

Received: 2025-12-18, Received in revised form: 2026-05-19, Accepted: 2026-06-30

Kepemimpinan Tuan Guru dalam Membangun Komitmen Sumber Daya Manusia di Pesantren Darunnadwah, Lombok Barat

Muhamad Arifin¹, Muhamad Supriadi²

¹Sekolah Tinggi Ilmu Syari'ah Darul Falah Pagutan Mataram NTB, Indonesia

²Institut Agama Islam Nurul Hakim Kediri Lombok Barat, Indonesia

E-mail: * arifinmuhamad2022@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.47766/itqan.v17i1.7069>

ABSTRACT

This study aims to analyze the leadership of the Tuan Guru in fostering human resource (HR) commitment at Darunnadwah Islamic Boarding School in West Lombok. The study employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation involving the pesantren leader and HR members directly engaged in educational management. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña through data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The findings show that the Tuan Guru's leadership is manifested through exemplary conduct, motivation and inspiration, empowerment and competency development, and personal attention to HR members. These practices are associated with several mechanisms of commitment formation, including trust and identification, shared meaning and motivation, professional development, emotional closeness, and a sense of belonging. The findings further indicate that leadership can be understood as transformational leadership contextualized through the pesantren values of *uswah*, *khidmah*, *silaturahmi*, and *barakah*. Idealized influence is reflected in exemplary conduct and moral authority; inspirational motivation in motivation, advice, and direct engagement; intellectual stimulation in empowerment and competency development; and individualized consideration in personal attention and support. Thus, the findings suggest that HR commitment in pesantren is shaped not only through structural and managerial practices but also through the integration of moral exemplarity, professional empowerment, interpersonal relationships, and spiritual values.

Keywords: *Tuan Guru Leadership, Human Resource Commitment, Transformational Leadership, Pesantren*

Copyright Holder: © Muhamad Arifin, Muhamad Supriadi (2026)

This is an open-access article under the [CC-BY-SA License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis kepemimpinan Tuan Guru dalam membangun komitmen sumber daya manusia (SDM) di Pesantren Darunnadwah Lombok Barat. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap pimpinan pesantren dan unsur SDM yang terlibat langsung dalam pengelolaan pendidikan. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Tuan Guru diwujudkan melalui keteladanan, motivasi dan inspirasi, pemberdayaan dan pengembangan kompetensi, serta perhatian personal terhadap SDM. Praktik tersebut berkaitan dengan beberapa mekanisme pembentukan komitmen, yaitu kepercayaan dan identifikasi, makna dan motivasi bersama, pengembangan profesional, kedekatan emosional, dan rasa memiliki. Temuan selanjutnya menunjukkan bahwa kepemimpinan Tuan Guru dapat dipahami sebagai kepemimpinan transformasional yang dikontekstualisasikan melalui nilai *uswah*, *khidmah*, *silaturahmi*, dan *barakah*. *Idealized influence* tampak melalui keteladanan dan otoritas moral; *inspirational motivation* melalui motivasi, nasihat, dan keterlibatan langsung; *intellectual stimulation* melalui pemberdayaan dan pengembangan kompetensi; serta *individualized consideration* melalui perhatian dan dukungan personal. Dengan demikian, temuan menunjukkan bahwa komitmen SDM di pesantren tidak hanya dibangun melalui praktik struktural dan manajerial, tetapi juga melalui integrasi keteladanan moral, pemberdayaan profesional, relasi interpersonal, dan nilai-nilai spiritual.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Tuan Guru, Komitmen SDM, Kepemimpinan Transformasional, Pesantren*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan arah dan keberlangsungan organisasi pendidikan. Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan program dan sumber daya, tetapi juga kemampuan memengaruhi, menggerakkan, dan membangun komitmen anggota untuk mencapai tujuan bersama (Wahjosumidjo, 2010). Dalam penelitian ini, komitmen SDM mencakup keterikatan afektif, kewajiban moral/normatif, loyalitas dan pengabdian, serta orientasi terhadap pengembangan profesional. Karena itu, kepemimpinan pendidikan perlu dipahami sebagai proses pengembangan manusia dan organisasi, bukan sekadar fungsi administratif.

Dalam tradisi pesantren, kepemimpinan memiliki karakteristik khas. Kiai atau Tuan Guru tidak hanya menjadi pengelola kelembagaan, tetapi juga pendidik, teladan, figur keagamaan, dan rujukan moral bagi warga pesantren. Mardiyah (2013) menempatkan kiai sebagai pemimpin sekaligus pengembang pesantren, sedangkan Dhofier (2015) menunjukkan posisi sentral kiai karena

otoritas keilmuan, keteladanan, dan perannya dalam kehidupan keagamaan pesantren. Posisi tersebut membuat kepemimpinan Tuan Guru berpengaruh terhadap perilaku, budaya organisasi, dan komitmen SDM.

