



MOBILISASI MODAL SOSIAL DALAM MANAJEMEN PESANTREN: AKSELERASI MUTU PENDIDIKAN DAN PENGUATAN KARAKTER MAHASANTRI

Abdus Salam^{1*}, Sauqi Futaqi², & Imam Safe'i³

^{*1-3}Program Doktor Studi Islam, Fakultas Agama Islam, Universitas Islam Darul Ulum Lamongan
e-mail: 2505301208@mhs.unisda.ac.id, sauqifutaqi@unisda.ac.id, isa.tamyes@gmail.com

Submit Tgl: 24-September-2026

Diterima Tgl: 02-Oktober-2026

Diterbitkan Tgl: 06-Oktober-2026

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis mobilisasi modal sosial dalam manajemen pesantren untuk mengakselerasi mutu pendidikan dan memperkuat karakter mahasantri. Modal sosial dibahas melalui tiga unsur utama, yaitu jaringan, norma, dan kepercayaan yang berkembang dalam relasi antara kiai, ustadz, santri, alumni, dan masyarakat. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *integrative literature review* terhadap publikasi ilmiah nasional dan internasional yang terbit pada 2021–2026, disertai literatur klasik yang menjadi landasan konseptual modal sosial. Literatur dipilih berdasarkan keterkaitannya dengan fokus penelitian, kemudian diidentifikasi, dikelompokkan, dibandingkan, dan disintesis berdasarkan tiga dimensi modal sosial. Analisis memadukan pemikiran James Coleman tentang fungsi struktur sosial dalam memfasilitasi tindakan kolektif dan Pierre Bourdieu tentang modal sosial sebagai sumber daya yang terbentuk melalui jaringan hubungan yang terlembagakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jaringan internal dan eksternal memperluas akses pesantren terhadap informasi, sumber daya, dan kemitraan. Norma dan sistem *ta'zir* membentuk kepatuhan sekaligus mendukung pengendalian mutu, sedangkan kepercayaan yang berawal dari relasi personal dengan kiai dapat berkembang menjadi kepercayaan institusional yang menopang keberlanjutan lembaga. Pada tingkat mahasantri, relasi dalam kehidupan asrama dan tradisi keilmuan berkontribusi terhadap pembentukan kepemimpinan, kemandirian, dan tanggung jawab sosial. Temuan ini menghasilkan model konseptual mobilisasi modal sosial yang menghubungkan pengelolaan jaringan, norma, dan kepercayaan dengan mutu pendidikan dan penguatan karakter mahasantri.

Kata Kunci: Modal Sosial; Manajemen Pesantren; Mutu Pendidikan; Karakter Mahasantri; Kepercayaan

Abstract: This study examines the mobilization of social capital in pesantren management to accelerate educational quality and strengthen the character of mahasantri. Social capital is examined through three main elements: networks, norms, and trust developed through relationships among kiai, ustadz, santri, alumni, and the wider community. The study employs a qualitative approach using an integrative literature review of national and international scholarly publications published between 2021 and 2026, complemented by classical literature that provides the conceptual foundations of social capital. Relevant literature was identified, categorized, compared, and synthesized according to the three dimensions of social capital. The analysis integrates James Coleman's account of social structures that facilitate collective action with Pierre Bourdieu's conception of social capital as a resource embedded in institutionalized networks. The findings show that internal and external networks expand pesantren access to information, resources, and institutional partnerships. Norms and *ta'zir* systems foster compliance while supporting quality control, whereas trust initially rooted in personal relationships with the kiai can develop into institutional trust that sustains organizational continuity. At the mahasantri level, residential relationships and scholarly traditions contribute

to leadership, independence, and social responsibility. The findings produce a conceptual model of social capital mobilization that connects the management of networks, norms, and trust with educational quality and mahasantri character development.

Keywords: *Social Capital; Pesantren Management; Educational Quality; Mahasantri Character; Trust*

Cara mengutip Salam, A., Futaqi, S., & Safe'i, I. (2026). Mobilisasi Modal Sosial dalam Manajemen Pesantren: Akselerasi Mutu Pendidikan dan Penguatan Karakter Mahasantri. *JIS: Journal Islamic Studies*, 4(3), 883–896. <https://doi.org/10.71456/jis.v4i3.2844>

PENDAHULUAN

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang memiliki akar sejarah panjang dalam perkembangan pendidikan di Indonesia (Maulidy et al., 2026; Syafaq et al., 2026). Keberadaannya tidak hanya berkaitan dengan proses pembelajaran keislaman, tetapi juga dengan pembentukan tradisi, tata kehidupan, dan hubungan sosial yang tumbuh bersama masyarakat. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren semakin memperkuat posisi tersebut dengan menegaskan tiga fungsi pesantren, yaitu pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat (JDIH BPK, 2019). Ketiga fungsi tersebut berjalan dalam satu lingkungan kelembagaan yang memiliki karakter khas. Hubungan antara kiai, ustadz, santri, alumni, wali santri, dan masyarakat menjadi bagian penting dari kehidupan pesantren sekaligus memengaruhi cara lembaga ini dikelola (Karim et al., 2023; Khamid, 2024; Nihayatuzzain, 2025).

Perubahan lingkungan pendidikan membawa tantangan baru bagi pesantren (Assayyidi & Farhan, 2024; Masfufah & Husni, 2026; Maulidy et al., 2026). Globalisasi, perkembangan teknologi digital, mobilitas pengetahuan, dan tuntutan terhadap mutu pendidikan mendorong pesantren untuk memperkuat kapasitas manajemennya. Tantangannya bukan hanya kemampuan beradaptasi dengan perubahan, tetapi juga menjaga tradisi keilmuan, nilai keislaman, pola pembinaan, dan identitas pesantren (Hidayati, 2026; Muhyidin & Syairozi, 2026). Kondisi tersebut menempatkan manajemen pesantren pada ruang yang lebih kompleks. Pengelolaan lembaga tidak cukup hanya dilihat dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Di dalamnya terdapat hubungan sosial yang telah terbentuk melalui pengalaman bersama, kepercayaan, norma, dan jaringan yang ikut menentukan bagaimana pesantren menjalankan fungsi pendidikannya.

