

Suksesi Kepemimpinan dan Keberlanjutan Institusi Pesantren: Integrasi *Talent Management* dan *Succession Planning* pada Pesantren Tradisional dan Modern

Gitalis Dwinatarina¹, Babun Suharto²

^{1,2}Universitas Islam Darul Ulum Lamongan, Indonesia

Email: ¹2505301206@mhs.unisda.ac.id, ²babunsuharto22@gmail.com

Received:

29 Juni 2026

Revised:

19 Juli 2026

Accepted:

10 Agustus 2026

Published:

31 Agustus 2026

ABSTRACT

Keywords:

Leadership
Succession; Talent
Management;
Succession
Planning; Strategic
Management;
Pesantren

The sustainability of pesantren as Islamic educational institutions is closely related to leadership continuity and the capacity of institutions to prepare future leaders. Leadership succession in pesantren is shaped not only by managerial considerations but also by religious authority, kinship, institutional values, and the charisma of the kiai. This study aims to analyse the integration of talent management and succession planning in the strategic management of traditional and modern pesantren. The study employs a systematic literature review (SLR) of national and international scholarly literature identified through Google Scholar, Garuda, DOAJ, ScienceDirect, and SAGE Journals. The literature was analysed through thematic categorisation and narrative synthesis. The findings indicate that traditional pesantren tend to emphasise lineage, charismatic legitimacy, and family-based succession, whereas modern pesantren increasingly combine the authority of the kiai with formal organisational structures and competency-based management. Both typologies require systematic leadership development to sustain institutional continuity. Based on the synthesis, this study proposes the Sustainable Pesantren Succession Management Framework (SPSMF), comprising four pillars: Value-Based Talent Identification, Leadership Capacity Building, Participatory Succession Governance, and Institutionalisation of Values. The framework is conceptual and requires further empirical testing.

ABSTRAK

Kata Kunci:

Suksesi
Kepemimpinan;
Manajemen
Talenta;
Perencanaan
Suksesi;
Manajemen
Strategis;
Pesantren

Keberlanjutan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam berkaitan erat dengan kesinambungan kepemimpinan dan kemampuan lembaga menyiapkan calon pemimpin. Suksesi kepemimpinan pesantren tidak hanya dipengaruhi pertimbangan manajerial, tetapi juga otoritas keagamaan, hubungan kekerabatan, nilai kelembagaan, dan karisma kiai. Penelitian ini bertujuan menganalisis integrasi *talent management* dan *succession planning* dalam manajemen strategis pesantren tradisional dan modern. Penelitian menggunakan *systematic literature review* (SLR) terhadap literatur ilmiah nasional dan internasional yang ditelusuri melalui Google Scholar, Garuda, DOAJ, ScienceDirect, dan SAGE Journals. Literatur dianalisis melalui kategorisasi tematik dan sintesis naratif. Hasil sintesis menunjukkan bahwa pesantren tradisional cenderung menempatkan nasab, legitimasi karismatik, dan suksesi berbasis keluarga sebagai unsur penting dalam kepemimpinan, sedangkan pesantren modern mulai memadukan otoritas kiai dengan struktur organisasi formal dan manajemen berbasis kompetensi. Kedua tipologi membutuhkan kaderisasi yang sistematis untuk menjaga kesinambungan kepemimpinan. Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini menawarkan *Sustainable Pesantren Succession Management Framework* (SPSMF) yang terdiri atas empat pilar: *Value-Based Talent Identification*, *Leadership Capacity Building*, *Participatory Succession Governance*, dan *Institutionalisation of Values*. Kerangka ini bersifat konseptual dan memerlukan pengujian empiris lebih lanjut.



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

PENDAHULUAN

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang memiliki posisi penting dalam perjalanan sosial dan pendidikan masyarakat Indonesia (Hidayati, 2026; Masfufah & Husni, 2026; Maulidy et al., 2026). Kehidupan pesantren tidak hanya berlangsung melalui proses pendidikan formal, tetapi juga melalui hubungan yang erat antara kiai, santri, keluarga, alumni, dan masyarakat (Muhyidin & Syairozi, 2026; Nugraha & Sudrajad, 2025; Saleh, 2025). Pola hubungan tersebut membentuk karakter kelembagaan yang khas. Dalam banyak pesantren, kiai menempati posisi sentral sebagai pengasuh, pendidik, pemimpin, sekaligus sumber legitimasi keagamaan (Wajdi et al., 2022; Yani et al., 2022; Nihayatuzzain, 2025). Pada kondisi tertentu, kiai juga memiliki peran dalam pengelolaan sumber daya dan pengambilan keputusan kelembagaan (Kurniawan et al., 2022). Sentralitas tersebut menjadi salah satu kekuatan pesantren, tetapi pada saat yang sama dapat menciptakan ketergantungan yang tinggi terhadap figur pemimpin. Persoalan keberlanjutan mulai muncul ketika pemimpin utama tidak lagi mampu menjalankan perannya karena usia, kondisi kesehatan, atau wafat (Karim et al., 2023; Khamid, 2024; Safitri, 2026).

Suksesi kepemimpinan dalam konteks pesantren tidak dapat dipahami hanya sebagai pergantian orang dalam struktur organisasi. Pergantian pemimpin berkaitan dengan keberlanjutan nilai, kepercayaan masyarakat, otoritas keagamaan, serta hubungan sosial yang telah dibangun selama bertahun-tahun. Penelitian Aedi (2016) menunjukkan bahwa suksesi kepemimpinan pada pesantren, terutama pesantren salafiyah, banyak berlangsung secara turun-temurun. Garis keturunan kiai menjadi salah satu sumber legitimasi yang kuat, bahkan ketika terdapat calon pemimpin lain yang memiliki kapasitas keilmuan atau manajerial yang memadai. Pola suksesi berbasis askripsi tersebut tidak selalu menjadi persoalan, karena nasab memiliki makna sosial dan keagamaan yang kuat dalam tradisi pesantren. Persoalan muncul ketika pewarisan kepemimpinan tidak diikuti proses kaderisasi, pengembangan kapasitas, dan pembagian peran yang jelas.

Risiko tersebut dapat terlihat pada masa transisi setelah kepemimpinan kiai pendiri atau kiai karismatik berakhir. Azro'i dan Fuaiddi (2020) serta Ta'rifin dan Halid (2021) menunjukkan bahwa regenerasi kepemimpinan pesantren menghadapi persoalan internal ketika proses kaderisasi tidak dipersiapkan sejak awal. Ketergantungan pada garis keturunan dapat mempersempit pilihan calon pemimpin, sedangkan dominasi figur tertentu dapat menyulitkan proses pelembagaan kepemimpinan. Konflik internal, perbedaan kepentingan keluarga, perubahan tingkat kepercayaan masyarakat, dan penurunan kualitas pengelolaan menjadi sejumlah persoalan yang dapat muncul pada masa transisi. Persoalan ini menunjukkan bahwa keberlanjutan pesantren tidak cukup dijaga melalui pewarisan nilai, tetapi juga membutuhkan mekanisme regenerasi yang mampu menghubungkan nilai tersebut dengan kebutuhan kelembagaan yang terus berubah.