Tuntutan perubahan semakin memperkuat kebutuhan tersebut. Pesantren yang berkembang dari tradisi pendidikan seperti *sorogan*, *wetonan*, dan *bandongan* kini banyak mengembangkan pendidikan formal tanpa sepenuhnya meninggalkan identitas keagamaannya. Suprayogo (2012) menyebut proses ini sebagai *continuity and change*, sedangkan Efendi (2014) menegaskan pentingnya kemampuan mengelola perubahan bagi keberlangsungan pesantren. Dalam kondisi demikian, Tuan Guru dituntut tidak hanya menjaga nilai dan tradisi, tetapi juga mengembangkan SDM yang profesional, adaptif, dan tetap memiliki komitmen terhadap pesantren.

Perspektif *transformational leadership* relevan untuk menjelaskan proses tersebut. Bass (1999) mengidentifikasi empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempatnya dapat digunakan untuk memahami bagaimana Tuan Guru membangun komitmen melalui keteladanan, motivasi, pemberdayaan, pengembangan kompetensi, dan perhatian personal. Dalam konteks pesantren, perspektif ini tidak menggantikan kepemimpinan berbasis nilai keagamaan, tetapi membantu menjelaskan bagaimana otoritas moral dan keteladanan Tuan Guru diterjemahkan ke dalam praktik pengembangan SDM.

Sejumlah penelitian telah mengkaji kepemimpinan kiai dalam pemeliharaan budaya, keberlangsungan, dan perubahan pesantren (Mardiyah, 2013; Anwar, 2011; Efendi, 2014). Kajian tentang kepemimpinan transformasional juga telah berkembang, termasuk dalam konteks lembaga pendidikan Islam. Namun, penelitian yang secara khusus menjelaskan bagaimana empat dimensi kepemimpinan transformasional diterjemahkan melalui nilai-nilai pesantren menjadi mekanisme pembentukan komitmen SDM masih terbatas. Dengan kata lain, belum banyak kajian yang memperlihatkan bagaimana keteladanan membangun kepercayaan, motivasi memberikan makna pengabdian, pemberdayaan mendorong pengembangan profesional, dan perhatian personal membentuk rasa memiliki dalam konteks kehidupan pesantren. Celah inilah yang menjadi fokus penelitian.

Fenomena tersebut terlihat di Pesantren Darunnadwah Lombok Barat. Observasi awal menunjukkan bahwa pengembangan SDM dilakukan melalui pemberian ruang berinovasi, motivasi, pendekatan personal, penghargaan, pelatihan, dan dukungan terhadap pendidikan lanjutan. Praktik tersebut

menunjukkan bahwa komitmen SDM tidak hanya dibangun melalui instruksi formal, tetapi juga melalui keteladanan, kepercayaan, pemberdayaan, kedekatan, dan dukungan profesional. Praktik tersebut berlangsung dalam konteks nilai *uswah*, *khidmah*, silaturahmi, dan barakah yang hidup dalam hubungan Tuan Guru dan SDM pesantren.

Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana Tuan Guru mempraktikkan kepemimpinan transformasional dalam membangun komitmen SDM di Pesantren Darunnadwah Lombok Barat. Penelitian berfokus pada dua pertanyaan: (1) bagaimana praktik kepemimpinan transformasional Tuan Guru dalam membangun komitmen SDM; dan (2) melalui mekanisme apa praktik tersebut membentuk komitmen SDM dalam konteks nilai pesantren? Penelitian ini diharapkan memperkaya kajian kepemimpinan pesantren dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berlangsung secara generik, tetapi dikontekstualisasikan melalui *uswah*, *khidmah*, silaturahmi, dan barakah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengkaji praktik kepemimpinan Tuan Guru dalam membangun komitmen sumber daya manusia (SDM) di Pesantren Darunnadwah Lombok Barat. Studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada satu kasus dalam konteks kelembagaan yang spesifik dan memungkinkan fenomena kepemimpinan dipahami secara utuh dalam *natural setting* (Nawawi, 2012; Creswell, 2010). Fokus penelitian diarahkan pada bentuk kepemimpinan Tuan Guru, strategi membangun komitmen SDM, serta nilai-nilai pesantren yang melandasi hubungan antara pimpinan dan SDM.