Penelitian tentang manajemen pesantren telah membahas sejumlah aspek penting. Astuti & Sukataman (2023) membahas penerapan fungsi manajemen dalam pengelolaan pesantren. Wajdi et al. (2022) dan Safitri (2026) menempatkan kepemimpinan kiai sebagai unsur penting dalam pengelolaan pembelajaran dan peningkatan mutu pendidikan. Chysara & Nugraha (2024) menghubungkan tata kelola keuangan dengan kepercayaan wali santri dan donatur, sedangkan Wahyuni et al. (2022) menyoroti integrasi sistem pendidikan untuk meningkatkan daya saing lulusan. Penelitian-penelitian tersebut memperlihatkan bahwa mutu pesantren berkaitan dengan kepemimpinan, tata kelola, pengelolaan sumber daya, dan sistem pendidikan. Ruang yang masih perlu diperjelas adalah posisi hubungan sosial sebagai sumber daya yang ikut menggerakkan proses manajemen tersebut.

Modal sosial menjadi relevan ketika hubungan sosial ditempatkan sebagai bagian dari sumber daya kelembagaan (Hidayah & Hanif, 2026; Madhakomala & Lemba, 2026). Jaringan memungkinkan pesantren memperoleh informasi, dukungan, dan akses terhadap

berbagai sumber daya. Norma membantu mengarahkan perilaku anggota agar tetap berada dalam aturan bersama. Kepercayaan membuat hubungan antarpihak dapat berlangsung secara lebih stabil. Ketiga unsur tersebut tidak berdiri sendiri. Dalam kehidupan pesantren, jaringan dibangun melalui hubungan yang berlangsung terus-menerus, norma tumbuh melalui kebiasaan dan aturan yang dijalankan bersama, sedangkan kepercayaan terbentuk melalui keteladanan, konsistensi, dan pengalaman sosial yang panjang. Kondisi tersebut menjadikan modal sosial memiliki posisi penting dalam memahami cara pesantren bekerja sebagai komunitas sekaligus lembaga pendidikan.

Pemikiran Pierre Bourdieu dan James Coleman memberikan dasar teoritis untuk menjelaskan hubungan tersebut. Bourdieu (2018) memandang modal sosial sebagai sumber daya aktual maupun potensial yang berkaitan dengan kepemilikan jaringan hubungan yang telah terlembagakan. Dalam lingkungan pesantren, otoritas keilmuan dan keagamaan kiai dapat menjadi dasar terbentuknya jaringan kepercayaan yang melibatkan santri, alumni, dan masyarakat. Coleman (2009) melihat modal sosial melalui fungsi struktur sosial dalam memfasilitasi tindakan. Kewajiban dan ekspektasi, saluran informasi, norma, serta sanksi merupakan unsur yang memungkinkan hubungan sosial menghasilkan tindakan bersama. Kedua pemikiran tersebut dapat digunakan secara bersamaan untuk menjelaskan bagaimana hubungan yang terbentuk dalam kehidupan pesantren dapat menjadi sumber daya bagi pengelolaan lembaga.

Kehidupan pesantren menyediakan ruang yang kuat bagi terbentuknya proses tersebut (Lathifah et al., 2025; Nihayatuzzain, 2025; Ridwan et al., 2025). Sistem asrama mempertemukan santri dalam interaksi yang intensif. Halaqah, pengajian, kegiatan organisasi, pembinaan, dan aktivitas bersama menciptakan kesempatan bagi pertukaran informasi sekaligus pembentukan kebiasaan. Hubungan yang berlangsung berulang dapat memperkuat kepercayaan dan pengawasan sosial. Pada saat yang sama, hubungan pesantren dengan alumni, pemerintah, perguruan tinggi, organisasi keagamaan, dunia usaha, dan masyarakat memperluas jaringan di luar lingkungan internal (Cahyadi et al., 2025; Saleh, 2025; Sari et al., 2025). Jaringan internal dapat menjaga kohesi komunitas, sedangkan hubungan eksternal membuka akses terhadap pengetahuan, pengalaman, sumber daya, dan bentuk kerja sama baru.

Penelitian mengenai modal sosial di lingkungan pesantren mulai memperlihatkan fungsi tersebut. Saihan & El-Rumi (2021) meneliti transformasi kelembagaan pesantren melalui modal sosial. Wahono et al. (2023) menunjukkan peran modal sosial santri dalam menghadapi dampak globalisasi. Sutomo et al. (2024) menemukan bahwa jejaring sosio-religius dapat memperkuat hubungan pesantren dengan masyarakat. Muzammil et al. (2022) juga menunjukkan pentingnya jaringan antarlembaga dalam kemampuan pesantren beradaptasi pada masa *new normal*. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa modal sosial tidak hanya berhubungan dengan kohesi internal, tetapi juga dapat mendukung kemampuan pesantren memperoleh sumber daya, membangun kerja sama, dan merespons perubahan lingkungan.

Persoalan yang masih belum banyak mendapat perhatian adalah posisi mahasantri dalam proses tersebut. Mahasantri, khususnya pada lembaga pendidikan tinggi pesantren seperti Ma'had Aly, berada pada tahap pendidikan yang menuntut kemampuan intelektual dan tanggung jawab sosial yang lebih matang. Mereka tidak hanya mengikuti pembelajaran keagamaan, tetapi juga dipersiapkan untuk mengambil peran dalam kehidupan masyarakat

dan keberlanjutan pesantren. Misbakhudin et al. (2024) menunjukkan keterlibatan mahasantri dan alumni Ma'had Aly Hasyim Asy'ari dalam program pengabdian masyarakat. Mereka menjalankan peran sebagai *social control*, *iron stock*, dan *moral force*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa proses pendidikan mahasantri memiliki hubungan erat dengan pengalaman sosial yang mereka peroleh selama berada dalam lingkungan pesantren.

