

Kepemimpinan Transformasional Dalam Membangun Tim Unggul: Rekrutmen Sumber Daya Manusia Di Pesantren Rintisan

Mohammad Fadol Ilahi¹, Eka Diana²

^{1,2} Universitas Nurul Jadid, Probolinggo Indonesia

E-mail: fdl40740@gmail.com¹, ekadianaalwi8@unuja.ac.id²

Article History:

Received: 11 April 2026

Revised: 30 April 2026

Accepted: 29 Mei 2026

Keywords: *kepemimpinan transformasional; pesantren rintisan; rekrutmen tenaga pendidik; adaptasi kultural; manajemen sumber daya manusia*

Abstract: *Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam proses rekrutmen tenaga pendidik pada pesantren rintisan serta mengidentifikasi dinamika yang menyertainya. Latar belakang penelitian ini adalah belum terstrukturanya sistem rekrutmen di banyak pesantren rintisan sehingga proses seleksi cenderung informal dan belum berbasis standar profesional. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus di Pesantren Rintisan Darul Fawaid Ilmiah Besuk Probolinggo. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis dengan model interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dominan dalam menentukan arah rekrutmen, dengan penekanan pada komitmen, kesiapan mental, dan kemampuan adaptasi terhadap budaya pesantren dibandingkan kompetensi akademik semata. Proses rekrutmen berlangsung fleksibel dan informal melalui diskusi kolektif tanpa sistem administratif yang terstruktur. Temuan utama menunjukkan bahwa rekrutmen berbasis “ketahanan ideologis dan adaptasi kultural” menjadi faktor kunci keberhasilan tenaga pendidik. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme seleksi kultural dalam membentuk identitas lembaga.*

PENDAHULUAN

Sejak lama, pendidikan Islam telah menjadi dasar penting untuk membangun karakter dan perspektif siswa. Pesantren, salah satu jenis institusi pendidikan yang bertahan lintas generasi, sangat penting untuk mempertahankan nilai-nilai keagamaan dan mempersiapkan siswa untuk menghadapi tantangan zaman. Namun, menghadapi berbagai perubahan sosial dan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks, pesantren perlu meningkatkan kualitas tenaga pendidik, yang merupakan kunci proses pembelajaran. Banyak penelitian mengindikasikan, pola kepemimpinan di lembaga sangat memengaruhi kualitas sumber daya manusia. Gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, dinilai dapat meningkatkan motivasi, kreativitas, dan kinerja guru melalui empat dimensinya: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi

intelektual, hingga pertimbangan individualisasi (Bahri, 2022; Farida et al., 2024; A. Harsoyo, 2022; Komala, 2023). Gaya kepemimpinan ini juga meningkatkan keterlibatan guru di tempat kerja dan meningkatkan produktivitas mereka (Armiyanti et al., 2023; Firmansyah et al., 2023). Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dipublikasikan dalam jurnal PESHUM yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan dalam membangun komitmen organisasional yang berdampak pada kinerja sumber daya manusia (Juwita & Nurhamdi, 2025).

Banyak lembaga pendidikan, terutama yang baru didirikan, menghadapi kesulitan untuk menerapkan pengelolaan sumber daya manusia secara profesional. Hasil observasi awal di Pesantren Rintisan Darul Fawaid Ilmiah Besuk Probolinggo mengindikasikan bahwa proses pengambilan guru belum sepenuhnya direncanakan secara sistematis. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada karakteristiknya sebagai pesantren rintisan yang masih dalam tahap pengembangan kelembagaan, khususnya dalam aspek pengelolaan sumber daya manusia, sehingga dinilai relevan untuk mengkaji dinamika rekrutmen tenaga pendidik secara lebih mendalam. Dalam beberapa situasi, keputusan tentang penempatan guru lebih banyak dipengaruhi oleh kedekatan pribadi daripada kebutuhan kompetensi. Di samping hal tersebut, dokumen pendukung rekrutmen sangat terbatas; hampir tidak ada catatan formal yang menjelaskan faktor-faktor yang digunakan dalam seleksi. Situasi ini memengaruhi kualitas guru baru yang masuk. Beberapa dari mereka masih menghadapi tantangan dalam pembuatan perangkat pembelajaran atau belum menguasai pendekatan mengajar yang sesuai dengan karakteristik guru. Fakta ini sangat sejalan dengan temuan beberapa penelitian yang mengindikasikan, standar pengangkatan guru di pesantren rintisan masih belum stabil dan sering berubah mengikuti kebutuhannya (Fauzi et al., 2024; Nugraha et al., 2024).