Penelitian dilaksanakan di Pesantren Darunnadwah Lombok Barat. Informan dipilih secara *purposive*, meliputi Tuan Guru sebagai pimpinan pesantren, kepala sekolah, kepala asrama, dan dewan guru yang terlibat langsung dalam pengelolaan pendidikan serta berinteraksi dengan pimpinan. Sejumlah unsur SDM memiliki pengalaman langsung berinteraksi dengan pimpinan serta terlibat dalam pengelolaan pendidikan dan pesantren. Pemilihan informan tersebut dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang beragam mengenai praktik kepemimpinan dan proses pembentukan komitmen SDM.

Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. (Bell, 2018). Adapun data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Analisis dilakukan sejak proses

pengumpulan data berlangsung. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik, yaitu dengan membandingkan informasi dari berbagai informan serta mencocokkannya dengan hasil observasi dan dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Tuan Guru dalam Membangun Komitmen SDM Pesantren

Hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi menunjukkan bahwa kepemimpinan Tuan Guru di Pesantren Darunnadwah tidak berhenti pada fungsi formal sebagai pengambil keputusan. Tuan Guru hadir dalam kehidupan pesantren melalui keteladanan, pemberian motivasi, pengembangan kapasitas, serta perhatian terhadap kebutuhan personal SDM. Pola tersebut membentuk hubungan kepemimpinan yang tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga emosional dan moral.

Temuan ini memperlihatkan karakteristik *transformational leadership*, khususnya melalui *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006). Penelitian mengenai kepemimpinan kiai di pesantren juga menunjukkan bahwa karakter transformasional dapat muncul melalui keteladanan, visi perubahan, pembinaan, dan pengembangan sumber daya pesantren.

1. *Idealized Influence*: Keteladanan dan Otoritas Moral

Keteladanan menjadi salah satu temuan utama dalam praktik kepemimpinan Tuan Guru di Pesantren Darunnadwah. Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa SDM tidak hanya menerima arahan melalui forum formal, tetapi juga menjadikan perilaku Tuan Guru dalam kehidupan sehari-hari sebagai rujukan. Hal ini tampak dalam keterlibatan Tuan Guru pada kegiatan ibadah bersama, pengajian, pemberian nasihat, dan berbagai kegiatan keagamaan. Salah seorang ustaz menjelaskan:

“Tuan Guru Pesantren Darunnadwah mengajarkan secara langsung kepada para pendidik dan santri melalui aktivitas sehari-hari (*habitual action*). Kiai memperhatikan SDM dengan meningkatkan kapasitas SDM yang berorientasi pada kecerdasan spiritual dan emosional.”

Pembinaan berlangsung melalui salat berjamaah, salat Dhuha, *gathering with* Tuan Guru, pengajian dan motivasi, *istighāṣah*, diskusi ilmiah, *baḥṣul masā'il*, buka bersama, dan halal bihalal. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai keagamaan tidak hanya disampaikan melalui nasihat, tetapi juga diperlihatkan melalui praktik keseharian. Pola tersebut merefleksikan *idealized influence*, yaitu kemampuan pemimpin menjadi figur yang dihormati, dipercaya, dan dijadikan teladan melalui integritas serta konsistensi perilaku (Bass & Riggio, 2006).

Temuan ini sejalan dengan Supendi et al. (2019) mengenai peran kiai sebagai pemberi arahan, pembina, dan penggerak perubahan, serta Umiarso dan Muhith (2019) yang mengaitkan kepemimpinan transformasional kiai dengan budaya organisasi berbasis nilai Islam.

Dalam konteks Darunnadwah, pengaruh Tuan Guru tidak semata-mata bersumber dari kewenangan formal, tetapi diperkuat oleh otoritas moral dan keteladanan keagamaan. Temuan Arifin et al. (2024) mengenai *role modeling* menunjukkan bahwa nilai kepemimpinan dalam pesantren dapat ditransmisikan melalui perilaku yang diamati dan diinternalisasi oleh warga pesantren. Karena itu, kharisma Tuan Guru tidak hanya dipahami sebagai atribut status kiai, tetapi juga sebagai pengaruh yang memperoleh legitimasi melalui keteladanan dan konsistensi perilaku. Proses tersebut membentuk kepercayaan dan penghormatan yang menjadi dasar keterikatan SDM terhadap pesantren.