Pembentukan karakter mahasantri juga tidak berlangsung hanya melalui materi pembelajaran. Kehidupan asrama, interaksi dengan ustadz dan sesama mahasantri, keterlibatan dalam organisasi, tradisi keilmuan, serta pelaksanaan aturan sehari-hari menjadi bagian dari pengalaman pendidikan. Dari proses tersebut tumbuh kebiasaan disiplin, tanggung jawab, kemandirian, kepemimpinan, dan kepedulian sosial. Pada saat yang sama, kekuatan hubungan personal dalam pesantren perlu diikuti oleh penguatan kelembagaan. Kepercayaan kepada kiai merupakan modal penting, tetapi keberlanjutan lembaga membutuhkan mekanisme yang memungkinkan kepercayaan tersebut berkembang menjadi kepercayaan terhadap sistem, aturan, dan tata kelola. Hal ini menjadi penting ketika pesantren menghadapi pergantian kepemimpinan atau perubahan lingkungan kelembagaan.

Berdasarkan persoalan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab tiga pertanyaan. Pertama, bagaimana jaringan sosial dimobilisasi dalam manajemen pesantren? Kedua, bagaimana norma dan sistem *ta'zir* berfungsi dalam mendukung mutu pendidikan? Ketiga, bagaimana kepercayaan dibangun dan dilembagakan sehingga mendukung efektivitas manajemen dan penguatan karakter mahasantri? Penelitian ini memadukan pemikiran Bourdieu dan Coleman untuk menjelaskan hubungan antara jaringan, norma, dan kepercayaan dalam kehidupan pesantren. Fokus tersebut menghasilkan model konseptual yang menempatkan modal sosial sebagai sumber daya yang dapat dimobilisasi dalam manajemen pesantren, bukan sekadar sebagai konsekuensi dari kehidupan komunitas. Model tersebut diarahkan untuk menjelaskan hubungan modal sosial dengan akselerasi mutu pendidikan dan penguatan karakter mahasantri.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *integrative literature review*. Metode tersebut digunakan untuk mengidentifikasi, membandingkan, dan mensintesis berbagai hasil penelitian yang berkaitan dengan modal sosial, manajemen pesantren, mutu pendidikan, dan karakter mahasantri (Creswell & Poth, 2023). Sumber data berupa publikasi ilmiah nasional dan internasional yang terbit pada 2021–2026. Pemilihan rentang tersebut dimaksudkan untuk memperoleh gambaran perkembangan penelitian mutakhir. Literatur klasik yang menjadi landasan konseptual, terutama Bourdieu (2018), Coleman (2009), dan Putnam (2001) tetap digunakan karena memiliki posisi penting dalam menjelaskan konsep modal sosial. Penelitian ini tidak menggunakan data primer, sehingga analisis diarahkan pada sintesis temuan penelitian dan pengembangan hubungan konseptual antarkomponen yang ditelaah.

Pemilihan literatur dilakukan berdasarkan keterkaitannya dengan fokus penelitian. Literatur yang digunakan mencakup penelitian mengenai modal sosial di pesantren, manajemen dan kepemimpinan pesantren, mutu pendidikan, jaringan sosial, norma dan kepercayaan, serta pembentukan karakter santri dan mahasantri. Literatur yang tidak memiliki hubungan langsung dengan fokus tersebut tidak digunakan sebagai dasar analisis. Dokumen regulasi, khususnya Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren,

digunakan untuk memberikan konteks kelembagaan mengenai fungsi dan posisi pesantren dalam sistem pendidikan Indonesia.

Analisis dilakukan secara deskriptif-analitis melalui beberapa tahap. Tahap pertama berupa identifikasi dan pemilahan informasi yang relevan dari setiap sumber. Tahap kedua dilakukan dengan mengelompokkan temuan berdasarkan tiga dimensi modal sosial, yaitu jaringan, norma, dan kepercayaan. Tahap berikutnya membandingkan temuan antarsumber untuk melihat pola, persamaan, perbedaan, dan hubungan yang muncul dalam pengelolaan pesantren. Hasil perbandingan tersebut kemudian disintesis dengan konsep Bourdieu dan Coleman untuk menjelaskan mekanisme mobilisasi modal sosial dalam manajemen pesantren. Sintesis tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan model konseptual yang menghubungkan modal sosial dengan akselerasi mutu pendidikan dan penguatan karakter mahasantri.

Keabsahan argumentasi dijaga melalui perbandingan lintas sumber, terutama antara penelitian empiris, literatur teoritis, dan dokumen regulasi. Perbandingan tersebut digunakan untuk melihat konsistensi temuan sekaligus menghindari ketergantungan pada satu sumber atau satu sudut pandang teoritis. Posisi penelitian ini bukan untuk mengukur hubungan sebab-akibat secara statistik, melainkan menjelaskan pola hubungan dan mekanisme yang dapat ditarik dari penelitian terdahulu. Model yang dihasilkan karena itu ditempatkan sebagai model konseptual yang masih memerlukan pengujian melalui penelitian lapangan pada pesantren, khususnya lembaga pendidikan tinggi pesantren seperti Ma'had Aly.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil sintesis penelitian menunjukkan bahwa modal sosial dalam pesantren tidak hadir sebagai sumber daya yang berdiri di luar proses manajemen. Jaringan, norma, dan kepercayaan tumbuh dari kehidupan pesantren sekaligus ikut menggerakkan berbagai aktivitas kelembagaan. Jaringan membuka akses terhadap informasi, pengetahuan, sumber daya, dan kerja sama. Norma memberi arah bagi perilaku anggota serta menjaga konsistensi pelaksanaan aturan. Kepercayaan memperkuat hubungan antara kiai, pengelola, santri, alumni, dan pihak eksternal. Ketiga unsur tersebut bekerja pada ruang yang berbeda, tetapi saling berhubungan dalam membentuk kapasitas pesantren untuk mengelola pendidikan dan kehidupan komunitasnya.