Sebaliknya, sifat kepemimpinan pesantren juga sangat memengaruhi cara pengelolaan tenaga pendidik dilakukan. Studi mengindikasikan, kiai biasanya memiliki sifat kepemimpinan yang terkait dengan nilai-nilai transformasional, seperti keteladanan dan kemampuan untuk menumbuhkan semangat pengabdian. Namun, hasilnya tidak selalu tampak kuat ketika prinsip-prinsip tersebut dikombinasikan dengan kebutuhan tata kelola lembaga yang lebih teknis. Misalnya, belum umum untuk membentuk tim rekrutmen yang berfokus pada kompetensi (Kurniawan et al., 2024). Namun, penelitian lain mengindikasikan, kepemimpinan transformasional sangat penting untuk perencanaan tenaga pendidik, pelatihan, dan pengembangan profesional di institusi pendidikan (Arifin, 2025; Malik, 2023). Di samping hal tersebut, ditemukan bahwa supervisi akademik, budaya kerja kolaboratif, dan keterbukaan terhadap inovasi manajerial adalah beberapa faktor yang berkontribusi pada hasil positif gaya kepemimpinan ini (Latief, 2024; Nisa, 2022). Ini mengindikasikan, meningkatkan sistem rekrutmen memerlukan peningkatan kepemimpinan.

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa masih terdapat celah penelitian, khususnya pada kajian yang secara spesifik mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan proses rekrutmen tenaga pendidik dalam konteks pesantren rintisan, yang selama ini lebih banyak difokuskan pada aspek kinerja dan budaya organisasi. Salah satunya adalah bagaimana menggunakan kepemimpinan transformasional secara khusus untuk membentuk tim pendidik untuk pesantren rintisan. Mayoritas studi terdahulu memfokuskan pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru atau budaya organisasi. Akibatnya, elemen strategis seperti penempatan kurang diperhatikan. Padahal, kualitas rekrutmen menentukan kualitas sekolah secara keseluruhan.

Karena itu, penelitian ini ditujukan guna memahami dengan lebih komprehensif bagaimana kepemimpinan transformasional digunakan untuk membentuk tim rekrutmen tenaga

pendidik di pesantren rintisan. Di samping hal tersebut, penelitian ini juga berusaha mengeksplorasi masalah apa pun yang muncul selama proses tersebut. Dengan memberikan pemahaman yang lebih mendalam, temuan yang dihasilkan harapannya bisa menyajikan gambaran yang lebih realistis tentang seberapa pentingnya penguatan tata kelola rekrutmen.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini ditujukan guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena kepemimpinan transformasional dalam proses pengangkatan tenaga pendidik di lembaga pendidikan Islam tertentu. Penggunaan pendekatan kualitatif sebagai jenis penelitian studi kasus dikarenakan mampu menjadikan peneliti menafsirkan makna, proses, dan dinamika sosial yang terjadi secara alami tanpa mengubah realitas lapangan (Creswell & Poth, 2021; Moleong, 2021). Di sisi lain, studi kasus dipandang relevan karena penelitian difokuskan pada satu kasus spesifik yang memiliki karakteristik unik dan layak ditelaah secara intensif dan mendalam.

Penelitian dilakukan di Pesantren Rintisan Darul Fawaid Ilmiah Besuk, Kabupaten Probolinggo. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada karakteristiknya sebagai pesantren rintisan yang masih dalam tahap pengembangan kelembagaan, khususnya dalam aspek pengelolaan sumber daya manusia tenaga pendidik. Kondisi ini menjadikan proses rekrutmen bersifat dinamis, belum terstandarisasi, dan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, sehingga relevan untuk mengkaji peran kepemimpinan transformasional dalam membangun tim pendidik secara lebih mendalam. Menurut (Sugiyono, 2022), karena keadaan ini membuat rekrutmen dan kepemimpinan tenaga pendidik berubah-ubah dan dinamis, penting untuk mempelajari peran kepemimpinan transformasional dalam membangun tim pendidik di pesantren rintisan.