2. *Inspirational Motivation*: Motivasi, Nasihat, dan Keterlibatan Tuan Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inspirational motivation* diwujudkan melalui pengajian, nasihat, motivasi, keterlibatan langsung dalam kegiatan pesantren, serta penyampaian arah dan nilai-nilai pengabdian. Melalui pengajian dan pertemuan dengan pendidik, Tuan Guru menanamkan pentingnya keikhlasan, tanggung jawab, dan semangat pengabdian. Keterlibatan langsung Tuan Guru memperkuat pesan tersebut karena nilai yang disampaikan memperoleh penguatan melalui kehadiran dan tindakan nyata pemimpin. Tuan Guru Muzhar menjelaskan:

“Program ini merupakan ajang silaturahmi untuk semua golongan tenaga pendidik dan kependidikan Pesantren Darunnadwah agar hubungan antarpendidik semakin harmonis sehingga mereka semakin nyaman dalam menjalankan tugas sebagai seorang guru di pesantren.”

Motivasi Tuan Guru tidak hanya diarahkan pada pelaksanaan tugas, tetapi juga pada pemahaman bahwa menjadi pendidik merupakan bagian dari pengabdian. Nasihat dan arahan yang disampaikan secara berulang menjadi sarana menyatukan pemahaman SDM mengenai tujuan dan nilai perjuangan pesantren. Hal ini merefleksikan *inspirational motivation*, yaitu kemampuan pemimpin memberikan arah, membangun makna pekerjaan, dan mendorong anggota mencapai tujuan bersama (Bass & Riggio, 2006). Temuan tersebut sejalan dengan Supendi et al. (2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai dalam pesantren berlangsung melalui arahan, nasihat, pembinaan, dan keterlibatan dalam perubahan.

Dalam konteks Darunnadwah, motivasi menjadi lebih bermakna ketika tugas dipahami sebagai *khidmah* dan perjuangan bersama. Pemaknaan tersebut membantu SDM memahami bukan hanya apa yang harus dilakukan, tetapi juga mengapa tugas tersebut penting bagi keberlangsungan pesantren. Ketika pekerjaan memperoleh makna personal dan spiritual, identifikasi terhadap nilai dan tujuan pesantren dapat semakin kuat. Kondisi ini berkaitan dengan *affective commitment*, yaitu keterikatan emosional dan identifikasi individu terhadap organisasi (Allen & Meyer, 1990). Dengan demikian, mekanisme yang ditemukan dapat diringkas sebagai motivasi dan nasihat; pemaknaan pengabdian; kesamaan arah dan tujuan; serta penguatan keterikatan SDM.

3. Intellectual Stimulation: Pemberdayaan dan Pengembangan Kompetensi SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Tuan Guru membangun komitmen SDM melalui pemberian kesempatan untuk meningkatkan kapasitas profesional. Tuan Guru mendorong kepala lembaga untuk menyelenggarakan pelatihan dan *workshop* bagi guru serta memberikan dukungan terhadap pendidikan lanjutan. Kepala SMA Pesantren Darunnadwah menjelaskan:

“Tuan Guru selalu hadir pada acara pembukaan *workshop* atau pelatihan-pelatihan yang diadakan pesantren dalam rangka peningkatan kapasitas pendidik. Kehadiran kiai pada acara tersebut menjadi motivasi mendasar bagi kehadiran dewan guru.”

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya diposisikan sebagai kegiatan administratif, tetapi juga sebagai ruang bagi SDM untuk meningkatkan kemampuan dan memperbaiki praktik profesional. Dalam kerangka kepemimpinan transformasional, pola tersebut berkaitan dengan *intellectual stimulation*, yaitu kemampuan pemimpin untuk mendorong pengikut untuk mengembangkan kapasitas, melihat persoalan dari perspektif yang lebih luas, dan menemukan cara yang lebih baik dalam melaksanakan tugas (Bass & Riggio, 2006).

Temuan ini sejalan dengan Arifin et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam pesantren dapat berlangsung melalui pemberian tanggung jawab dan ruang bagi warga pesantren untuk berkembang. Arar et al. (2023) juga menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas guru dalam kepemimpinan pesantren dapat dipadukan dengan nilai-nilai amanah, ikhlas, sabar, dan tawakal.

Kekhasan Darunnadwah terlihat pada dukungan Tuan Guru terhadap pendidikan lanjutan. Dukungan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan SDM dipandang sebagai bagian dari keberlanjutan pesantren, bukan sekadar

pemenuhan kebutuhan kelembagaan. Dengan demikian, *intellectual stimulation* dalam konteks Darunnadwah dapat dipahami melalui rangkaian pemberdayaan dan pengembangan kompetensi; peningkatan kapasitas profesional; dorongan untuk berkembang; dan penguatan komitmen profesional SDM.