Analisis terhadap temuan penelitian terdahulu juga memperlihatkan bahwa kekuatan modal sosial tidak hanya ditentukan oleh banyaknya hubungan yang dimiliki pesantren. Yang lebih menentukan adalah kemampuan lembaga mengelola hubungan tersebut menjadi kerja sama, menjaga norma agar tetap berfungsi, serta mengembangkan kepercayaan personal menjadi kepercayaan terhadap kelembagaan. Pada konteks mahasantri, proses tersebut memiliki konsekuensi yang lebih luas karena kehidupan pesantren menjadi ruang pendidikan sekaligus pembentukan karakter. Atas dasar itu, pembahasan berikut diarahkan pada lima aspek yang saling berkaitan, mulai dari mobilisasi jaringan, fungsi norma dalam pengendalian mutu, posisi kepercayaan dalam kepemimpinan dan keberlanjutan lembaga, pembentukan karakter mahasantri, hingga penyusunan model integratif.

Mobilisasi Jaringan sebagai Infrastruktur Manajemen Pesantren

Jaringan merupakan salah satu bentuk modal sosial yang paling mudah terlihat dalam kehidupan pesantren. Relasi tersebut terbentuk melalui hubungan kiai, ustadz, pengurus, santri, alumni, wali santri, serta masyarakat. Pada saat yang sama, pesantren juga membangun hubungan dengan pemerintah, perguruan tinggi, organisasi keagamaan, dunia usaha, dan lembaga sosial. Dua lapis jaringan ini memiliki fungsi yang berbeda. Jaringan internal menjaga koordinasi dan kohesi kehidupan pesantren, sedangkan jaringan eksternal memperluas akses terhadap pengetahuan, sumber daya, dan peluang kerja sama.

Temuan Sutomo et al. (2024) mengenai Pesantren Rakyat Sumberpucung memperlihatkan bahwa kegiatan gotong royong, tabungan komunal, dan pengajian lintas komunitas dapat memperkuat hubungan sosial-keagamaan antara pesantren dan masyarakat. Hubungan tersebut kemudian berkembang menjadi kerja sama dalam bidang ekonomi, pertanian, pendidikan, dan budaya. Temuan ini menunjukkan bahwa jaringan tidak berhenti pada hubungan sosial, tetapi dapat menghasilkan kapasitas kolektif yang mendukung keberlangsungan program pesantren. Dalam kerangka Coleman (2009), hubungan yang saling terhubung menciptakan kondisi *social closure* yang memudahkan pertukaran informasi, pengawasan, dan koordinasi.

Pada lingkungan internal, kualitas jaringan juga berkaitan dengan cara otoritas dikelola. Wajdi et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai dalam pengelolaan pembelajaran tidak hanya bertumpu pada posisi formal, tetapi juga pada kemampuan membangun hubungan dengan ustadz senior dan pengurus santri. Pendelegasian tugas dapat berjalan ketika terdapat kepercayaan dan pemahaman nilai yang sama. Pola tersebut membuat jaringan internal berfungsi sebagai saluran distribusi otoritas tanpa harus memutus hubungan antara pengelolaan teknis dan nilai yang menjadi dasar pendidikan pesantren.

Alumni memiliki posisi yang tidak kalah penting. Hubungan alumni dapat menjadi penghubung antara pesantren dan lingkungan sosial yang lebih luas. Penelitian Misbakhudin et al. (2024) menunjukkan keterlibatan mahasantri dan alumni Ma'had Aly Hasyim Asy'ari dalam kegiatan pengabdian masyarakat. Keterlibatan tersebut memperluas hubungan pesantren dengan komunitas di luar lingkungan pendidikan. Jaringan alumni juga dapat menyediakan akses terhadap pengalaman profesional, informasi, peluang kerja sama, dan ruang pengabdian bagi generasi berikutnya. Pada titik ini, jaringan menjadi aset kelembagaan yang nilainya meningkat ketika hubungan tersebut terus dipelihara.

Jaringan eksternal juga berhubungan dengan kemampuan pesantren menghadapi perubahan. Muzammil et al. (2022) menunjukkan bahwa pesantren yang memiliki hubungan lintas lembaga lebih mampu menyesuaikan kebijakan pembelajaran selama masa *new normal*. Hubungan dengan pemerintah daerah dan lembaga lain memberikan akses terhadap informasi dan pengalaman yang dibutuhkan ketika situasi berubah. Hal ini memperlihatkan fungsi *bridging social capital*: jaringan yang menghubungkan pesantren dengan aktor di luar komunitas internal dapat membawa masuk pengetahuan dan praktik baru.

Dari temuan tersebut, mobilisasi jaringan dapat dipahami sebagai proses mengubah hubungan sosial menjadi kapasitas manajerial. Pesantren tidak cukup hanya memiliki banyak mitra atau jaringan alumni yang luas. Hubungan tersebut perlu diarahkan pada kebutuhan kelembagaan, pertukaran pengetahuan, pengembangan program, dan peningkatan mutu. Jaringan yang dikelola secara aktif memungkinkan pesantren mempertahankan kekuatan internal sekaligus memperoleh sumber daya baru dari lingkungan eksternal.

Norma, Disiplin, dan Akselerasi Mutu Pendidikan

Norma bekerja melalui aturan yang mengarahkan perilaku anggota pesantren. Tata tertib, tradisi kepatuhan, standar akademik, dan sistem *ta'zir* merupakan beberapa bentuk yang dapat ditemukan dalam kehidupan pesantren. Keberadaan norma membuat aktivitas pendidikan memiliki batas perilaku yang jelas. Dalam pemikiran Coleman (2009), norma yang disertai sanksi efektif dapat mengurangi kebutuhan pengawasan langsung karena anggota kelompok telah memahami konsekuensi dari perilaku yang menyimpang.

Astuti & Sukataman (2023) menunjukkan bahwa pengelolaan pesantren melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan membutuhkan keterlibatan berbagai unsur lembaga. Kerja kolektif tersebut tidak akan berjalan baik tanpa aturan dan kesepakatan yang dipatuhi bersama. Dalam konteks pesantren, kepatuhan terhadap norma tidak semata-mata lahir dari kontrol formal. Nilai agama dan tradisi pendidikan turut membentuk penerimaan terhadap aturan. Di sini norma memiliki fungsi ganda: menjaga keteraturan sekaligus menjadi bagian dari proses pendidikan.