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data mencakup wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk mempelajari perspektif, pengalaman, dan penjelasan informan tentang praktik kepemimpinan dan proses pengangkatan tenaga pendidik di pesantren. Observasi partisipatif digunakan untuk melihat secara langsung pola interaksi, pengambilan keputusan, dan praktik kepemimpinan dalam aktivitas keseharian. Studi dokumentasi digunakan untuk memeriksa berbagai dokumen pendukung, seperti arsip administratif, struktur organisasi, dan kebijakan rekrutmen, untuk mendukung data observasi dan hasil wawancara (Salim & Syahrur, 2020; Sugiyono, 2022).

Untuk memilih informan untuk penelitian, teknik purposive sampling digunakan. Informan yang dipilih ini dianggap memiliki pemahaman yang paling tinggi dan terlibat langsung dalam fokus penelitian. Pemimpin pesantren, staf administrasi yang mengelola sumber daya manusia, orang-orang yang terlibat dalam proses rekrutmen guru, dan guru yang direkrut adalah informan penelitian. Pemilihan informan ini didasarkan pada fakta bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan informasi yang relevan untuk memberikan penjelasan mendalam tentang praktik kepemimpinan dan pengangkatan tenaga pendidik (Helaluddin & Wijaya, 2021).

Penelitian ini mempergunakan model analisis data kualitatif interaktif untuk melakukan analisis data, yang mencakup fase reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilaksanakan melalui pemilihan dan pemfokusan data sebagaimana tujuan penelitian. Agar hubungan antar data dapat dipahami dengan baik, penyajian data diberikan dalam bentuk uraian naratif yang sistematis. Di samping hal tersebut, untuk mendapatkan hasil yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, penarikan kesimpulan dilakukan secara konsisten selama proses penelitian (Miles et al., 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN**Keteladanan Pimpinan dalam Mengarahkan Rekrutmen Berbasis Nilai**

Hasil penelitian mengindikasikan, pimpinan pesantren memegang peran sentral dan dominan dalam menentukan arah rekrutmen tenaga pendidik, terutama pada fase awal perkembangan lembaga. Proses rekrutmen tidak dijalankan melalui mekanisme administratif yang baku, melainkan lebih bertumpu pada pertimbangan nilai, komitmen, dan kesiapan individu dalam menghadapi realitas pesantren yang masih dalam tahap rintisan.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, pimpinan pesantren secara eksplisit menyatakan bahwa aspek kesiapan mental dan ketahanan dalam menjalani kehidupan pesantren menjadi prioritas utama dibandingkan dengan latar belakang akademik semata. Hal ini didasarkan pada pengalaman sebelumnya, di mana beberapa tenaga pendidik dengan kualifikasi akademik baik justru tidak mampu bertahan karena tidak siap dengan kondisi kelembagaan yang masih terbatas.

“Di awal berdirinya pesantren ini, kami tidak bisa hanya melihat ijazah atau latar belakang pendidikan saja. Yang lebih penting adalah kesiapan mereka untuk bertahan di pesantren.” (Kepala Pesantren, 2025)

Temuan observasi juga mengindikasikan, pimpinan secara aktif terlibat dalam interaksi awal dengan calon tenaga pendidik melalui pendekatan informal. Interaksi ini tidak sebatas berfungsi sebagai proses seleksi, namun pula sebagai sarana internalisasi nilai-nilai pesantren kepada calon tenaga pendidik. Dalam praktiknya, percakapan interpersonal digunakan untuk menggali motivasi, orientasi pengabdian, serta kesiapan calon dalam beradaptasi dengan budaya pesantren.

Di sisi lain, hasil studi dokumentasi mengindikasikan, pesantren belum memiliki dokumen formal yang sistematis terkait standar rekrutmen tenaga pendidik. Tidak ditemukan pedoman tertulis yang menjelaskan kriteria seleksi, tahapan rekrutmen, maupun indikator kelulusan calon tenaga pendidik. Kondisi ini memperkuat temuan bahwa proses rekrutmen lebih bersifat berbasis nilai dan pertimbangan personal pimpinan daripada sistem yang terstruktur.

Dinamika Tim Rekrutmen: Antara Kolektivitas dan Informalitas

Hasil penelitian mengindikasikan, keberadaan tim rekrutmen dalam pesantren rintisan tidak berbentuk secara formal, melainkan berkembang secara kultural melalui interaksi antar pengelola pesantren. Meskipun tidak terdapat struktur organisasi yang secara khusus menangani rekrutmen, proses pengambilan keputusan tetap melibatkan beberapa pihak melalui diskusi kolektif yang berlangsung secara informal.

