadah, kegiatan mengaji, kepatuhan terhadap tata tertib, pembiasaan sopan santun, hidup sederhana, tanggung jawab, dan kemandirian. Pembiasaan tersebut menunjukkan bahwa karakter tidak dibentuk melalui penyampaian materi secara teoritis saja, tetapi melalui proses pengulangan perilaku dalam kehidupan nyata. Temuan ini memiliki kesesuaian dengan (Muali dkk., 2021) yang menegaskan pentingnya *uswah* dalam kepemimpinan kiai sebagai sarana membentuk karakter santri. Perbedaannya, penelitian Al-Masthuriyah menunjukkan bahwa keteladanan tersebut diperkuat dengan sistem pembiasaan dan pengawasan yang terstruktur sehingga karakter tidak hanya bergantung pada figur kiai, tetapi menjadi bagian dari budaya pesantren.
3) Lingkungan memainkan peran penting dalam proses pendidikan karakter santri di Pondok Pesantren Al-Masthuriyah. Dalam pendidikan tersebut di aplikasikan dalam sistem asramanya dengan tepat dapat disebut sebagai adanya suatu kesadaran mengenai betapa pentingnya peran lingkungan dalam proses pendidikan karakter santri. Penciptaan lingkungan pendidikan juga menjadi unsur penting. Al-Masthuriyah memiliki lingkungan yang diarahkan agar religius, tertib, edukatif, dan mendukung proses pembentukan karakter.

   Aturan kedisiplinan berlaku bagi seluruh santri dan diperkuat dengan berbagai kegiatan pendidikan, baik formal maupun nonformal. Kegiatan ekstrakurikuler seperti rebana, qiraah, kaligrafi, dan drumband juga menjadi ruang pengembangan minat dan bakat sekaligus media penanaman nilai karakter. Dengan demikian, lingkungan pesantren berfungsi sebagai *hidden curriculum* yang memungkinkan santri belajar melalui apa yang mereka lihat, dengar, lakukan, dan alami dalam kehidupan sehari-hari.
4) Pengawasan

   Pengawasan (*controlling*) program yang telah kita buat dan kita laksanakan memang sangat perlu adanya kontrol sehingga kita mengetahui apa saja yang menjadi kelemahan dan kelebihan dari apa yang telah kita buat dan laksanakan sehingga kita dapat melanjutkan apa yang menjadi kelebihan dari program dan mengoreksi ulang apa yang menjadi kelemahan dari program yang telah dibuat. Sesuai dengan ini sesuai dengan hasil temuan dan teori dari gerloff yang menyatakan bahwa tindakan yang harus dilakukan dalam proses controlling yaitu memonitor kinerja dan mengarahkan upaya menuju tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

   Sesuai dengan salah satu surat dalam al-quran surah as-syura ayat 48 yaitu:

فَاِنْ اَعْرَضُوْا فَمَآ اَرْسَلْنٰكَ عَلَيْهِمْ حَفِيْظًاۗ اِنْ عَلَيْكَ اِلَّا الْبَلٰغُۗ وَاِنَّآ اِذَآ اَذَقْنَا الْاِنْسَانَ مِنَّا رَحْمَةً فَرِحَ بِهَاۚ وَاِنْ تُصِبْهُمْ سَيِّئَةٌۢ بِمَا قَدَّمَتْ اَيْدِيْهِمْ فَاِنَّ الْاِنْسَانَ كَفُوْرٌ

Artinya: *Jika mereka berpaling maka Kami tidak mengutus kamu sebagai pengawas bagi mereka. Kewajibanmu tidak lain hanyalah menyampaikan (risalah). Sesungguhnya apabila Kami merasakan kepada manusia sesuatu rahmat dari Kami dia bergembira-ria karena rahmat itu. Dan jika mereka ditimpa kesusahan disebabkan perbuatan tangan mereka sendiri (niscaya mereka ingkar) karena sesungguhnya manusia itu amat ingkar (kepada nikmat)* (Kementerian Agama RI, 2019).