Hubungan antara norma dan mutu pendidikan menjadi semakin penting ketika pesantren berhadapan dengan tuntutan tata kelola modern. Azhar (2023) menunjukkan perlunya pengelolaan mutu pendidikan tinggi Islam yang tetap mempertahankan nilai keislaman sambil memperkuat transparansi dan akuntabilitas. Chysara & Nugraha (2024) juga menemukan hubungan antara penerapan *good governance* dalam pengelolaan keuangan pesantren dengan kepercayaan wali santri dan donatur. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa norma kelembagaan tidak hanya mengatur perilaku santri, tetapi juga dapat membentuk standar pengelolaan organisasi.

Pada tingkat pendidikan, norma akademik seperti target kompetensi, evaluasi berkala, dan standar kelulusan memberikan ukuran yang lebih jelas terhadap mutu. Wahyuni et al. (2022) menunjukkan bahwa integrasi sistem pendidikan pesantren dengan standar mutu pendidikan nasional berkaitan dengan kemampuan lembaga menghasilkan lulusan yang lebih kompetitif. Norma tradisional dan standar akademik tidak harus ditempatkan sebagai dua hal yang berlawanan. Keduanya dapat dipertemukan melalui tata kelola yang mampu menjaga nilai pesantren sekaligus memberikan ukuran mutu yang dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam konteks ini, *ta'zir* perlu dipahami secara hati-hati. Fungsinya bukan semata-mata sebagai hukuman, tetapi sebagai bagian dari mekanisme pendidikan yang menghubungkan aturan, tanggung jawab, dan pembentukan kebiasaan. Efektivitasnya sangat bergantung pada tujuan edukatif, konsistensi penerapan, dan kesesuaian dengan nilai pendidikan. Norma yang diterima dan dipahami anggota akan mengurangi ketergantungan pada pengawasan langsung sekaligus menciptakan lingkungan yang lebih tertib bagi proses pembelajaran.

Kepercayaan, Kepemimpinan Kiai, dan Keberlanjutan Kelembagaan

Kepercayaan memiliki posisi khusus dalam struktur sosial pesantren. Hubungan antara kiai dan santri tidak hanya dibangun melalui otoritas formal, tetapi juga melalui keteladanan, penguasaan ilmu, kedekatan sosial, dan pengalaman hidup bersama. Kepercayaan tersebut membuat proses pendidikan dan pengasuhan dapat berlangsung dalam hubungan yang relatif kuat. Nu'man (2025) menunjukkan bahwa otoritas kiai dapat bertumpu pada akumulasi kepercayaan yang terbentuk melalui konsistensi perilaku, keteladanan, dan pengabdian kepada komunitas pesantren.

Kepercayaan juga memiliki fungsi manajerial. Ketika pengelola, ustadz, santri, wali santri, dan mitra memiliki keyakinan terhadap integritas pemimpin dan lembaga, koordinasi menjadi lebih mudah. Keputusan dapat diterima tanpa selalu memerlukan mekanisme kontrol yang panjang. Dalam hubungan sosial seperti ini, kepercayaan mengurangi ketidakpastian dan memperkuat kesediaan pihak-pihak yang terlibat untuk bekerja sama.

Srianahayu (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai dalam peningkatan mutu pendidikan berkaitan dengan kemampuan menggabungkan tradisi pesantren dengan manajemen modern, komunikasi yang terbuka, pengembangan kurikulum, dan pemanfaatan teknologi. Keberhasilan perubahan tersebut tidak hanya bergantung pada kebijakan, tetapi juga pada tingkat penerimaan dari warga pesantren. Kepercayaan menjadi modal yang memungkinkan proses perubahan berlangsung tanpa kehilangan hubungan dengan nilai yang telah lama hidup di pesantren.

Pada saat yang sama, kepercayaan personal memiliki batas. Ketika legitimasi lembaga terlalu bergantung pada satu figur, keberlanjutan organisasi dapat menghadapi persoalan ketika terjadi pergantian kepemimpinan. Di sinilah gagasan Bourdieu (2018) menjadi penting. Modal sosial dapat menjadi sumber daya yang kuat, tetapi distribusinya juga berkaitan dengan struktur kekuasaan dan kepemilikan modal simbolik. Dalam pesantren, otoritas kiai dapat menjadi sumber pembentukan jaringan yang luas, tetapi jaringan tersebut perlu memiliki mekanisme kelembagaan agar tidak berhenti pada hubungan personal.

Transformasi dari kepercayaan personal menuju kepercayaan institusional menjadi salah satu persoalan penting dalam pengelolaan pesantren. Badan pengelola yang jelas, mekanisme pengambilan keputusan, transparansi, akuntabilitas, penguatan jaringan alumni, dan regenerasi kepemimpinan dapat membantu proses tersebut. Kepercayaan kepada kiai tidak perlu dihilangkan. Yang diperlukan adalah memperluas basis kepercayaan sehingga legitimasi pesantren juga melekat pada sistem, nilai, dan tata kelolanya.

Modal Sosial dalam Pembentukan Karakter Mahasantri

Mahasantri menempati posisi yang berbeda dari peserta didik pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Mereka berada pada tahap pendidikan yang menuntut kedalaman intelektual sekaligus kesiapan mengambil tanggung jawab sosial. Lingkungan pesantren memberikan ruang bagi proses tersebut melalui kehidupan asrama, pembelajaran keagamaan, organisasi, pengabdian masyarakat, dan interaksi dengan para pendidik. Modal sosial yang terbentuk dalam lingkungan tersebut menjadi bagian dari pengalaman pendidikan yang membentuk cara mahasantri berhubungan dengan orang lain dan menjalankan tanggung jawab.