Perubahan lingkungan pendidikan turut mendorong pesantren untuk menata kembali sistem pengelolaannya. Tuntutan akuntabilitas, perkembangan teknologi, persaingan antarlembaga pendidikan, serta meningkatnya kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia membuat sebagian pesantren mulai menggunakan struktur manajemen yang lebih formal (Samsudin et al., 2026). Perubahan tersebut tampak lebih kuat pada pesantren modern yang memiliki yayasan, unit pendidikan, sistem administrasi, dan pembagian kerja yang relatif jelas. Penelitian Aziz et al. (2025) menunjukkan adanya kecenderungan rekonstruksi kepemimpinan karismatik melalui penguatan tata kelola organisasi dan kepemimpinan berbasis nilai. Dalam pola semacam ini, kiai tetap memegang posisi penting sebagai sumber nilai dan otoritas moral,

sementara fungsi operasional dapat dijalankan bersama oleh struktur manajemen yang lebih profesional. Hubungan antara otoritas kiai dan sistem manajemen menjadi bagian penting dalam menjaga kesinambungan pesantren.

Perubahan tersebut membuka ruang bagi pembicaraan mengenai *succession planning* dan *talent management* dalam pengelolaan pesantren. Dalam manajemen strategis, *succession planning* dipahami sebagai proses sistematis untuk mengenali dan mempersiapkan calon pemimpin yang dibutuhkan organisasi pada masa mendatang (Al Hajri & Alamri, 2024). Proses tersebut tidak berhenti pada penentuan siapa yang akan menggantikan pemimpin saat ini, tetapi mencakup persiapan kapasitas, pengalaman, pengetahuan, dan legitimasi calon penerus. Sementara itu, *talent management* mencakup serangkaian praktik untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan individu bertalenta pada posisi yang memiliki arti strategis bagi organisasi (Collings & Mellahi, 2009; Ramaditya et al., 2022). Kedua konsep tersebut menawarkan cara pandang yang berbeda dari pola suksesi yang baru bekerja ketika pergantian pemimpin sudah dekat.

Pengalaman organisasi keluarga dan organisasi nirlaba juga memperlihatkan bahwa suksesi merupakan proses yang perlu dipersiapkan lintas generasi. Transisi kepemimpinan tidak hanya menyangkut pergantian jabatan, tetapi juga transfer pengetahuan, nilai, pengalaman, jaringan, dan kepercayaan yang melekat pada pemimpin sebelumnya. Penelitian mengenai bisnis keluarga menunjukkan bahwa transisi antargenerasi menjadi salah satu titik penting bagi keberlanjutan organisasi dan membutuhkan perencanaan yang matang (Deloitte Global, 2026). Penelitian Al Hajri dan Alamri (2024) juga menunjukkan meningkatnya perhatian terhadap *succession planning* sebagai mekanisme untuk menjaga kesinambungan kepemimpinan. Temuan tersebut relevan bagi pesantren, meskipun karakter pesantren tidak dapat disamakan begitu saja dengan organisasi bisnis atau lembaga profesional. Pesantren memiliki dimensi spiritual, genealogis, dan sosial yang membuat proses suksesi memiliki makna yang lebih luas daripada sekadar pergantian posisi struktural.

Di sinilah persoalan penting penelitian ini muncul. Konsep *talent management* dan *succession planning* telah banyak dibahas dalam literatur manajemen, tetapi penerapannya dalam lingkungan pesantren masih belum banyak dikembangkan secara sistematis. Penelitian mengenai kepemimpinan pesantren selama ini lebih banyak membahas karisma kiai, hubungan sosial, sejarah kepemimpinan, dan pola otoritas dalam komunitas pesantren (Fitria, 2025; Malisi et al., 2024). Sementara itu, penelitian yang secara khusus mempertemukan persoalan suksesi kepemimpinan pesantren dengan konsep *talent management* dan *succession planning* masih terbatas. Kesenjangan ini penting diperhatikan karena pesantren terus berkembang sebagai lembaga pendidikan yang mengelola santri, pendidik, tenaga kependidikan, aset, unit pendidikan, serta jaringan sosial yang semakin kompleks. Sistem suksesi yang hanya bergantung pada nasab atau karisma berpotensi tidak cukup menjawab kebutuhan tersebut, sedangkan penerapan manajemen profesional secara penuh juga berisiko mengabaikan karakter dan nilai yang menjadi identitas pesantren.

Penelitian ini memandang bahwa persoalan tersebut membutuhkan pendekatan yang tidak mempertentangkan tradisi pesantren dengan manajemen modern. Nasab, karisma, *khidmah*, adab, dan otoritas keagamaan tetap memiliki tempat dalam proses regenerasi, tetapi perlu dihubungkan dengan pengembangan kompetensi, pengalaman kepemimpinan, tata kelola, dan mekanisme pengambilan keputusan yang jelas. Pesantren tradisional dan modern juga tidak harus ditempatkan sebagai dua model yang sepenuhnya berlawanan. Keduanya memiliki ruang untuk mengembangkan sistem suksesi sesuai karakter kelembagaan masing-masing. Pendekatan

semacam ini memungkinkan nilai-nilai pesantren tetap menjadi dasar regenerasi sekaligus membuka ruang yang lebih luas bagi pengembangan talenta dan kapasitas calon pemimpin.