Berdasarkan hasil observasi partisipatif, diskusi mengenai calon tenaga pendidik sering terjadi dalam situasi non-formal, seperti setelah kegiatan ibadah atau dalam pertemuan santai antar pengelola. Dalam forum tersebut, setiap anggota memiliki ruang untuk menyampaikan penilaian berdasarkan pengalaman interaksi langsung dengan calon tenaga pendidik.

“Biasanya kami berdiskusi secara sederhana saja, kadang setelah shalat atau ketika sedang berkumpul.” (Tim Rekrutmen, 2025)

Namun demikian, tidak adanya sistem formal dalam tim rekrutmen juga menimbulkan beberapa keterbatasan. Hasil wawancara mengindikasikan, dalam beberapa kasus, keputusan masih dipengaruhi oleh kedekatan personal atau rekomendasi informal. Di samping hal tersebut, tidak adanya pembagian tugas yang jelas menyebabkan proses evaluasi calon tenaga pendidik tidak selalu dilakukan secara sistematis dan terukur.

Di sisi lain, pengalaman masa lalu menjadi sumber pembelajaran kolektif bagi tim dalam memperbaiki proses rekrutmen. Kegagalan dalam mempertahankan tenaga pendidik yang tidak mampu beradaptasi mendorong tim untuk lebih berhati-hati dan selektif dalam menilai aspek

komitmen dan kesiapan calon.

Proses Pengambilan Keputusan yang Adaptif dan Berlapis

Hasil penelitian mengindikasikan, proses pengambilan keputusan dalam rekrutmen tenaga pendidik dilakukan secara bertahap dan tidak bersifat instan. Calon tenaga pendidik umumnya tidak langsung diterima, melainkan melalui proses pengamatan berulang yang memungkinkan pimpinan dan tim pengelola menilai kesesuaian calon dengan budaya pesantren.

Berdasarkan hasil observasi, calon tenaga pendidik sering diminta untuk beberapa kali hadir dan berinteraksi dengan lingkungan pesantren sebelum keputusan akhir diambil. Proses ini memungkinkan pengelola untuk menilai secara langsung sikap, pola interaksi, serta tingkat kenyamanan calon dalam lingkungan pesantren.

“Biasanya calon guru tidak langsung diterima. Mereka diminta datang beberapa kali untuk melihat bagaimana interaksi dan kesiapan mereka.” (Kepala Pesantren, 2025)

Namun demikian, proses ini tidak didukung oleh instrumen evaluasi yang baku. Penilaian lebih banyak didasarkan pada kesan subjektif dan pengalaman interaksi langsung. Hal ini mengindikasikan, meskipun proses dilakukan secara hati-hati, aspek objektivitas dalam seleksi masih relatif terbatas.

PEMBAHASAN

Temuan penelitian mengindikasikan, praktik rekrutmen tenaga pendidik di pesantren rintisan memiliki karakteristik yang khas dan berbeda secara fundamental dengan paradigma manajemen sumber daya manusia modern yang cenderung formal, terstruktur, dan berbasis kompetensi administratif. Dalam konteks ini, rekrutmen tidak sebatas dipahami sebagai proses administratif, melainkan sebagai mekanisme seleksi berbasis nilai (*value-based recruitment*) yang menekankan kesesuaian ideologis, komitmen, serta kesiapan adaptasi terhadap kultur pesantren. Temuan ini memperkuat argumen bahwa dalam lembaga pendidikan Islam, dimensi nilai dan budaya organisasi memiliki posisi dominan dalam menentukan kualitas sumber daya manusia (Komala, 2023; Latief, 2024; Tohet & Hidayat, 2023). Hal ini juga didukung oleh penelitian internasional yang mengindikasikan, organisasi berbasis nilai cenderung mengedepankan *person-organization fit* dibanding sekadar kompetensi teknis (Kristof-Brown et al., 2022). Pendekatan rekrutmen berbasis nilai juga semakin mendapat perhatian dalam studi manajemen pendidikan modern, di mana kesesuaian nilai individu dengan organisasi terbukti meningkatkan retensi tenaga pendidik serta efektivitas kerja dalam jangka panjang (Lestari et al., 2022; Nugraha et al., 2024; Saputra et al., 2023). Hal ini juga diperkuat oleh studi empiris yang mengindikasikan, keselarasan nilai individu dengan organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas tenaga pendidik secara signifikan (Amalia et al., 2023; Putra et al., 2022).