Misbakhudin et al. (2024) menunjukkan tiga peran mahasantri dan alumni dalam kegiatan pengabdian masyarakat, yaitu *social control*, *iron stock*, dan *moral force*. Ketiga peran tersebut memperlihatkan bahwa mahasantri tidak hanya diposisikan sebagai penerima pendidikan. Mereka juga dipersiapkan untuk menjadi bagian dari keberlanjutan sosial dan intelektual pesantren. Dalam kerangka Coleman (2009), hubungan sosial dalam komunitas dapat berkontribusi terhadap pembentukan *human capital*. Pengetahuan dan kemampuan personal berkembang melalui hubungan sosial yang memberi kesempatan untuk belajar, bekerja sama, dan menjalankan tanggung jawab.

Kehidupan asrama menjadi salah satu ruang utama dalam proses tersebut. Interaksi sehari-hari menuntut mahasantri mengatur waktu, berbagi ruang, mematuhi aturan,

menyelesaikan persoalan bersama, dan berkomunikasi dengan berbagai karakter. Pengalaman semacam ini memberikan bentuk pendidikan yang berbeda dari pembelajaran yang hanya berlangsung di ruang kelas. Nilai disiplin, kemandirian, kepemimpinan, dan tanggung jawab sosial dipelajari melalui praktik yang berulang.

Tradisi keilmuan juga memperluas jaringan sosial mahasantri. Pengkajian kitab, diskusi, penulisan ilmiah, dan kegiatan akademik dapat mempertemukan mereka dengan dosen, peneliti, alumni, dan komunitas akademik yang lebih luas. Ketika pengetahuan yang diperoleh di lingkungan pesantren berhubungan dengan jaringan di luar pesantren, mahasantri memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kapasitas intelektual sekaligus memperluas ruang kontribusi sosial.

Proses tersebut menunjukkan bahwa karakter mahasantri tidak dibentuk oleh satu program atau satu mata pembelajaran. Ia tumbuh dari hubungan yang berlangsung terus-menerus, norma yang dijalankan, keteladanan, dan kesempatan untuk mengambil peran. Kualitas modal sosial menjadi penting karena menentukan apakah lingkungan pesantren mampu mengubah kehidupan bersama menjadi pengalaman pendidikan yang bermakna.

Model Integratif Mobilisasi Modal Sosial untuk Mutu dan Karakter

Sintesis temuan menunjukkan bahwa jaringan, norma, dan kepercayaan memiliki fungsi yang berbeda tetapi saling berhubungan. Jaringan menyediakan akses. Norma memberikan arah. Kepercayaan memungkinkan hubungan dan aturan tersebut bekerja secara stabil. Ketiganya kemudian bertemu dalam proses manajemen pesantren. Artinya, mutu pendidikan tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan sumber daya material, tetapi juga oleh kemampuan lembaga mengorganisasi hubungan sosial yang telah dimilikinya.

Dalam model yang diajukan, jaringan ditempatkan sebagai sumber akses terhadap informasi, pengetahuan, mitra, dan sumber daya. Norma berfungsi menjaga konsistensi tindakan dan memberikan batas bagi penggunaan sumber daya tersebut. Kepercayaan menjadi perekat yang membuat hubungan antarpihak dapat bertahan dan berkembang. Ketiga unsur ini menghasilkan dua keluaran yang saling berhubungan: akselerasi mutu pendidikan dan penguatan karakter mahasantri.

Tabel 1. Mobilisasi Modal Sosial dalam Manajemen Pesantren

Dimensi Modal Sosial	Wujud dalam Manajemen Pesantren	Kontribusi
Jaringan	Relasi kiai–ustadz–santri–alumni–wali santri; kemitraan dengan pemerintah, perguruan tinggi, masyarakat, dan dunia usaha	Memperluas akses informasi, pengetahuan, sumber daya, dan peluang kerja sama
Norma	Tata tertib, <i>ta'zir</i> , standar akademik, transparansi, dan akuntabilitas	Menjaga keteraturan, konsistensi layanan, disiplin, dan mutu pendidikan
Kepercayaan	Kepercayaan kepada kiai yang berkembang menjadi kepercayaan terhadap kelembagaan	Memperkuat koordinasi, legitimasi, loyalitas, dan keberlanjutan kepemimpinan

Hubungan ketiga unsur tersebut bersifat dinamis. Jaringan yang luas belum tentu menghasilkan manfaat apabila tidak disertai norma yang mengatur penggunaannya. Norma juga sulit bekerja secara efektif apabila tidak didukung kepercayaan. Sebaliknya, kepercayaan yang hanya melekat pada hubungan personal dapat kehilangan daya tahan ketika struktur kepemimpinan berubah. Mobilisasi modal sosial karena itu membutuhkan keseimbangan antara perluasan jaringan, konsistensi norma, dan penguatan kepercayaan kelembagaan.

Model tersebut juga memperlihatkan posisi mahasantri dalam proses yang lebih luas. Mereka bukan hanya keluaran dari sistem pendidikan pesantren, tetapi juga bagian dari jaringan yang membawa pengetahuan, nilai, dan reputasi pesantren ke ruang sosial yang lebih luas. Ketika mahasantri terlibat dalam organisasi, pengabdian masyarakat, penelitian, penulisan ilmiah, dan jaringan alumni, mereka turut memperbarui modal sosial lembaga. Proses ini menciptakan hubungan timbal balik antara pengembangan individu dan keberlanjutan pesantren.