Berdasarkan persoalan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis karakteristik dan tantangan suksesi kepemimpinan pada pesantren tradisional dan modern; (2) menganalisis relevansi konsep *talent management* dan *succession planning* dalam literatur manajemen strategis terhadap kebutuhan regenerasi kepemimpinan pesantren; dan (3) merumuskan kerangka konseptual manajemen suksesi yang dapat mendukung keberlanjutan institusi pesantren tanpa menghilangkan nilai-nilai yang menjadi identitasnya. Kebaruan penelitian terletak pada upaya mempertemukan tradisi kepemimpinan pesantren dengan konsep *talent management* dan *succession planning* dalam satu kerangka manajemen strategis. Kerangka tersebut tidak diarahkan untuk menggantikan pola kepemimpinan yang telah hidup dalam pesantren, tetapi untuk memperkuat proses kaderisasi, pengembangan kapasitas, dan pelestarian nilai agar keberlanjutan pesantren tidak sepenuhnya bergantung pada satu figur.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan *systematic literature review* (SLR) dengan pendekatan kualitatif dan sintesis naratif. Metode ini dipilih untuk mengidentifikasi, menyeleksi, dan mengintegrasikan temuan penelitian yang berkaitan dengan suksesi kepemimpinan pesantren, *talent management*, *succession planning*, serta keberlanjutan institusi pendidikan Islam. Penelusuran literatur dilakukan melalui Google Scholar, Garuda (Garba Rujukan Digital), Directory of Open Access Journals (DOAJ), ScienceDirect, dan SAGE Journals. Kata kunci yang digunakan meliputi “suksesi kepemimpinan pesantren”, “*leadership succession pesantren*”, “*talent management Islamic education*”, “*succession planning strategic management*”, dan “manajemen strategis lembaga pendidikan Islam”. Kombinasi kata kunci tersebut digunakan untuk memperoleh literatur yang membahas persoalan kepemimpinan pesantren sekaligus menghubungkannya dengan konsep regenerasi kepemimpinan dan manajemen talenta.

Literatur utama dibatasi pada publikasi tahun 2020–2026 untuk memperoleh temuan yang relatif mutakhir. Sejumlah sumber yang lebih lama tetap digunakan apabila memiliki posisi penting sebagai landasan teoritis, seperti *resource-based view*, *strategic talent management*, dan teori kepemimpinan serta organisasi yang relevan dengan karakter pesantren. Sumber-sumber tersebut tidak ditempatkan sebagai representasi perkembangan penelitian terkini, tetapi digunakan untuk membangun dasar konseptual dalam membaca temuan penelitian yang lebih baru. Literatur mengenai pesantren yang bersifat fondasional juga dipertahankan ketika secara langsung membantu menjelaskan karakter kepemimpinan, otoritas kiai, pola regenerasi, dan keberlanjutan kelembagaan.

Pemilihan sumber dilakukan berdasarkan beberapa kriteria. Kriteria inklusi mencakup: (1) artikel jurnal yang diterbitkan dalam jurnal akademik nasional terakreditasi atau jurnal internasional yang relevan; (2) artikel berbahasa Indonesia atau Inggris; (3) penelitian yang membahas kepemimpinan pesantren, suksesi kepemimpinan lembaga pendidikan Islam, *talent management*, *succession planning*, atau keberlanjutan organisasi; dan (4) memiliki keterkaitan langsung dengan persoalan regenerasi kepemimpinan dan keberlanjutan institusi. Kriteria eksklusi mencakup tulisan populer, opini yang tidak didukung dasar akademik, publikasi yang tidak memiliki relevansi langsung dengan fokus penelitian, serta sumber yang teks lengkapnya tidak dapat diperoleh.

Analisis dilakukan melalui tiga tahap. Tahap pertama adalah penyaringan literatur berdasarkan judul dan abstrak untuk menilai kesesuaian sumber dengan fokus penelitian. Tahap

kedua berupa pembacaan dan kategorisasi tematik terhadap sumber yang memenuhi kriteria, dengan mengelompokkan temuan ke dalam empat tema utama, yaitu pola suksesi pada pesantren tradisional, perkembangan kepemimpinan pada pesantren modern, *talent management* dan pengembangan calon pemimpin, serta *succession planning* dalam keberlanjutan institusi. Tahap ketiga berupa sintesis naratif dengan membandingkan temuan antarsumber, mengidentifikasi persamaan dan perbedaan pola kepemimpinan, serta menghubungkan temuan tersebut dengan konsep manajemen strategis. Sintesis ini menjadi dasar dalam penyusunan *Sustainable Pesantren Succession Management Framework* (SPSMF).

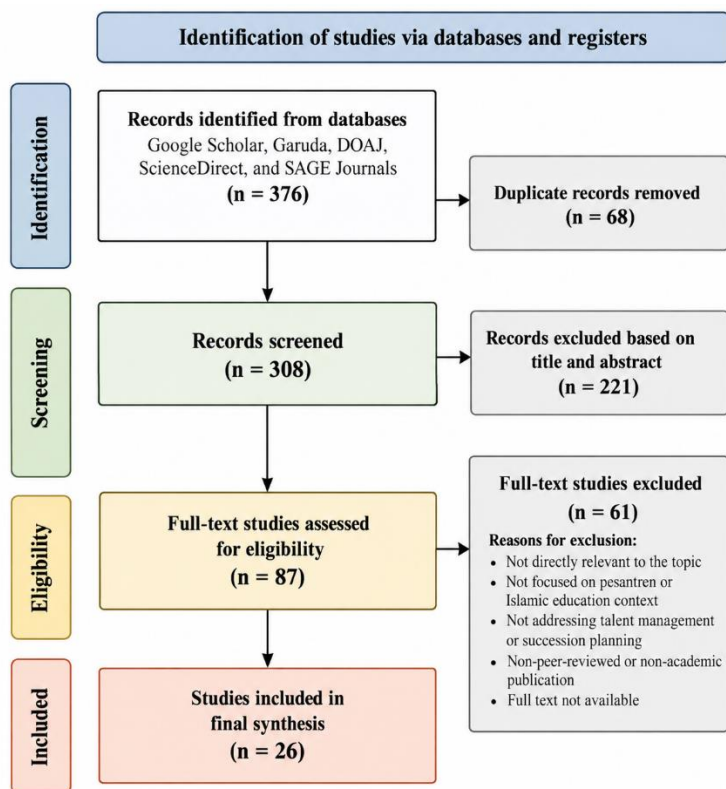
Analisis tidak diarahkan untuk menyamakan pesantren dengan organisasi bisnis atau lembaga profesional. Karakter pesantren tetap ditempatkan sebagai konteks utama, terutama berkaitan dengan otoritas kiai, nasab, *khidmah*, nilai keagamaan, dan hubungan pesantren dengan komunitasnya. Konsep *talent management* dan *succession planning* digunakan sebagai perangkat analitis yang kemudian dibaca kembali berdasarkan kebutuhan dan karakter kelembagaan pesantren. Pendekatan ini memungkinkan penelitian melihat peluang penerapan manajemen suksesi tanpa melepaskan nilai yang menjadi dasar kehidupan pesantren. Penelitian ini tidak menggunakan data lapangan primer berupa wawancara, observasi, atau survei pada pesantren tertentu. Temuan dan kerangka SPSMF sepenuhnya disusun berdasarkan sintesis terhadap literatur yang memenuhi kriteria pemilihan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil *systematic literature review* (SLR) mengenai suksesi kepemimpinan dan keberlanjutan institusi pesantren, kemudian membahas temuan tersebut melalui konsep *talent management*, *succession planning*, dan manajemen strategis. Hasil penelitian terlebih dahulu menggambarkan proses seleksi dan karakteristik literatur yang dianalisis, sebelum dilanjutkan dengan sintesis mengenai pola suksesi pada pesantren tradisional dan modern serta implikasinya terhadap pengembangan kepemimpinan dan keberlanjutan kelembagaan.