4. *Individualized Consideration*: Kedekatan Personal dan Perhatian terhadap SDM

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa *individualized consideration* diwujudkan melalui perhatian Tuan Guru terhadap kondisi personal dan kebutuhan SDM. Bentuknya antara lain makan bersama, *family gathering*, kunjungan ketika guru atau keluarganya mengalami musibah, pemberian bantuan ketika menghadapi kebutuhan tertentu, serta komunikasi dalam suasana kekeluargaan. Tuan Guru Muzhar menjelaskan bahwa kegiatan bersama menjadi sarana silaturahmi untuk memperkuat keharmonisan dan kenyamanan tenaga pendidik. Salah seorang ustaz bahkan menggambarkan hubungan dengan Tuan Guru seperti hubungan antara orang tua dan anak. Temuan tersebut menunjukkan bahwa perhatian Tuan Guru hadir dalam interaksi nyata dan tidak terbatas pada hubungan struktural.

Pola tersebut merefleksikan *individualized consideration*, yaitu perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, kondisi, dan perkembangan individu serta pemberian dukungan sesuai dengan kebutuhan pengikut (Bass & Riggio, 2006). Dalam konteks Darunnadwah, perhatian tersebut berlangsung melalui relasi sosial-keagamaan yang dekat dan bernuansa kekeluargaan. Tuan Guru tidak hanya hadir sebagai pemegang otoritas formal, tetapi juga sebagai figur yang dapat ditemui dan diajak berinteraksi ketika SDM menghadapi persoalan personal maupun keluarga.

Pola ini sejalan dengan Arifin et al. (2024) mengenai *presence as pedagogy* dan *accessible authority*, yaitu kehadiran pemimpin dalam kehidupan komunitas serta terbukanya ruang interaksi dengan warga pesantren. Dari perspektif komitmen organisasi, perhatian dan dukungan pemimpin dapat memperkuat kepercayaan dan *affective organizational commitment* (Nohe & Hertel, 2017).

Individualized consideration di Darunnadwah tidak berhenti pada kepedulian personal, tetapi menjadi mekanisme pembentukan komitmen SDM. Silaturahmi, kebersamaan, kepedulian terhadap keluarga, kunjungan ketika mengalami musibah, dan bantuan dalam menghadapi kesulitan menciptakan pengalaman bahwa guru merupakan bagian penting dari komunitas pesantren.

Pengalaman tersebut dapat memperkuat rasa dihargai, rasa memiliki, dan keterikatan emosional terhadap lembaga, yang merupakan karakter *affective*

commitment (Allen & Meyer, 1990). Dengan demikian, mekanismenya dapat dirumuskan sebagai perhatian personal; rasa dihargai dan dipercaya; kedekatan emosional; rasa memiliki; dan penguatan komitmen SDM.

5. Nilai Khidmah dan Keberkahan sebagai Sumber Komitmen

Temuan yang paling khas dalam konteks Darunnadwah adalah munculnya nilai *khidmah* dan keyakinan terhadap keberkahan sebagai bagian dari alasan SDM mempertahankan pengabdian di pesantren. Salah seorang guru menjelaskan:

“Saya sudah cukup lama menjadi guru di Pesantren Darunnadwah Lombok Barat meskipun gaji tidak mencapai jumlah minimum UMR Lombok NTB, akan tetapi saya merasa cukup dengan gaji tersebut karena yang paling penting bagi kami adalah keberkahan kiai dan pesantren.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa hubungan SDM dengan pesantren tidak seluruhnya dipahami melalui pertimbangan ekonomi. Pengabdian dipahami sebagai *khidmah*, yaitu bentuk pelayanan dan pengabdian yang memiliki makna keagamaan. Dalam perspektif Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasi mencakup dimensi afektif, kontinuan, dan normatif. Dalam konteks Darunnadwah, nilai *khidmah* terutama memberikan kerangka moral bagi pengabdian, sementara keyakinan terhadap *barakah* memberikan makna spiritual terhadap keberadaan dan pengabdian SDM di pesantren. Karena itu, kedua nilai tersebut lebih tepat dipahami sebagai konteks yang memberi makna terhadap komitmen, bukan sebagai penyebab tunggal terbentuknya komitmen.

Temuan ini sejalan dengan Arifin et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam pesantren berlangsung melalui kehadiran pemimpin, keteladanan moral, dan pembentukan nilai komunitas. Dalam konteks Darunnadwah, keempat dimensi kepemimpinan transformasional memperoleh makna melalui nilai-nilai tersebut: keteladanan Tuan Guru membangun kepercayaan, motivasi dan nasihat memberikan makna terhadap pengabdian, pemberdayaan mendorong pengembangan profesional, sedangkan perhatian personal memperkuat rasa diterima dan memiliki. *Khidmah*, *barakah*, dan *silaturahmi* menjadi landasan kontekstual yang menyatukan proses tersebut sehingga komitmen SDM tidak hanya berorientasi pada hubungan kerja, tetapi juga pada makna moral, spiritual, dan kebersamaan dalam kehidupan pesantren.