Pada akhirnya, mobilisasi modal sosial perlu dipahami sebagai bagian dari manajemen, bukan sebagai hasil sampingan kehidupan komunitas. Pesantren memiliki kekuatan sosial yang telah terbentuk melalui sejarah panjang, tetapi kekuatan tersebut akan lebih berarti ketika dikelola secara sadar. Penguatan jaringan, penataan norma, pengembangan kepercayaan institusional, dan pemberian ruang yang lebih luas bagi mahasantri menjadi bagian penting dari proses tersebut. Model konseptual ini sekaligus memberikan dasar untuk penelitian lapangan berikutnya yang dapat menguji bagaimana ketiga dimensi modal sosial tersebut bekerja pada berbagai tipe pesantren dan Ma'had Aly.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa modal sosial merupakan sumber daya penting dalam manajemen pesantren, terutama melalui jaringan, norma, dan kepercayaan. Jaringan internal dan eksternal memperluas akses terhadap informasi, pengetahuan, sumber daya, dan kerja sama. Norma, termasuk tata tertib dan sistem *ta'zir*, membantu menjaga keteraturan sekaligus mendukung proses pengendalian mutu. Kepercayaan yang tumbuh dari hubungan personal dengan kiai menjadi dasar koordinasi dan penerimaan terhadap proses pendidikan, tetapi keberlanjutannya membutuhkan penguatan kepercayaan institusional. Pada tingkat mahasantri, kehidupan asrama, tradisi keilmuan, interaksi sosial, dan keterlibatan dalam berbagai kegiatan menjadi ruang pembentukan kepemimpinan, kemandirian, dan tanggung jawab sosial. Ketiga dimensi tersebut saling berkaitan dan membentuk mekanisme mobilisasi modal sosial yang mendukung akselerasi mutu pendidikan serta penguatan karakter mahasantri.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa pengelolaan modal sosial perlu ditempatkan sebagai bagian dari manajemen pesantren, bukan hanya sebagai konsekuensi dari kehidupan komunitas. Penguatan jaringan alumni dan kemitraan eksternal dapat memperluas akses pesantren terhadap pengetahuan dan sumber daya. Norma perlu dikelola secara konsisten dan ditempatkan dalam kerangka pendidikan agar fungsi disiplin tetap berjalan bersama pembentukan karakter. Kepercayaan kepada kiai juga perlu diperkuat melalui tata kelola yang transparan, mekanisme pengambilan keputusan yang jelas, dan regenerasi kepemimpinan. Bagi pengelola pesantren, penguatan ketiga unsur tersebut dapat menjadi

bagian dari strategi pengembangan mutu sekaligus menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung perkembangan karakter mahasiswa.

Penelitian ini menggunakan sumber sekunder sehingga model yang dihasilkan masih berada pada tingkat konseptual. Penelitian berikutnya perlu menguji model tersebut melalui penelitian lapangan pada pesantren dan Ma'had Aly dengan karakter kelembagaan yang beragam. Studi kasus dapat digunakan untuk memahami lebih mendalam bagaimana jaringan, norma, dan kepercayaan dimobilisasi dalam praktik manajemen sehari-hari. Penelitian kuantitatif atau *mixed methods* juga dapat dikembangkan untuk menguji hubungan antara ketiga dimensi modal sosial dengan indikator mutu pendidikan dan karakter mahasiswa. Perbandingan antarpesantren berdasarkan pola kepemimpinan, bentuk kelembagaan, dan tingkat keterhubungan dengan jaringan eksternal juga dapat memperkaya pemahaman mengenai kondisi yang membuat modal sosial mampu menghasilkan manfaat kelembagaan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Assayidi, N., & Farhan, M. (2024). Pesantrenpreneurship dalam Perspektif Pendidikan Islam. *TA'DIBUNA: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 6(2), 162–171. <https://doi.org/10.30659/JPAI.6.2.162-171>
- Astuti, A., & Sukataman, S. (2023). Dasar-Dasar Manajemen Pesantren. *Cakrawala: Jurnal Kajian Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial*, 7(1), 23–32. <https://doi.org/10.33507/CAKRAWALA.V7I1.1068>
- Azhar, I. (2023). The Model of Quality Management in Strengthening Islamic Higher Education. *Madinah: Jurnal Studi Islam*, 10(1), 85–109. <https://doi.org/10.58518/MADINAH.V10I1.1506>
- Bourdieu, P. (2018). The Forms of Capital. *The Sociology of Economic Life*, 78–92. <https://doi.org/10.4324/9780429494338-6>
- Cahyadi, I., Yunani, A., Dachlan, M., & Suhendra, A. (2025). The Sociology of Knowledge in Pesantren: Sanad, Sorogan-Bandongan, and the Making of Intellectual Authority. *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam*, 25(2), 439–462. <https://doi.org/10.21154/ALTAHRIR.V25I2.10952>
- Chysara, D. I., & Nugraha, M. S. (2024). Efektivitas Pengelolaan Keuangan melalui Penerapan Good Governance pada Pondok Pesantren. *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 3(1), 166–183. <https://doi.org/10.70287/EPISTEMIC.V3I1.220>
- Coleman, J. S. (2009). Social Capital in the Creation of Human Capital. *Knowledge and Social Capital*, 17–42. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 5th Edition. 552. <https://collegepublishing.sagepub.com/products/qualitative-inquiry-and-research-design-5-266033>