Hasil

Penelusuran literatur dilakukan melalui Google Scholar, Garuda, DOAJ, ScienceDirect, dan SAGE Journals menggunakan kombinasi kata kunci yang berkaitan dengan suksesi kepemimpinan pesantren, *leadership succession*, *talent management*, *succession planning*, dan manajemen strategis lembaga pendidikan Islam. Pada tahap identifikasi, diperoleh 376 rekaman dari lima sumber pencarian. Setelah 68 rekaman duplikat dikeluarkan, sebanyak 308 rekaman masuk ke tahap penyaringan berdasarkan judul dan abstrak. Penyaringan menghasilkan 87 publikasi yang dinilai lebih lanjut melalui pemeriksaan teks lengkap. Sebanyak 61 publikasi tidak memenuhi kriteria inklusi karena tidak memiliki keterkaitan langsung dengan persoalan suksesi kepemimpinan, manajemen talenta, perencanaan suksesi, atau keberlanjutan institusi pesantren. Sebanyak 26 studi kemudian ditetapkan sebagai sumber yang masuk dalam sintesis akhir. Alur seleksi tersebut disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Alur Seleksi Literatur Berdasarkan Systematic Literature Review

Dari 26 studi yang masuk dalam sintesis, literatur dapat dikelompokkan ke dalam empat kelompok utama. Kelompok pertama membahas kepemimpinan dan suksesi pesantren, terutama mengenai posisi kiai, nasab, karisma, kaderisasi, dan keberlanjutan kepemimpinan. Kelompok kedua membahas *talent management* dan pengembangan sumber daya manusia pada organisasi pendidikan. Kelompok ketiga membahas *succession planning* dan pengembangan calon pemimpin pada organisasi pendidikan, organisasi keluarga, dan organisasi nirlaba. Kelompok keempat berkaitan dengan tata kelola, pelebagaan nilai, dan keberlanjutan organisasi. Pengelompokan tersebut memperlihatkan bahwa penelitian mengenai suksesi pesantren dan penelitian mengenai manajemen suksesi modern berkembang dalam dua rumpun literatur yang belum banyak dipertemukan.

Tabel 1. Klasifikasi Studi dalam Sintesis

Kelompok Temuan	Fokus	Jumlah Studi
Kepemimpinan dan suksesi pesantren	Kiai, nasab, karisma, kaderisasi, regenerasi	10
<i>Talent management</i>	Identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta	6
<i>Succession planning</i>	Persiapan calon pemimpin dan transisi kepemimpinan	5
Tata kelola dan keberlanjutan	Pelebagaan nilai, tata kelola, keberlanjutan organisasi	5
Total		26

Hasil sintesis menunjukkan bahwa kepemimpinan pesantren memiliki karakter yang berbeda dari organisasi yang menjadi objek utama penelitian *talent management* dan *succession planning*. Pada pesantren, legitimasi kepemimpinan tidak hanya dibentuk oleh kompetensi dan posisi formal, tetapi juga oleh hubungan genealogis, karisma, penguasaan ilmu keagamaan, *khidmah*, serta penerimaan komunitas. Kiai memiliki posisi penting dalam mengarahkan pendidikan, kehidupan keagamaan, dan pengelolaan pesantren. Karena itu, proses pergantian kepemimpinan tidak berhenti pada penentuan pengganti, tetapi juga menyangkut keberlanjutan nilai dan kepercayaan yang telah terbentuk di lingkungan pesantren.

Pada pesantren tradisional, temuan literatur memperlihatkan kuatnya peran nasab dan karisma sebagai sumber legitimasi. Calon penerus umumnya berasal dari lingkungan keluarga kiai atau individu yang memiliki hubungan dekat dengan tradisi kepemimpinan pesantren. Pola tersebut memberikan kesinambungan identitas dan memudahkan penerimaan sosial terhadap pemimpin baru. Namun, literatur juga memperlihatkan persoalan ketika proses pewarisan tidak disertai kaderisasi yang memadai. Basis calon pemimpin dapat menjadi sempit, sementara kapasitas manajerial calon penerus tidak selalu berkembang sejalan dengan tanggung jawab kelembagaan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan risiko konflik internal, ketergantungan pada figur, dan kesulitan melakukan adaptasi organisasi.

Pada pesantren modern, pola kepemimpinan menunjukkan perkembangan yang berbeda. Struktur organisasi yang lebih formal memberikan ruang bagi pembagian fungsi antara kiai, yayasan, pengelola pendidikan, dan unit manajemen. Literatur menunjukkan munculnya pola kepemimpinan hibrida yang mempertahankan otoritas moral dan spiritual kiai sekaligus memberi ruang bagi kompetensi manajerial. Proses regenerasi mulai dikaitkan dengan pengalaman organisasi, pengembangan kapasitas, pendidikan, dan pembagian tanggung jawab secara bertahap. Perubahan tersebut tidak menghilangkan peran kiai, tetapi menggeser sebagian fungsi kepemimpinan dari ketergantungan pada individu menuju sistem kelembagaan yang lebih terstruktur.

Temuan pada literatur *talent management* memperlihatkan bahwa pengelolaan talenta berlangsung melalui beberapa proses yang saling berkaitan, yaitu identifikasi individu berpotensi, pengembangan kompetensi, penempatan pada posisi strategis, pendampingan, dan retensi. Dalam konteks pendidikan, pengembangan talenta tidak hanya diarahkan pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan kapasitas yang sesuai dengan misi dan nilai institusi. Temuan ini relevan dengan kebutuhan pesantren untuk mengenali calon pemimpin sejak lebih awal dan memberikan pengalaman kepemimpinan secara bertahap.

Literatur mengenai *succession planning* memperlihatkan kecenderungan yang serupa. Suksesi dipahami sebagai proses yang berlangsung sebelum pergantian kepemimpinan terjadi. Proses tersebut mencakup identifikasi calon penerus, pengembangan kompetensi, transfer pengetahuan, pemberian pengalaman, dan penyiapan mekanisme transisi. Dalam organisasi yang bergantung kuat pada figur pendiri atau pemimpin utama, kesiapan calon penerus menjadi bagian penting dari keberlanjutan organisasi. Temuan ini memberikan ruang bagi pesantren untuk memandang regenerasi sebagai proses jangka panjang, bukan sebagai tindakan yang baru dilakukan ketika kiai tidak lagi mampu memimpin.