Lebih lanjut, penekanan pada aspek komitmen dan kesiapan mental dalam proses rekrutmen mengindikasikan, pesantren rintisan mengadopsi pendekatan seleksi berbasis ketahanan individu (*resilience-based selection*). Dalam konteks organisasi pendidikan berbasis komunitas, ketahanan individu menjadi faktor kunci dalam mempertahankan stabilitas tenaga kerja, terutama pada lembaga yang masih dalam tahap perkembangan (Hidayat, 2024; Munir, 2023). Penelitian terbaru juga mengindikasikan, ketahanan psikologis dan adaptasi sosial memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan guru dalam lingkungan kerja yang dinamis (Sutrisno et al., 2023).

Keterlibatan langsung pimpinan dalam proses rekrutmen mencerminkan praktik nyata dari kepemimpinan transformasional, khususnya dalam dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, dan *individualized consideration*. Pimpinan tidak sebatas bertindak sebagai pengambil keputusan, namun pula sebagai figur sentral yang mentransmisikan nilai dan

membentuk orientasi kerja tenaga pendidik. Temuan ini sejalan dengan (Farida et al., 2024) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk kualitas SDM melalui keteladanan dan pengaruh nilai. Di samping hal tersebut, (Variani et al., 2024) mengindikasikan, kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap pengembangan kompetensi dan komitmen tenaga pendidik.

Dalam kajian yang lebih luas, kepemimpinan transformasional juga terbukti meningkatkan work engagement, loyalitas, dan kinerja guru melalui pendekatan inspiratif dan relasional (Armiyanti et al., 2023; Firmansyah et al., 2023; Kim & Park, 2022). Bahkan, studi terbaru mengindikasikan, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan kuat dengan pembentukan budaya organisasi yang adaptif dan inovatif dalam lembaga pendidikan (Siswadi et al., 2025; Wahyuni et al., 2023). Di samping hal tersebut, penelitian terbaru juga mengindikasikan, kepemimpinan transformasional tidak sebatas berdampak pada peningkatan motivasi kerja, namun pula berkontribusi signifikan terhadap pembentukan iklim organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan inovasi pedagogik (Haryanto et al., 2022; Setiawan et al., 2023). Di samping hal tersebut, efektivitas kepemimpinan transformasional juga terbukti berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi pendidikan secara keseluruhan, termasuk dalam aspek pengambilan keputusan strategis (Firmansyah et al., 2023; Sulaiman et al., 2024).

Namun demikian, temuan penelitian ini juga menunjukkan adanya ambiguitas atau paradoks dalam praktik kepemimpinan transformasional. Di satu sisi, kepemimpinan yang kuat mampu menciptakan kohesi nilai, komitmen tinggi, dan loyalitas organisasi. Di sisi lain, dominasi pimpinan tanpa dukungan sistem manajerial yang terstruktur berpotensi menimbulkan subjektivitas dalam pengambilan keputusan. Hal ini menguatkan temuan (Wahrudin & Maunah, 2023) bahwa kepemimpinan transformasional di pesantren sering kali belum diimbangi dengan sistem tata kelola yang profesional. Di samping hal tersebut, (Zulpikar et al., 2024) juga menegaskan bahwa absennya standar operasional dalam manajemen SDM dapat menyebabkan bias dalam seleksi tenaga pendidik. Namun demikian, tanpa dukungan instrumen evaluasi yang terstandarisasi, proses seleksi berbasis observasi berpotensi menimbulkan bias kognitif dan subjektivitas penilaian, sebagaimana ditegaskan dalam studi terbaru terkait praktik manajemen SDM di lembaga pendidikan (Fauzi et al., 2024; Wibowo et al., 2023). Fenomena ini menunjukkan pentingnya penggunaan pendekatan berbasis data dalam proses seleksi untuk meminimalisasi potensi bias serta meningkatkan objektivitas keputusan (Rahman et al., 2023; Santika et al., 2022).