Kepemimpinan Transformasional dan Penguatan Komitmen SDM

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Tuan Guru di Pesantren Darunnadwah berlangsung melalui empat pola yang saling berkaitan. Keteladanan dan pengaruh personal tampak dalam praktik keagamaan dan kehidupan sehari-hari; motivasi dan inspirasi melalui nasihat, pengajian, serta keterlibatan langsung; pemberdayaan melalui pelatihan, *workshop*, diskusi, dan dukungan pendidikan lanjutan; sedangkan perhatian individual diwujudkan melalui hubungan personal, kebersamaan, dan kepedulian terhadap kebutuhan SDM. Keempat pola tersebut sesuai dengan dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Bass & Riggio, 2006).

Namun, temuan menunjukkan bahwa keempat dimensi tersebut tidak bekerja secara terpisah. Keteladanan tampak berkaitan dengan tumbuhnya kepercayaan dan penghormatan, motivasi memberikan arah serta makna terhadap pengabdian, pemberdayaan membuka ruang pengembangan profesional, sedangkan perhatian personal memperkuat kedekatan dan rasa memiliki. Pola keterkaitan tersebut dapat diringkas dalam Tabel 1.

Tabel 1. Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen SDM
di Pesantren Darunnadwah

Dimensi Kepemimpinan Transformasional	Temuan di Pesantren Darunnadwah	Implikasi terhadap Komitmen SDM
Pengaruh ideal (<i>idealized influence</i>)	Keteladanan ibadah, adab, dan kehidupan sehari-hari Tuan Guru	Kepercayaan dan keterikatan moral
Motivasi inspiratif (<i>inspirational motivation</i>)	Nasihat, motivasi, pengajian, dan keterlibatan	Semangat dan loyalitas
Stimulasi intelektual (<i>intellectual stimulation</i>)	Pelatihan, <i>workshop</i> , diskusi, dan pendidikan lanjutan	Pengembangan profesional
Perhatian individual (<i>individualized consideration</i>)	Kedekatan personal, bantuan, kebersamaan	Komitmen afektif dan rasa memiliki

Sumber: Data penelitian, 2024: interpretasi berdasarkan Bass dan Riggio (2006)

Tabel 1 memperlihatkan bahwa komitmen SDM di Darunnadwah tidak terbentuk melalui satu praktik kepemimpinan, tetapi melalui pengalaman yang saling melengkapi. Keteladanan memberikan dasar moral bagi kepercayaan, motivasi membantu memberikan arah dan makna pengabdian, pemberdayaan menyediakan ruang untuk berkembang, sedangkan perhatian personal menciptakan pengalaman bahwa SDM dihargai dan menjadi bagian dari komunitas pesantren. Pola ini sejalan dengan Sriyanto (2018) yang menemukan

hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi guru. Nohe dan Hertel (2017) juga menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin dan *affective organizational commitment* merupakan mekanisme penting dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku positif anggota organisasi.