Tabel 2. Sintesis Temuan Lintas Literatur

Temuan Literatur Pesantren	Temuan Literatur Manajemen	Bentuk Integrasi
Nasab sebagai sumber legitimasi	Identifikasi talenta	Identifikasi calon pemimpin berbasis nilai dan kapasitas
Karisma kiai	Pengembangan kepemimpinan	Pengembangan kapasitas calon penerus
<i>Khidmah</i> dan loyalitas	<i>Talent development</i>	Penugasan dan pengalaman kepemimpinan bertahap
Musyawarah keluarga dan komunitas	Tata kelola partisipatif	Mekanisme suksesi yang melibatkan pemangku kepentingan
Nilai pesantren lintas generasi	Pelembagaan nilai	Dokumentasi visi, misi, dan nilai inti
Ketergantungan pada figur	<i>Succession planning</i>	Persiapan calon penerus sebelum masa transisi

Sintesis terhadap 26 studi memperlihatkan empat kebutuhan utama dalam pengelolaan suksesi pesantren. Pertama, pesantren membutuhkan mekanisme identifikasi talenta berbasis nilai, sehingga calon penerus tidak ditentukan hanya berdasarkan hubungan genealogis, tetapi juga mempertimbangkan keilmuan, adab, komitmen, pengalaman, dan kapasitas manajerial. Kedua, calon penerus membutuhkan pengembangan kapasitas kepemimpinan melalui pendidikan, mentoring, rotasi tugas, pendelegasian, dan pengalaman mengelola unit kelembagaan. Ketiga, proses penentuan penerus memerlukan tata kelola suksesi yang partisipatif agar legitimasi pemimpin baru tidak hanya berasal dari satu sumber. Keempat, keberlanjutan membutuhkan pelembagaan nilai agar visi, misi, tradisi, dan prinsip utama pesantren tidak bergantung sepenuhnya pada figur pemimpin.

Keempat temuan tersebut menjadi dasar penyusunan *Sustainable Pesantren Succession Management Framework* (SPSMF). Kerangka ini menempatkan suksesi sebagai proses yang berkelanjutan dan saling berhubungan. Identifikasi talenta menjadi dasar pengembangan kapasitas. Kapasitas yang berkembang memberikan pengalaman dan legitimasi bagi calon penerus. Proses tersebut kemudian dihubungkan dengan mekanisme pengambilan keputusan yang partisipatif. Pelembagaan nilai berfungsi menjaga agar proses regenerasi tetap berada dalam koridor identitas dan tujuan pesantren.

Tabel 3. Sustainable Pesantren Succession Management Framework (SPSMF)

Pilar	Fokus Utama	Implementasi
Identifikasi Talenta Berbasis Nilai	Mengenali calon pemimpin berdasarkan nilai dan kapasitas	Pemetaan talenta keluarga, santri senior, ustaz, dan pengelola potensial
Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan	Menyiapkan calon penerus	Pendidikan, mentoring, rotasi tugas, dan pendelegasian
Tata Kelola Suksesi Partisipatif	Memperkuat legitimasi proses suksesi	Musyawarah keluarga, dewan kiai, yayasan, pengelola, dan unsur terkait
Pelembagaan Nilai	Menjaga kesinambungan identitas pesantren	Dokumentasi visi, misi, nilai inti, pedoman, dan budaya organisasi

Pembahasan

A. *Talent Management* dan *Succession Planning* sebagai Strategi Keberlanjutan Pesantren

Sintesis literatur menunjukkan bahwa persoalan suksesi kepemimpinan pesantren tidak dapat dilepaskan dari kemampuan lembaga mengelola sumber daya manusia secara berkelanjutan. Dalam *resource-based view*, sumber daya manusia merupakan salah satu aset strategis yang dapat menjadi sumber keunggulan apabila memiliki nilai, sulit ditiru, dan dikelola melalui sistem organisasi yang mendukung (Barney, 1991). Kerangka tersebut memberi dasar untuk melihat kepemimpinan pesantren tidak hanya sebagai persoalan pergantian figur kiai, tetapi juga sebagai proses menyiapkan kapasitas kepemimpinan yang mampu menjaga kesinambungan institusi.

Collings dan Mellahi (2009) menempatkan *strategic talent management* pada tiga aktivitas utama, yaitu identifikasi posisi strategis, pengembangan *talent pool*, dan pembangunan arsitektur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mengisi posisi tersebut secara berkelanjutan. Dalam konteks pesantren, konsep ini membutuhkan penyesuaian. Posisi kepemimpinan pesantren tidak sepenuhnya dapat dipahami sebagai *pivotal position* dalam pengertian organisasi bisnis karena otoritas pengasuh berkaitan dengan keilmuan agama, keteladanan, hubungan sosial, tradisi pesantren, dan kepercayaan komunitas. Karena itu, talenta kepemimpinan pesantren tidak cukup diukur melalui kemampuan administratif atau pencapaian profesional.

Temuan Ramaditya et al. (2022) pada perguruan tinggi memperlihatkan bahwa pengelolaan talenta yang sistematis dapat berjalan bersama manajemen pengetahuan dan transformasi kelembagaan. Smagina dan Stich (2025) juga menunjukkan bahwa pengembangan talenta dalam pendidikan merupakan proses jangka panjang yang perlu dikaitkan dengan misi dan nilai institusi. Temuan tersebut memberikan pijakan penting bagi pesantren. Kaderisasi tidak cukup dilakukan melalui pemberian tanggung jawab secara informal, tetapi perlu diarahkan melalui proses pengenalan potensi, pengembangan kapasitas, pemberian pengalaman kepemimpinan, dan evaluasi secara bertahap.

Succession planning melengkapi proses tersebut dengan memberikan perhatian khusus pada kesinambungan kepemimpinan. Rothwell (2010) menempatkan perencanaan suksesi sebagai proses terencana untuk memastikan tersedianya individu yang mampu mengisi posisi strategis ketika terjadi pergantian kepemimpinan. Al Hajri dan Alamri (2024), melalui analisis terhadap literatur *succession planning* dalam bidang keperawatan, menunjukkan pentingnya persiapan calon pemimpin sebelum terjadi kekosongan kepemimpinan. Temuan tersebut relevan bagi pesantren karena transisi kepemimpinan yang baru dimulai setelah kiai tidak lagi mampu menjalankan perannya berpotensi mempersempit ruang untuk membangun penerimaan sosial, kapasitas, dan legitimasi calon penerus.