- Hidayah, N., & Hanif, M. (2026). Modal Sosial dan Pembentukan Karakter Religius Siswa: Studi Kualitatif di Sekolah Menengah Pertama. *Paedagogie*, 21(1), 1515–1526. <https://doi.org/10.31603/PAEDAGOGIE.V21I1.16364>
- Hidayati, A. (2026). Integrasi Kurikulum Merdeka dan Khazanah Salafiyah di Buntet Pesantren: Analisis Epistemologi, Budaya Mutu, dan Strategi Pedagogis. *Tadabbur: Jurnal Integrasi Keilmuan*, 5(2), 287–296. <https://doi.org/10.15408/TADABBUR.V5I2.52434>
- JDIH BPK. (2019). *UU No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/122743/uu-no-18-tahun-2019>
- Karim, A., Fathurrohman, O., Muhammadun, Saripudin, W., Rahmat, D., & Mansir, F. (2023). Altruistic Works, Religion, and Corruption: Kiais' Leadership to Shape Anti-Corruption Values in Pesantren. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2238968>
- 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>
- Lathifah, Z. K., Fauziah, R. S. P., Rusli, R. K., Roestamy, M., Martin, A. Y., Indra, S., & Suherman, U. (2025). Quality Assurance in Pesantren: Modernization, Adaptability, and Integration into Indonesia's Education System. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(1), 101–114. <https://doi.org/10.15575/JPI.V11I1.43951>
- Madhakomala, R., & Lemba, V. C. (2026). Analisis Peran Modal Sosial Keluarga dan Komunitas dalam Pengendalian Mutu Pendidikan Informal di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 7(2), 1153–1161. <https://doi.org/10.38035/JMPIS.V7I2.7510>
- Masfufah, B., & Husni, M. (2026). Tiga Pilar Epistemologi Pesantren dalam Membentuk Otoritas Keilmuan dan Akhlak. *Jurnal Ilmu Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 2(1), 75–83. <https://doi.org/10.58472/JIPSH.V2I1.188>
- Maulidy, Moh. I., Suharto, B., & Wibowo, W. (2026). Model Empat Pilar Inovasi dalam Sinergitas Kurikulum Pesantren dan Perguruan Tinggi: Studi Kasus Pesantren Luhur Sabilussalam. *DIAJAR: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(1), 278–286. <https://doi.org/10.54259/diajar.v5i1.6884>
- Misbakhudin, A., Makmun, Moh., & Ashari, M. Y. (2024). Peran Mahasantri dan Alumni Ma'had Aly Hasyim Asy'ari dalam Program Pengabdian di Pesantren Tebuireng Jombang. *Dirasat: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.26594/DIRASAT.V10I1.4025>
- Muhyidin, M., & Syairozi, A. (2026). The Relevance of the Concept of Imāmah in Pesantren Governance: A Study of the Leadership of Prof. Dr. K.H. Abdul Ghofur at Pondok Pesantren Sunan Drajat. *Tadabbur: Jurnal Integrasi Keilmuan*, 5(1), 101–112. <https://doi.org/10.15408/TADABBUR.V5I1.52547>

- Muzammil, S., Taufik, E. T., Mufidatunrofiah, S., & Amin, N. U. Al. (2022). The Adaptability of Pesantren in Indonesia During the New Normal Era. *Journal of Indonesian Islam*, 16(2), 426–454. <https://doi.org/10.15642/JIIS.2022.16.2.426-454>
- Nihayatuzzain. (2025). Transformasi Pola Kepemimpinan Kiai di Pesantren Salaf: Studi Kasus di Pesantren Salafiyah Al-Muhsin Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, 7(2), 74–79. <https://doi.org/10.21831/JUMP.V7I2.86675>
- Nu'man, A. (2025). From Authority to Institutional Trust: A Study of Kyai Modalities in Pesantren Communities. *PEDAGOGIK: Jurnal Pendidikan*, 12(1), 74–88. <https://doi.org/10.33650/PJP.V12I1.11063>
- Putnam, R. D. (2001). *Bowling Alone: Revised and Updated*. 544. <https://www.simonandschuster.com/books/Bowling-Alone-Revised-and-Updated/Robert-D-Putnam/9780743219037>
- Ridwan, H. N., Sofyan, D., & Purnama, F. N. (2025). Transformasi Pendidikan Pesantren di Era Modern. *Aliansi: Jurnal Hukum, Pendidikan, Dan Sosial Humaniora*, 2(3), 163–186. <https://doi.org/10.62383/ALIANSI.V2I3.909>
- Safitri, E. (2026). Efektivitas Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren. *Indonesian Journal on Education (IJoEd)*, 2(3), 267–275. <https://doi.org/10.70437/IJOED.V2I3.182>
- Saihan, S., & El-Rumi, U. (2021). Institutional and Educational Transformation of Pesantren in Social Capital Perspective: A Phenomenological Study at Pesantren of Miftahul Ulum, Suren, Jember. *Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 16(2), 291–310. <https://doi.org/10.21043/EDUKASIA.V16I2.11711>
- Saleh, M. N. I. (2025). Perceptions of Pesantren Leaders Towards Islamic Moderation Approaches in Combating Radicalism and Terrorism. *Cogent Arts & Humanities*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2025.2474826>
- Sari, Y., Nuraini, S., Zubaidah, Z., & Suraiya, S. (2025). Revitalisasi Kitab Kuning dalam Kurikulum Pesantren Melalui Literasi Media dan Informasi di Era Globalisasi. *Khatulistiwa: Jurnal Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 5(1), 475–485. <https://doi.org/10.55606/KHATULISTIWA.V5I1.6078>
- Srianahayu, A. D. (2024). Kepemimpinan Karismatik dan Visioner Kyai dalam Pengembangan Manajemen Mutu Pesantren. *Al-Fikri: Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam*, 7(1), 21–32. <https://doi.org/10.30659/JSPI.7.1.21-32>
- Sutomo, Musnandar, A., Alzitawi, D. U. D. M., & Sutrisno. (2024). Religious-Sociocultural Networks and Social Capital Enhancement in Pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(1), 137–148. <https://doi.org/10.15575/JPI.V10I1.19997>
- Syafaq, H., Musyafa'ah, N. L., Al Banna, A. H., & Rosyidah, U. (2026). 'Santri Without Pesantren' and the Sectarian Violence on Indonesian Muslim Social Media. *Cogent Arts & Humanities*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2025.2612046>

- Wahono, M., Wahono, M., Budimansyah, D., Malihah, E., & Fitriasisari, S. (2023). The Role of Social Capital of Islamic Students (Santri) in Facing the Impacts of Globalization: A Case Study at Buntet Islamic Boarding School. *Society*, 11(2), 377–397. <https://doi.org/10.33019/society.v11i2.591>
- Wahyuni, S., Pardiman, P., & Harijanto, D. (2022). Integration of Quality Education System to Increase the Competitiveness of Graduates Pesantren. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(3), 1061–1070. <https://doi.org/10.31538/NZH.V5I3.2457>
- Wajdi, F., Sanusi, A., Mulyasana, D., Sauri, S., Khorri, A., & Saepuloh, S. (2022). The Pattern of Leadership of Kiai in Managing Learning Pesantren. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 15–30. <https://doi.org/10.31538/NDH.V7I1.1832>