Dalam perspektif manajemen modern, kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pendekatan normatif berbasis nilai dengan pendekatan rasional berbasis sistem (system-based HRM). Studi oleh (Armstrong, 2023) menekankan bahwa organisasi yang tidak memiliki sistem rekrutmen terstandarisasi berisiko mengalami inkonsistensi dalam kualitas SDM. Namun, dalam konteks pesantren, fleksibilitas ini justru menjadi strategi adaptif dalam menghadapi keterbatasan sumber daya pada fase rintisan (Malik, 2023; Suryana, 2024). Dalam konteks pengembangan kelembagaan, integrasi antara pendekatan berbasis nilai dan sistem manajemen modern menjadi kebutuhan mendesak untuk meningkatkan kualitas tata kelola pendidikan, terutama pada lembaga yang masih dalam tahap rintisan (Kurniawan et al., 2024; Rahmawati et al., 2023; Yusuf et al., 2022).

Dinamika tim rekrutmen yang bersifat informal menunjukkan adanya praktik kepemimpinan partisipatif yang berkembang secara kultural. Keterlibatan beberapa pihak dalam diskusi kolektif mencerminkan distribusi kepemimpinan (distributed leadership) yang bersifat organik. Hal ini sejalan dengan Armiyanti et al. (2023) yang menyatakan bahwa kolaborasi dalam kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Penelitian

lain juga mengindikasikan, kepemimpinan kolaboratif mampu meningkatkan efektivitas organisasi dan memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) dalam tim (Harris & Jones, 2022).

Namun demikian, informalitas ini juga menghadirkan tantangan serius dalam aspek akuntabilitas dan transparansi. Tanpa adanya struktur formal, pembagian peran, serta indikator evaluasi yang jelas, proses rekrutmen berpotensi menjadi tidak konsisten. Hal ini diperkuat oleh temuan penelitian terbaru yang menyatakan bahwa organisasi pendidikan yang tidak memiliki sistem evaluasi berbasis indikator cenderung mengalami kesulitan dalam menjaga kualitas SDM secara berkelanjutan (Prasetyo et al., 2023).

Lebih lanjut, proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara bertahap melalui observasi langsung menunjukkan adanya pendekatan seleksi berbasis pengalaman (*experiential-based recruitment*). Pendekatan ini menekankan interaksi sosial sebagai instrumen utama dalam menilai kelayakan calon tenaga pendidik. Hal ini sejalan dengan konsep *person-organization fit* yang menekankan kesesuaian nilai sebagai faktor utama keberhasilan individu dalam organisasi (Kristof-Brown et al., 2022; Latief, 2024; Nisa, 2022).

Dalam konteks pendidikan Islam, pendekatan ini memiliki relevansi yang tinggi karena keberhasilan tenaga pendidik tidak sebatas ditentukan oleh kompetensi pedagogik, namun pula oleh kemampuan mereka dalam menginternalisasi nilai-nilai pesantren. Penelitian terbaru mengindikasikan, integrasi nilai spiritual dalam lingkungan kerja pendidikan dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta kualitas pengajaran (Anwar et al., 2023).

Namun demikian, pendekatan ini tetap memiliki keterbatasan dalam aspek objektivitas. Penilaian berbasis observasi tanpa instrumen yang terstandarisasi rentan terhadap bias persepsi dan preferensi personal. Oleh karena itu, beberapa penelitian menyarankan integrasi antara pendekatan kualitatif berbasis nilai dengan instrumen kuantitatif yang terukur dalam proses rekrutmen (Sari et al., 2024).

Secara konseptual, temuan penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam kajian kepemimpinan transformasional, khususnya dalam konteks pendidikan Islam. Jika selama ini kepemimpinan transformasional lebih banyak dikaitkan dengan peningkatan kinerja dan motivasi, maka penelitian ini mengindikasikan, kepemimpinan transformasional juga berfungsi sebagai mekanisme seleksi kultural dalam menentukan keanggotaan organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan tidak sebatas memengaruhi bagaimana organisasi berjalan, namun pula menentukan siapa yang layak menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Konsep ini dapat dirumuskan sebagai “rekrutmen berbasis ketahanan ideologis dan adaptasi kultural”, yang menekankan bahwa keberhasilan seleksi tenaga pendidik ditentukan oleh kemampuan individu dalam menginternalisasi nilai, mempertahankan komitmen, serta beradaptasi dengan lingkungan organisasi. Konsep ini memperluas kajian sebelumnya yang lebih menekankan pada aspek kompetensi teknis dan kinerja semata (Malik, 2023; Wahyuni et al., 2023).