Dalam konteks pesantren, *talent management* dan *succession planning* tidak seharusnya diposisikan sebagai dua konsep yang terpisah. *Talent management* menyediakan proses untuk menemukan dan mengembangkan calon pemimpin, sedangkan *succession planning* memberikan arah terhadap bagaimana calon tersebut dipersiapkan untuk keberlanjutan kepemimpinan. Integrasi keduanya memungkinkan kaderisasi berlangsung sebelum kebutuhan pergantian kepemimpinan menjadi persoalan yang mendesak.

B. Suksesi pada Pesantren Tradisional: Kekuatan Nasab dan Tantangan Kaderisasi

Literatur yang dianalisis memperlihatkan bahwa suksesi pada pesantren tradisional memiliki hubungan kuat dengan nasab, karisma, dan hubungan keluarga. Aedi (2016)

menunjukkan bahwa penerus kiai umumnya berasal dari lingkungan keluarga, terutama putra atau menantu. Pola tersebut tidak dapat dipahami semata-mata sebagai praktik nepotisme dalam pengertian organisasi modern. Dalam tradisi pesantren, hubungan genealogis dapat menjadi bagian dari legitimasi sosial dan simbolik karena keluarga kiai dipandang memiliki kedekatan historis dengan perjuangan dan nilai yang dibangun oleh pendiri pesantren.

Kondisi tersebut sekaligus menunjukkan karakter khusus suksesi pesantren. Legitimasi seorang pemimpin tidak hanya terbentuk melalui kompetensi formal, tetapi juga melalui penerimaan santri, alumni, keluarga, dan masyarakat terhadap otoritas keagamaan yang melekat pada figur kiai. Ta'rifin dan Halid (2021) memperlihatkan pentingnya kontinuitas nilai dan kepercayaan masyarakat dalam proses transisi kepemimpinan. Artinya, keberhasilan suksesi tidak cukup ditentukan oleh siapa yang secara formal ditetapkan sebagai penerus, tetapi juga oleh kemampuan penerus mempertahankan kepercayaan komunitas.

Persoalan muncul ketika basis suksesi yang sempit tidak diikuti dengan proses kaderisasi yang terencana. Azro'i dan Fuaidi (2020) menunjukkan adanya persoalan regenerasi ketika calon penerus tidak dipersiapkan secara memadai sejak awal. Situasi tersebut dapat membuat pesantren memasuki masa transisi tanpa kandidat yang memiliki kesiapan keilmuan, pengalaman pengelolaan lembaga, dan penerimaan sosial yang cukup.

Fitria (2025) memperlihatkan sisi lain dari persoalan tersebut melalui perhatian terhadap kepemimpinan yang sangat terpusat. Sentralisasi dapat membantu menjaga konsistensi nilai dan keputusan selama figur kiai masih memiliki otoritas kuat. Namun, ketergantungan yang terlalu besar pada satu figur membuat institusi memiliki kerentanan ketika terjadi perubahan kepemimpinan. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberlanjutan pesantren membutuhkan mekanisme yang memungkinkan nilai dan otoritas kepemimpinan diteruskan melalui institusi, bukan hanya melalui individu.

Temuan tersebut memperluas pemahaman mengenai hubungan antara nasab dan *talent management*. Nasab tidak perlu ditempatkan sebagai sesuatu yang harus dihilangkan dari sistem suksesi pesantren. Dalam konteks tertentu, nasab merupakan bagian dari sumber legitimasi yang hidup dalam komunitas. Persoalannya terletak pada ketika nasab menjadi satu-satunya dasar penentuan penerus tanpa disertai pengembangan kompetensi dan pengalaman kepemimpinan. *Talent management* dapat berfungsi bukan untuk menggantikan legitimasi tersebut, melainkan untuk memastikan bahwa calon penerus yang memiliki legitimasi genealogis juga memiliki kapasitas yang diperlukan untuk mengelola pesantren yang semakin kompleks.

C. Pesantren Modern dan Munculnya Pola Kepemimpinan Hibrida

Pada pesantren modern, literatur menunjukkan adanya kecenderungan menuju struktur organisasi yang lebih formal. Yayasan, dewan pengasuh, unit pendidikan, keuangan, kesantrian, dan fungsi administratif lainnya memungkinkan sebagian fungsi kelembagaan dijalankan melalui sistem yang tidak sepenuhnya bergantung pada satu figur. Perubahan tersebut tidak berarti bahwa otoritas kiai menghilang. Sebaliknya, temuan Aziz et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik dapat mengalami proses pelembagaan melalui nilai, budaya organisasi, dan tata kelola pendidikan.

Gagasan tersebut dapat dibaca melalui konsep *routinisation of charisma* Weber (1947). Karisma yang pada awalnya melekat pada individu dapat memperoleh bentuk kelembagaan melalui aturan, tradisi, struktur, dan praktik organisasi. Dalam konteks pesantren, proses tersebut penting karena keberlanjutan lembaga tidak mungkin hanya mengandalkan kemampuan

personal seorang kiai. Nilai yang selama ini diwujudkan melalui keteladanan pemimpin perlu diterjemahkan ke dalam sistem pendidikan, budaya organisasi, tata kelola, dan proses kaderisasi.

Samsudin et al. (2026) memperlihatkan pentingnya nilai *khidmah* dalam proses regenerasi yang dipadukan dengan efisiensi administratif. Temuan ini menunjukkan bahwa profesionalisasi pengelolaan pesantren tidak harus berarti pemisahan antara nilai keagamaan dan manajemen modern. Nilai pengabdian justru dapat menjadi dasar pembentukan komitmen kepemimpinan, sementara sistem organisasi menyediakan ruang bagi pengembangan kapasitas dan pembagian tanggung jawab.

Fauzi et al. (2025) juga memperlihatkan adanya hubungan antara nilai kepemimpinan sufistik dan mutu layanan kelembagaan. Temuan tersebut memperkuat gagasan bahwa dimensi spiritual dan manajerial tidak harus ditempatkan dalam dua ruang yang berlawanan. Tantangannya terletak pada bagaimana nilai spiritual diterjemahkan menjadi perilaku kepemimpinan, sistem kerja, dan budaya organisasi yang dapat dipertahankan lintas generasi.

Dalam kerangka ini, istilah kepemimpinan hibrida menjadi relevan untuk menjelaskan perubahan yang ditemukan dalam literatur. Kepemimpinan hibrida bukan berarti menggantikan otoritas kiai dengan manajemen profesional, melainkan mempertemukan otoritas keagamaan dengan kompetensi manajerial. Kiai tetap memiliki posisi penting dalam menjaga identitas dan nilai pesantren, sementara fungsi manajemen dapat didukung oleh struktur organisasi dan individu yang memiliki kompetensi sesuai bidangnya.