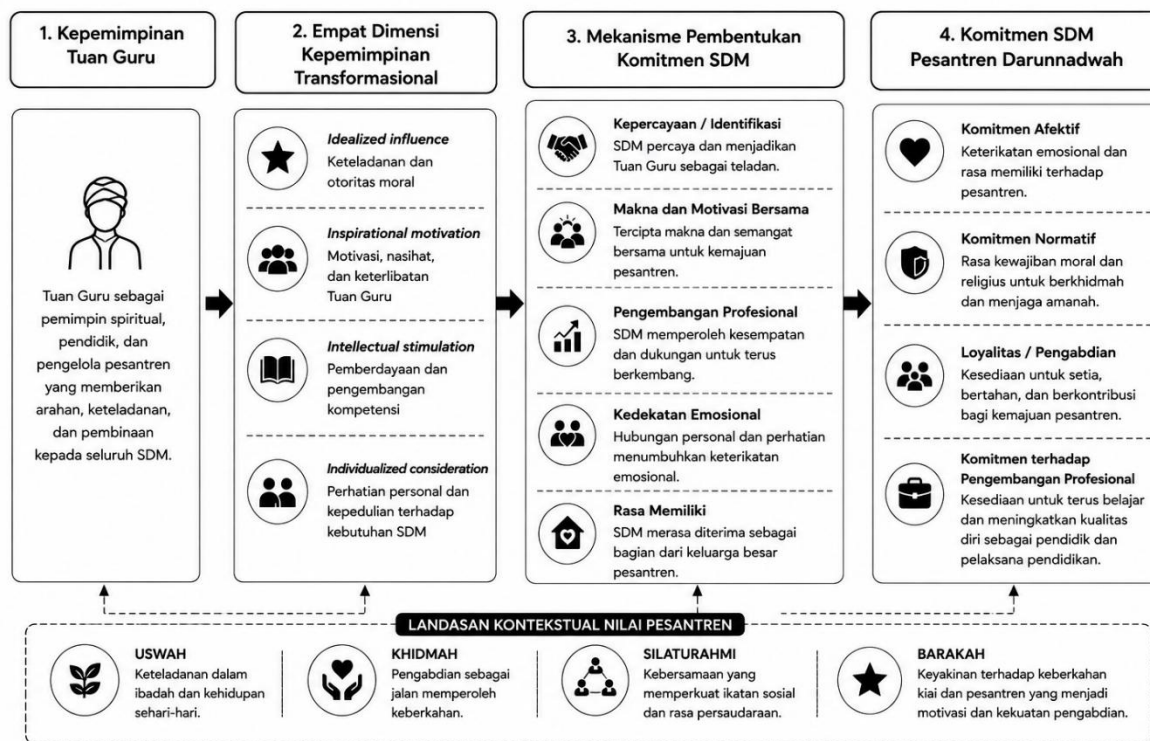
Menariknya, temuan dalam konteks pesantren menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak selalu bersifat langsung. Subhan et al. (2025), misalnya, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kiai tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap komitmen guru di pesantren modern. Temuan Darunnadwah memberikan penjelasan kontekstual bahwa pengaruh kepemimpinan bekerja melalui mekanisme yang lebih dekat dengan kehidupan pesantren: *idealized influence* melalui *uswah* dan otoritas moral, *inspirational motivation* melalui nasihat dan pembinaan keagamaan, *intellectual stimulation* melalui pemberdayaan dan pengembangan kompetensi, serta *individualized consideration* melalui *silaturahmi* dan perhatian personal. Seluruh proses tersebut memperoleh makna melalui nilai *khidmah* dan *barakah* yang hidup dalam tradisi pesantren.

Temuan penelitian ini tidak sekadar menunjukkan bahwa Tuan Guru menerapkan *transformational leadership*, tetapi memperlihatkan bagaimana kepemimpinan tersebut bekerja dalam konteks pesantren. Kepemimpinan transformasional di Darunnadwah berinteraksi dengan nilai *uswah*, *khidmah*, *silaturahmi*, dan *barakah* sehingga praktik kepemimpinan diterjemahkan menjadi kepercayaan, makna pengabdian, pengembangan profesional, dan rasa memiliki yang kemudian memperkuat komitmen SDM.

Sintesis Temuan

Berdasarkan keseluruhan temuan, penelitian ini merumuskan bahwa praktik keteladanan, motivasi, pemberdayaan, dan perhatian personal Tuan Guru berkaitan dengan terbentuknya kepercayaan, makna pengabdian, pengembangan profesional, dan rasa memiliki pada SDM pesantren. Mekanisme tersebut tampak beriringan dengan munculnya komitmen afektif, normatif, loyalitas atau pengabdian, serta komitmen terhadap pengembangan profesional. Keseluruhan proses tersebut berlangsung dalam konteks nilai pesantren berupa *uswah*, *khidmah*, *silaturahmi*, dan *barakah*.

Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini merumuskan model konseptual kepemimpinan Tuan Guru dalam membangun komitmen SDM sebagaimana disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual Kepemimpinan Transformasional Berbasis Nilai Pesantren dalam Membangun Komitmen SDM

Gambar 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan Tuan Guru dalam konteks Darunnadwah dapat dipahami melalui empat dimensi transformasional, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat dimensi tersebut tampak berkaitan dengan mekanisme berupa kepercayaan dan identifikasi, makna dan motivasi bersama, pengembangan profesional, kedekatan emosional, serta rasa memiliki. Seluruh proses tersebut berada pada landasan nilai *uswah*, *khidmah*, *silaturahmi*, dan *barakah* yang memberi makna moral dan spiritual terhadap praktik kepemimpinan dan pengabdian SDM.