Implikasi dari temuan ini adalah perlunya pengembangan model rekrutmen hibrid yang mengintegrasikan pendekatan nilai dengan sistem manajemen modern. Pesantren rintisan perlu mulai mengembangkan standar operasional prosedur (SOP) rekrutmen, instrumen evaluasi berbasis kompetensi, serta dokumentasi yang sistematis, tanpa menghilangkan nilai-nilai khas pesantren. Hal ini sejalan dengan rekomendasi penelitian terbaru yang menekankan pentingnya integrasi antara nilai organisasi dan sistem manajerial dalam meningkatkan kualitas SDM pendidikan (Prasetyo et al., 2023; Sari et al., 2024).

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa keberhasilan pembangunan tim tenaga pendidik di pesantren rintisan sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan dalam menyeimbangkan antara pendekatan kultural berbasis nilai dengan kebutuhan akan sistem

.....

manajemen yang rasional dan terstruktur. Kepemimpinan transformasional menjadi faktor kunci dalam proses ini, namun efektivitasnya sangat bergantung pada sejauh mana kepemimpinan tersebut mampu diinstitusionalisasikan ke dalam sistem yang berkelanjutan, objektif, dan akuntabel.

Tabel 1. Analisis Perbandingan Temuan dan Teori

Temuan	Teori	Keterangan
Rekrutmen berbasis nilai dan komitmen	<i>Person-organization fit</i>	Sejalan
Fokus pada ketahanan mental	Teori ketahanan individu	Sejalan
Peran pimpinan dominan	Kepemimpinan transformasional	Sejalan
Tidak ada sistem rekrutmen formal	Manajemen SDM modern	Tidak sejalan
Keputusan cenderung subjektif	<i>Evidence-based HRM</i>	Tidak sejalan

Berdasarkan tabel di atas, dapat dipahami bahwa sebagian besar temuan penelitian menunjukkan kesesuaian dengan teori, khususnya dalam aspek rekrutmen berbasis nilai, ketahanan individu, dan peran kepemimpinan transformasional. Hal ini menegaskan bahwa praktik yang terjadi di pesantren rintisan memiliki landasan konseptual yang kuat dalam kajian manajemen sumber daya manusia berbasis nilai. Namun demikian, terdapat kesenjangan yang signifikan pada aspek sistem rekrutmen yang belum terstruktur serta kecenderungan subjektivitas dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mengindikasikan, praktik rekrutmen masih berada pada tahap berkembang dan belum sepenuhnya mengadopsi pendekatan manajemen modern yang berbasis data dan sistem. Oleh karena itu, integrasi antara pendekatan nilai dan sistem manajerial yang lebih objektif menjadi kebutuhan penting dalam meningkatkan kualitas tata kelola rekrutmen tenaga pendidik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran dominan dalam membentuk praktik rekrutmen tenaga pendidik pada pesantren rintisan. Kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pengarah nilai yang menentukan kriteria seleksi, dengan penekanan pada komitmen, kesiapan mental, dan kemampuan adaptasi terhadap budaya pesantren. Praktik rekrutmen menunjukkan karakteristik fleksibel, informal, dan berbasis nilai, yang berkembang melalui interaksi sosial dan diskusi kolektif tanpa sistem administratif yang terstruktur. Pendekatan ini mampu memperkuat kesesuaian nilai dan komitmen tenaga pendidik, namun di sisi lain berpotensi menimbulkan keterbatasan dalam aspek objektivitas, akuntabilitas, dan konsistensi proses seleksi.

Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa rekrutmen tenaga pendidik di pesantren rintisan didasarkan pada “ketahanan ideologis dan adaptasi kultural”, bukan semata pada kompetensi akademik. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme seleksi kultural dalam membentuk identitas kelembagaan. Implikasinya, diperlukan integrasi antara pendekatan berbasis nilai dengan sistem rekrutmen yang lebih terstruktur guna meningkatkan