D. Integrasi Legitimasi Keagamaan dan Kompetensi Kepemimpinan

Perdebatan mengenai suksesi pesantren tidak tepat jika hanya diletakkan pada oposisi antara tradisi dan modernitas. Pesantren tradisional maupun modern sama-sama menghadapi kebutuhan untuk menjaga kesinambungan nilai sekaligus menyiapkan kapasitas kepemimpinan baru. Perbedaannya lebih terlihat pada mekanisme yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Pada pesantren tradisional, nasab dan karisma menjadi sumber legitimasi yang kuat, sementara mekanisme kaderisasi cenderung lebih informal. Pada pesantren modern, struktur formal dan pembagian fungsi manajerial memberi ruang lebih besar bagi pengembangan kompetensi. Kedua pola tersebut memiliki kekuatan dan tantangan masing-masing. Literatur tidak menunjukkan bahwa satu bentuk dapat sepenuhnya menggantikan bentuk lainnya.

Kondisi tersebut membawa implikasi penting bagi penerapan *talent management*. Model yang terlalu menekankan meritokrasi formal berpotensi mengabaikan karakter sosial dan keagamaan pesantren. Sebaliknya, model yang sepenuhnya mengandalkan nasab dapat menghadapi keterbatasan ketika kebutuhan pengelolaan pesantren berkembang semakin kompleks. Integrasi keduanya membutuhkan kriteria kepemimpinan yang menggabungkan keilmuan, adab, integritas, komitmen *khidmah*, penerimaan komunitas, pengalaman organisasi, dan kompetensi manajerial.

Pada titik ini, *talent management* dalam pesantren memiliki karakter yang berbeda dari pengelolaan talenta dalam organisasi bisnis. Talenta bukan sekadar individu dengan *high performance* dan *high potential*, tetapi individu yang memiliki kesesuaian dengan nilai dasar pesantren. Pengembangan talenta juga bukan hanya investasi untuk mencapai kinerja organisasi, melainkan proses membentuk calon pemimpin yang mampu menjaga identitas kelembagaan.

E. Sustainable Pesantren Succession Management Framework

Sintesis berbagai temuan tersebut menjadi dasar pengembangan *Sustainable Pesantren Succession Management Framework* (SPSMF). Kerangka ini tidak dimaksudkan sebagai model yang telah terbukti secara empiris, tetapi sebagai proposisi konseptual yang dihasilkan dari integrasi temuan literatur tentang pesantren, *talent management*, *succession planning*, dan manajemen strategis.

SPSMF terdiri atas empat pilar yang saling berhubungan. Pilar pertama adalah *Value-Based Talent Identification*. Identifikasi calon pemimpin tidak hanya diarahkan kepada keluarga kiai, tetapi juga dapat mencakup santri senior, ustadz, dan individu lain yang memiliki kedekatan nilai dengan pesantren. Kriteria yang digunakan mencakup keilmuan, adab, integritas, komitmen khidmah, pengalaman organisasi, dan kemampuan manajerial.

Pilar kedua adalah *Leadership Capacity Building*. Calon pemimpin perlu memperoleh pengalaman yang memungkinkan mereka memahami kompleksitas pesantren dari berbagai sisi. Pendidikan lanjutan, *mentoring*, rotasi tugas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan pemberian tanggung jawab bertahap dapat menjadi bagian dari proses tersebut. Pada tahap ini, *talent management* berfungsi sebagai proses pengembangan jangka panjang, bukan sekadar pelatihan menjelang pergantian pemimpin.

Pilar ketiga adalah *Participatory Succession Governance*. Proses suksesi membutuhkan mekanisme yang memberikan ruang bagi keluarga, dewan kiai, yayasan, pengelola pesantren, dan unsur komunitas yang relevan. Keterlibatan tersebut bukan untuk mengurangi otoritas keagamaan kiai, tetapi untuk memperluas legitimasi keputusan suksesi. Temuan tentang pentingnya kepercayaan komunitas dalam suksesi menunjukkan bahwa penerimaan sosial merupakan bagian penting dari keberlanjutan kepemimpinan.

Pilar keempat adalah *Institutionalisation of Values*. Nilai-nilai pesantren perlu diteruskan melalui sistem dan budaya organisasi, bukan hanya melalui hubungan personal dengan kiai. Visi, misi, tradisi pendidikan, etika kepemimpinan, dan prinsip khidmah dapat didokumentasikan serta diterapkan dalam proses pendidikan dan tata kelola. Pelembagaan nilai ini menjadi penting ketika terjadi pergantian generasi karena identitas pesantren tetap memiliki rujukan yang dapat diwariskan.

Keempat pilar tersebut membentuk suatu siklus. Identifikasi talenta menjadi dasar pengembangan kapasitas; pengembangan kapasitas memperkuat kesiapan calon pemimpin; tata kelola suksesi memberikan legitimasi terhadap proses pergantian kepemimpinan; sedangkan pelembagaan nilai menjaga kesinambungan identitas pesantren dan menjadi dasar bagi identifikasi talenta generasi berikutnya. Siklus tersebut memperlihatkan bahwa *succession planning* bukan tahap terakhir dalam manajemen pesantren, melainkan bagian dari proses kelembagaan yang berlangsung secara berkelanjutan.

F. Kontribusi Teoretis dan Implikasi Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memperluas penggunaan konsep *talent management* dan *succession planning* ke dalam konteks organisasi pendidikan Islam yang memiliki karakter genealogis, spiritual, dan komunal. Literatur manajemen strategis umumnya menempatkan talenta sebagai sumber daya organisasi, sementara literatur pesantren lebih banyak membahas otoritas kiai, karisma, nasab, dan regenerasi. SPSMF mempertemukan kedua kelompok literatur tersebut melalui gagasan bahwa keberlanjutan pesantren membutuhkan integrasi antara legitimasi nilai dan pengelolaan kapasitas kepemimpinan.

Secara praktis, temuan ini menunjukkan bahwa perencanaan suksesi dapat dimulai sebelum terjadi pergantian kepemimpinan. Pesantren dapat melakukan pemetaan calon pemimpin, memberikan pengalaman kepemimpinan secara bertahap, serta membangun mekanisme musyawarah yang sesuai dengan karakter kelembagaan masing-masing. Pada pesantren tradisional, pendekatan tersebut dapat memperluas proses kaderisasi tanpa harus menghilangkan peran nasab dan karisma. Pada pesantren modern, pendekatan tersebut dapat memperjelas hubungan antara otoritas pengasuh, yayasan, dan pengelola profesional.