Pengawasan yang dilakukan di Pondok Pesantren Al-Masthuriyah Sukabumi diantaranya:

a) Pengawasan yang dilakukan, selain dari Kiai podok pesantren tersebut juga dibantu oleh beberapa pihak yang terlibat, seperti pengurus dan ustadz. Agar pengawasan dalam rangka pelaksanaan program-program tersebut dapat berjalan dengan optimal.
b) Pengawasan dengan pembacaan absensi, Santri setiap pukul 22.00 WIB, Setelah beres kegiatan dan mau persiapan untuk tidur di kamarnya masing-masing, maka akan di absen dulu oleh ketua blok asrama, kemudian absennya di setorkan setiap satu minggu sekali ke bagian pengamanan, dan jika ada santri yang melanggar aturan, maka mereka bersiap-siap untuk menerima sanksi
c) Pengawasan dengan *Jasus* dimana santri merupakan sebuah teknik yang unik untuk menegakan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren, dimana medianya adalah para santri yang sering melakukan pelanggaran, Siapaun yang melanggar hokum maka akan masuk *mahkamah* dalam level pelanggarannya secara otomatis mereka mendapat tugas *Jasus*
d) Pengawasan dengan evaluasi berjenjang, yaitu dengan melakukan evalusi tiga tahap, evaluasi mingguan, Bulanan dan tahunan. Seperti pengawasan mingguan santri yang di lakukan di masjid pada saat pembinaan setiap hari rabu, sementara pengawasan bulanan santri di evaluasi dari segi keterampilan seperti mereka mengadakan *Muhadoroh* akbar di lapangan dalam sekaligus menguji mental mereka, sementara pengawasan tahunan mereka di lihat dari nilai keseluruhan. Seperti di lakukan nya ujian praktek atau jika ada santri yang misalkan belum bias ngaji lancer maka dia akan terus belajar khusus oleh pengasuhnya.
e) Membimbing santri dalam pelaksanaan program: bimbingan seorang pemimpin atau Kiai memang sangat dibutukan oleh santri sehingga ada hubungan kedekatan anatara santri maupun bawahannya, efek yang ditimbulkan dari kedekatan ini adalah tidak ada rasa canggung antara pemimpin dan bawahnnya.
f) Mengarahan santri dalam menjalankan program: program-program yang dibuat tentunya menjadikan diri santri menjadi probadi yang lebih baik dan memiliki daya saing dalam masyarakat sehingga ketika terjun di masyarakat tidak canggung dengan keadaan, situasi dan kondisi di masyarakat.

Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian (Harismansyah dkk., 2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai dapat menginternalisasikan karakter melalui program pembelajaran, pelatihan, praktik lapangan, keteladanan, dan pemberian motivasi. Demikian pula, (Robaeah dkk., 2023) menemukan adanya hubungan positif antara kepemimpinan kiai dan pembentukan karakter santri, meskipun penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif. Jika penelitian tersebut menunjukkan hubungan secara statistik, penelitian Al-Masthuriyah memberikan penjelasan lebih mendalam mengenai mekanisme bagaimana kepemimpinan tersebut bekerja, yakni melalui kombinasi keteladanan, pembiasaan, lingkungan, dan pengawasan.

Dampak Kepemimpinan Kiai Terhadap Perkembangan Akhlak dan Kepribadian Santri

Kepemimpinan kiai dalam pesantren merupakan faktor utama yang memengaruhi perkembangan akhlak dan kepribadian santri. Posisi kiai bukan hanya sebagai pengasuh dan pengelola pesantren, melainkan juga sebagai teladan, pembimbing spiritual, sekaligus figur panutan yang dijadikan rujukan dalam perilaku sehari-hari. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan karismatik dan transformasional, di mana pemimpin memiliki pengaruh besar dalam membentuk nilai, sikap, serta perilaku pengikutnya.