KESIMPULAN

Dalam konteks Pesantren Darunnadwah, kepemimpinan Tuan Guru tampak berperan penting dalam membangun dan mempertahankan komitmen SDM melalui keteladanan, motivasi dan inspirasi, pemberdayaan serta pengembangan kompetensi, dan perhatian personal. Praktik tersebut tidak hanya berlangsung dalam hubungan struktural, tetapi juga melalui relasi moral, emosional, dan spiritual yang berkembang dalam kehidupan sehari-hari pesantren.

Temuan menunjukkan bahwa komitmen SDM berkaitan dengan beberapa mekanisme utama, yaitu kepercayaan dan identifikasi terhadap Tuan Guru dan

pesantren, makna pengabdian, pengembangan profesional, kedekatan emosional, serta rasa memiliki terhadap pesantren. Dalam proses tersebut, nilai *khidmah* dan barakah tidak diposisikan sebagai penyebab tunggal komitmen, tetapi sebagai landasan nilai yang memberikan makna moral dan spiritual terhadap pengabdian SDM. Silaturahmi dan kebersamaan juga memperkuat konteks relasional dalam hubungan antara Tuan Guru dan SDM.

Secara konseptual, kepemimpinan Tuan Guru menunjukkan karakteristik transformational leadership melalui empat dimensinya. *Idealized influence* tampak melalui keteladanan dan otoritas moral; *inspirational motivation* melalui motivasi, nasihat, dan keterlibatan langsung; *intellectual stimulation* melalui pemberdayaan dan pengembangan kompetensi; sedangkan *individualized consideration* melalui perhatian personal dan dukungan terhadap kebutuhan SDM. Temuan menunjukkan bahwa keempat dimensi tersebut memperoleh bentuk yang khas karena berlangsung dalam konteks nilai *uswah*, *khidmah*, silaturahmi, dan barakah.

Kontribusi penelitian ini terletak pada pemahaman bahwa kepemimpinan transformasional Tuan Guru di pesantren tidak berlangsung sebagai penerapan model kepemimpinan secara generik. Keempat dimensinya berinteraksi dengan nilai dan relasi sosial-keagamaan pesantren sehingga berkaitan dengan terbentuknya kepercayaan, makna pengabdian, pengembangan profesional, kedekatan emosional, dan rasa memiliki yang menopang komitmen SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Arar, K., Sawalhi, R., DeCuir, A., & Amatullah, T. (Eds.). (2023). *Islamic-based Educational Leadership, Administration and Management: Challenging Expectations Through Global Critical Insights*. Taylor & Francis.
- 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>.
- Anwar, A. (2011). *Pembaharuan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*. Pustaka Pelajar.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bell, J., & Waters, S. (2018). *Ebook: Doing Your Research Project: A Guide for First-Time Researchers*. McGraw-Hill Education (UK).

- Creswell, J. W. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (A. Fawaid, Trans.; 3rd ed.). Pustaka Pelajar.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Direktorat Jenderal Pendidikan dan Kebudayaan.
- Dhofier, Z. (2015). *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Cet. ke-9). LP3ES.
- Efendi, N. (2014). *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren: Konstruksi Teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan Sebagai Upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa Depan*. Yogyakarta: Teras.
- Mardiyah. (2013). *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Aditya Media Publishing.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nawawi, I. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Aplikasi Interdisipliner untuk Ilmu Sosial, Ekonomi/Ekonomi Islam, Agama, Manajemen, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Dwiputra Pustaka Jaya.
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-analytic Test of Underlying Mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, 1364. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Management* (9th ed.). Prentice Hall.
- Sriyanto, S. (2018). Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi dengan Kinerja. *PSIKODIMENSIA Kajian Ilmiah Psikologi*, 17(1), 18-25. <https://doi.org/10.24167/psidim.v17i1.1396>.
- Subhan, S., Hayati, S. R., & Muhammad, M. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 10(1), 289-298. <https://doi.org/10.29303/jipp.v10i1.2984>.
- Supendi, P., Hasanah, A., & Mahmud. (2019). Transformational Leadership in Pesantren on As Sa'idah, Al Matuq, and Sunanul Huda Boarding School. *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), 303-316. <https://doi.org/10.14421/jpi.2018.72.303-316>.
- Suprayogo, I. (2012). *Spirit Islam Menuju Perubahan dan Kemajuan*. UIN-Maliki Press.
- Umiarso, U., & Muhith, A. (2019). Construction Organizational Culture in Gender Pesantren Through Kiai's Transformational Leadership. *Akademika: Jurnal Pemikiran Islam*, 24(1), 67-94. <https://doi.org/10.32332/akademika.v24i1.1614>.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Raja Grafindo Persada.