Bagi pengelola yayasan, kebutuhan utama terletak pada kejelasan pembagian kewenangan dan mekanisme suksesi. Bagi pengasuh, perhatian dapat diarahkan pada proses kaderisasi dan transfer nilai. Bagi lembaga pemerintah yang membina pesantren, temuan ini dapat menjadi dasar untuk mengembangkan program penguatan kapasitas manajerial dan kepemimpinan. Sementara itu, bagi penelitian berikutnya, SPSMF perlu diuji melalui studi empiris pada pesantren dengan karakter, ukuran, dan pola kepemimpinan yang berbeda.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa keberlanjutan pesantren memiliki hubungan erat dengan kemampuan lembaga menyiapkan proses suksesi kepemimpinan secara terencana. Sintesis literatur memperlihatkan adanya perbedaan pola antara pesantren tradisional dan modern. Pesantren tradisional cenderung menempatkan nasab, karisma, dan kedekatan dengan keluarga kiai sebagai sumber legitimasi utama, sedangkan pesantren modern mulai memadukan otoritas kiai dengan struktur organisasi formal dan kompetensi manajerial. Perbedaan tersebut tidak menghapus kebutuhan yang sama, yaitu tersedianya proses kaderisasi yang mampu menjaga kesinambungan nilai, kepemimpinan, dan fungsi kelembagaan ketika terjadi pergantian generasi.

Integrasi *talent management* dan *succession planning* menawarkan pendekatan yang dapat disesuaikan dengan karakter pesantren. *Talent management* memberikan ruang bagi proses identifikasi dan pengembangan calon pemimpin, sedangkan *succession planning* mengarahkan proses tersebut pada kesiapan menghadapi keberlanjutan kepemimpinan. Berdasarkan sintesis literatur, penelitian ini mengusulkan *Sustainable Pesantren Succession Management Framework* (SPSMF) yang terdiri atas empat pilar, yaitu *Value-Based Talent Identification*, *Leadership Capacity Building*, *Participatory Succession Governance*, dan *Institutionalisation of Values*. Keempat pilar tersebut mempertemukan kebutuhan pengembangan kompetensi dengan nilai keilmuan, adab, khidmah, karisma, dan legitimasi sosial yang menjadi bagian penting dari kehidupan pesantren.

SPSMF dalam penelitian ini masih merupakan kerangka konseptual yang dibangun melalui sintesis literatur dan belum diuji secara empiris. Penerapannya perlu mempertimbangkan karakter masing-masing pesantren, termasuk pola kepemilikan, struktur yayasan, hubungan keluarga, peran dewan pengasuh, serta tingkat profesionalisasi manajemen. Penelitian selanjutnya dapat menguji kerangka tersebut melalui studi kasus pada pesantren tradisional dan modern, survei terhadap pengelola pesantren, atau pendekatan *mixed methods* untuk melihat hubungan antara kaderisasi, tata kelola suksesi, legitimasi kepemimpinan, dan keberlanjutan institusi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, N. (2016). Leadership Succession in Pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 247–262. <https://doi.org/10.15575/jpi.v1i2.674>
- Al Hajri, A. K., & Alamri, M. (2024). Succession Planning and Leadership Development in Nursing: A Bibliometric Analysis (2000–2023). *Nursing Research and Practice*, 2024, Article 6191008. <https://doi.org/10.1155/2024/6191008>
- Aziz, M. R. Z., Asy'ari, H., & Ratnaningsih, S. (2025). Reconstruction of Charismatic Leadership Model in Islamic Education Based on Religious Moderation at Ash-Shiddiqiyah Serpong Islamic Boarding School. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jmp/article/view/66626>
- Azro'i, I., & Fuaidi, I. (2020). The Existence of Pesantren: Implication Study of Pesantren Leadership Regeneration in Central Java. *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.35878/santri.v1i1.203>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Deloitte Global. (2026). *Family Business Succession Planning and the Next Generation*. Deloitte Private. <https://www.deloitte.com/global/en/services/deloitte-private/perspectives/family-business-succession-planning-next-generation.html>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Fauzi, A., Dakir, D., Qodir, A., Fatchurahman, M., & Minarti, S. (2025). Influence of Satlogi Santri Values on Sufistic Leadership: Enhancing Service Quality and Productivity in Pesantren. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(4), 681–694. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v6i4.1950>
- Fitria, N. (2025). The Leadership of the Kyai as a Conservative Instrument of the Islamic Boarding School. *Nizham Journal of Islamic Studies*, 13(1). <https://doi.org/10.32332/fn6fxr86>
- 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>
- Karim, A., Fathurrohman, O., Muhammadun, Saripudin, W., Rahmat, D., & Mansir, F. (2023). Altruistic Works, Religion, and Corruption: Kiai's 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>

- Kurniawan, I., Muslihah, E., Syarifudin, E., & Supardi. (2022). Kyai's Leadership Model in Islamic Educational Institutions Pondok Pesantren: A Literature Study. *International Journal of Graduate of Islamic Education*, 3(2), 112–125.
- Malisi, M. A. S., Sulasman, S., & Mohad, A. H. (2024). Institutionalizing Educational Reform: Balancing Tradition and Modernity at Pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 363–374.
- 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>
- Mastuhu. (1994). *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. INIS.
- Maulidy, M. 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>
- 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>
- 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>
- Nugraha, A. L., & Sudrajad, O. Y. (2025). *Pesantrenpreneur: The Fusion of Piety, Profit and Progress*. Islamic Business Review. https://islamicbr.com/read_article/pesantrenpreneur-the-fusion-of-piety-profit-and-progress
- Ramaditya, M., Maarif, M. S., Affandi, J., & Sukmawati, A. (2022). Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in Higher Education. *Frontiers in Education*, 7, Article 929697. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.929697>
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (4th ed.). AMACOM.
- 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>
- 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>
- Samsudin, S., Amri, M. S., & Muflihin, A. (2026). Regeneration of Leadership Models in Islamic Boarding Schools: Khidmah-Based Integration for Administrative Efficiency. *TA'DIBUNA: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 9(1), 134–148. <https://doi.org/10.30659/jpai.9.1.134-148>
- Smagina, O., & Stich, J.-F. (2025). Talent Development in Higher Education Institutions: Systematic Literature Review and Research Agenda. *Advances in Developing Human Resources*. <https://doi.org/10.1177/15344843251381389>

- Ta'rifin, A., & Halid, A. (2021). Sustainability of Pesantren in the Future: Study of the Charismatic Leadership of Kiai and Leadership Succession of Pesantren in Pekalongan. *Edukasia Islamika*, 6(1), 1–15.
- 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>
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Free Press.
- Yani, M. T., Mahfud, C., Rangga Sa'adillah, S. A. P., Bustami, M. R., Maskuri, & Taufiq, A. (2022). Advancing the Discourse of Muslim Politics in Indonesia: A Study on Political Orientation of Kiai as Religious Elites in Nahdlatul Ulama. *Heliyon*, 8(12), e12218. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12218>