1. Dampak terhadap Perkembangan Akhlak Santri
   a. Pembentukan Akhlak Melalui Keteladanan *(Uswah Hasanah*)

      Santri mencontoh langsung perilaku kiai, baik dalam ibadah, interaksi sosial, maupun kesederhanaan hidup. Akhlak yang ditanamkan melalui keteladanan lebih efektif dibandingkan dengan pengajaran verbal. Hal ini terlihat dari kebiasaan santri dalam menjaga disiplin shalat berjamaah, menghindari perbuatan tercela, dan menumbuhkan sikap hormat kepada guru dan sesama.
   b. Penguatan Akhlak Melalui Disiplin Pesantren

      Aturan dan tata tertib yang dicanagkan kiai, seperti kewajiban mengikuti pengajian, menjaga kebersihan, dan mematuhi adab pergaulan, menjadi instrumen pendidikan akhlak. Dengan adanya disiplin yang konsisten, santri terbiasa berperilaku sesuai dengan nilai Islam dan norma pesantren.
   c. Internalisasi Nilai-Nilai Islami

      Kepemimpinan kiai juga berpengaruh pada nilai-nilai seperti kejujuran, kesabaran, amanah, serta sikap rendah hati. Proses ini membentuk kesadaran moral santri sehingga mereka mampu mengendalikan diri dalam menghadapi berbagai tantangan, baik di dalam maupun di luar pesantren.
2. Dampak terhadap Perkembangan Kepribadian Santri
   a. Pembentukan Kepribadian Mandiri

      Kiai mendorong kepada santri untuk mandiri melalui pembiasaan hidup sederhana, manajemen waktu, serta tanggung jawab terhadap tugas harian. Hal ini menumbuhkan pribadi yang kuat, tahan uji, dan mampu berhadapan dengan kesulitan hidup.
   b. Pembinaan Kepribadian Religius dan Sosial

      Kehidupan pesantren yang dipimpin oleh kiai menekankan keseimbangan antara hubungan dengan Allah (*ḥablum minallāh*) dan hubungan dengan manusia (*ḥablum minannās*). Santri belajar menjadi pribadi yang taat beribadah sekaligus peduli terhadap sesama melalui kegiatan gotong royong, bakti sosial, dan sikap saling menghormati.
   c. Pembentukan Jiwa Kepemimpinan dan Tanggung Jawab

      Dengan pola kepemimpinan yang partisipatif, kiai memberikan ruang bagi santri untuk mengembangkan potensi kepemimpinan, misalnya melalui amanah sebagai pengurus kamar, ketua organisasi santri, atau penanggung jawab kegiatan. Dampaknya, santri memiliki rasa tanggung jawab, percaya diri, serta keterampilan sosial yang baik.
   d. Keterkaitan Akhlak dan Kepribadian

      Dampak kepemimpinan kiai menunjukkan bahwa akhlak dan kepribadian santri tidak bisa dipisahkan. Akhlak menjadi fondasi moral, sementara kepribadian merupakan manifestasi dari nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Kepemimpinan kiai yang konsisten, karismatik, dan penuh keteladanan menjadikan santri tumbuh sebagai pribadi yang religius, berintegritas, dan siap berkontribusi positif dalam masyarakat.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai memiliki peran strategis dalam menyiapkan pendidikan pesantren yang berkarakter di Pondok Pesantren Al-Masthuriyah Sukabumi. Kiai tidak hanya berperan sebagai pemimpin dan pengarah kebijakan, tetapi juga sebagai figur teladan, pembina, pengasuh, dan motivator dalam proses pembentukan karakter santri. Strategi kepemimpinan diwujudkan melalui integrasi tradisi keilmuan, keagamaan, dan kemasyarakatan dengan perkembangan zaman, serta diterapkan melalui keteladanan, pembiasaan, penciptaan lingkungan pendidikan yang religius dan edukatif, serta pengawasan yang konsisten. Implementasi tersebut berdampak pada berkembangnya kedisiplinan, tanggung

jawab, kemandirian, kesederhanaan, tawadhu', akhlak sosial, kepercayaan diri, dan spiritualitas santri. Dengan demikian, pendidikan karakter di Al-Masthuriyah tidak berdiri sebagai program terpisah, melainkan menjadi bagian integral dari budaya dan kehidupan pesantren yang dibangun melalui kepemimpinan kiai secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Abid Syamsudin Makmun & Udin Saepudin Sa'ud. (2008). *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Pendekatan Komprehensif*. Remaja Rosdakarya.

Al Ayubbi, S. A. (2024). Kepemimpinan Kiai dalam Transformasi Pendidikan Pesantren di Era Disrupsi. *Journal of Social Movements*, *1*(2), 129–139. https://doi.org/10.62491/jsm.v1i2.2024.32

Bedjo Siswanto. (2008). *Pengantar Manajemen*. Bumi Aksara.

Dian, D., Hidayatulloh, R., Riyanti, T., & Aripin, J. (2024). The Role of Kiai Leadership in Developing Students' Character at Islamic Boarding School. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, *16*(1), 234–246. https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i1.4378

Fitriyanti, W. A., & Haryanto, B. (2024). Fostering Intellectual Competence through Dialogic Learning in Islamic Boarding Schools. *Indonesian Journal of Islamic Studies*, *12*(3). https://doi.org/10.21070/ijis.v12i3.1709

Gumilang, J. S. (2022). Pondok Pesantren Sebagai Tempat Sosialisasi Berbasis Keagamaan (Studi Kasus Di Unit SMP IT Putra PPTQ Ibnu Abbas Klaten). *Dimensia: Jurnal Kajian Sosiologi*, *11*(1), 1–22. https://doi.org/10.21831/dimensia.v11i1.59121

Harismansyah, S., Nurmila, N., Irawan, I., & Samsul Arifin, B. (2023). Kiai Pesantren Leadership in Internalizing the Independence Attitude of Students. *Jurnal sosial dan sains*, *3*(11), 1129–1140. https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v3i11.1061

Husni Usman. (2013). *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)* (4 ed.). Bumi Aksara.

Kementerian Agama RI. (2019). *Al-Qur'an dan Terjemahannya Edisi Penyempurnaan*. . Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.

Khamid, N. (2024). Kiai Leadership Patterns in The Modernization of Boarding School Management. *AFKARINA: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, *9*(1), 35–46. https://doi.org/10.33650/afkarina.v9i1.9397

Kusumaputri, E. S., Muslimah, H. L., & Hayati, E. I. (2023). The Case Study of Islamic-Education Leadership Model: What We Can Learn from the Dynamics of Principals' Leadership in Indonesian Excellence Islamic Boarding-Schools. *Jurnal Psikologi*, *50*(1), 18. https://doi.org/10.22146/jpsi.78892

Muali, C., Rofiki, M., Baharun, H., Zamroni, Z., & Sholeh, L. (2021). The Role of Sufistic-Based Kiai Leadership in Developing the Character of Santri in the Pesantren. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, *13*(3), 1705–1714. https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i3.1012

Muawanah, M. (2021). Student Management To Improve The Quality Of Education In Effective Schools (A Case Study At Man Insan Cendekia Serpong). *Didaktika Religia*, *9*(1), 1–18. https://doi.org/10.30762/didaktika.v9i1.3040

Robaeah, W. N., Irawan, I., & Nasir, T. M. (2023). Charismatic Kyai Leadership and Its Relationship to the Character Building of Santri at Islamic Boarding Schools in Plered Purwakarta District. *ISLAMIKA*, *5*(2), 721–742. https://doi.org/10.36088/islamika.v5i2.3155

Soviya, O., Sibawaihi, S., & Sulaeman, S. (2023). Analisis Administrasi Pendidikan Tentang Konsep Manajemen dalam Pandangan Al-Qur'an. *Madania: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*, *13*(1), 38. https://doi.org/10.24014/jiik.v13i1.21042

Subchi, M., Dermawan, O., & Ayu, S. M. (2024). Kiai's Leadership in Providing Inspiration and Motivation in Islamic Boarding Schools. *Journal of Advanced Islamic Educational Management*, *4*(1), 79–86. https://doi.org/10.24042/jaiem.v4i1.22000

Sudjana. (2000). *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Luar Sekolah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Falah Production.

Sukarji & Umiarso. (2014). *Manajemen dalam pendidikan Islam, (Kontruksi Teoritis dalam menemukan Kebermaknanan Pengelolaan Pendidikan Islam)*. Mitra Wacana Media.