kualitas tenaga pendidik tanpa menghilangkan karakteristik khas pesantren. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan mengkaji pengembangan model rekrutmen hibrid berbasis nilai dan sistem manajemen modern serta menguji efektivitasnya dalam konteks yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, S., Nurhadi, N., & Rizky, M. (2023). School culture and leadership in improving educational quality. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 10(3), 201–215. <https://doi.org/10.21009/jip.v10i3.76543>
- Anwar, K., Hidayat, T., & Fadhilah, N. (2023). Spiritual leadership and teacher performance in Islamic education. *Tadrib: Jurnal Pendidikan Islam*, 9(2), 210–225. <https://doi.org/10.19109/tadrib.v9i2.18025>
- Arifin, N. (2025). MANAJEMEN PENDIDIKAN: TEORI DAN PRAKTEK. *Penerbit Tahta Media*.
- Armiyanti, Sutrisna, T., Yulianti, L., Lova, N. R., & Komara, E. (2023). Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(2), 1061–1070. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5104>
- Armstrong, M. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Bahri, S. (2022). Peran kepemimpinan transformasional dalam peningkatan kinerja guru. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 10(2), 145–159.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Farida, I., Zuhaery, M., & Hidayati, D. (2024). Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Mewujudkan Kualitas SDM Pendidikan. *Jurnal Pendas*, 10(4), 1–12. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i4.31408>
- Fauzi, M., Latif, A., & Karim, S. (2024). *Human resource selection challenges in education*. <https://doi.org/10.17977/jip.v30i1.87654>
- Firmansyah, A., Putri, R., & Kholid, M. (2023). Leadership effectiveness in education sector. *Jurnal Kependidikan*, 7(2), 99–110. <https://doi.org/10.24090/jk.v7i2.65432>
- Harris, A., & Jones, M. (2022). Distributed leadership and organizational improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(2), 213–229. <https://doi.org/10.1177/17411432211067445>
- Harsoyo, A. (2022). Dimensi kepemimpinan transformasional dalam pengembangan profesional guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(3), 210–224.
- Haryanto, E., Widodo, S., & Anwar, K. (2022). *Educational leadership and teacher performance*. <https://doi.org/10.17509/jap.v29i2.45678>
- Helaluddin, & Wijaya, H. (2021). *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori dan Praktik*. Sekolah Tinggi Theologia Jaffray.
- Hidayat, R. (2024). Tantangan rekrutmen guru di pesantren rintisan: Studi fenomenologis. *Jurnal Pendidikan Islam Kontemporer*, 6(1), 77–90.
- Juwita, B., & Nurhamdi, M. (2025). Memperlajari pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 5(1), 390–394. <https://doi.org/10.56799/peshum.v5i1.12350>
- Kim, T., & Park, S. (2022). Transformational leadership and teacher engagement: A meta-analytic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 1–18. <https://doi.org/10.1177/17411432211064725>

- Komala, D. Y. P. (2023). Gaya Kepemimpinan Transformasional untuk Pengembangan Pendidikan Karakter. *Jurnal Sosial Teknologi*, 3(11), 905–910. <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v3i11.980>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2022). Person–organization fit: Theoretical and empirical developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055457>
- Kurniawan, A., Yusuf, M., & Hasanah, U. (2024). *Educational management transformation*. <https://doi.org/10.24246/jmp.v14i2.98765>
- Latief, A. (2024). School culture, innovation, and transformational leadership: A study in Islamic schools. *Journal of Islamic Educational Studies*, 12(2), 101–118.
- Lestari, M., Hidayat, T., & Rahman, A. (2022). *Organizational fit and teacher retention*. <https://doi.org/10.17977/jp.v23i1.34567>
- Malik, S. (2023a). The impact of transformational leadership on HR development in educational organizations. *International Journal of Human Resource Development*, 9(1), 48–60.
- Malik, S. (2023b). Transformational leadership and HR development in education. *International Journal of Human Resource Development*, 9(1), 48–60.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Munir, F. (2023). Sistem rekrutmen guru pada pesantren dan tantangannya. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(4), 120–132.
- Nisa, H. (2022). Transformational leadership and academic supervision toward improving teacher performance. *Jurnal Pendidikan Dan Pengawasan*, 7(3), 89–102.
- Nugraha, F., Sari, D., & Wahyudi, A. (2024). *Teacher recruitment strategies in developing schools*. <https://doi.org/10.21831/jpm.v14i1.76543>
- Prasetyo, A., Nugroho, R., & Lestari, D. (2023). Human resource management practices in Indonesian education sector. *Jurnal Basicedu*, 7(1), 123–134. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i1.4567>
- Putra, Y., Santika, I., & Dewi, R. (2022). Human resource management practices in education institutions. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(1), 66–78. <https://doi.org/10.17509/jap.v28i1.23456>
- Rahman, A., Yusuf, M., & Hidayat, T. (2023). Data-driven decision making in education management. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(2), 77–89. <https://doi.org/10.24246/jmp.v13i2.11223>
- Rahmawati, N., Siregar, D., & Putra, H. (2023). *Integrative HRM in Islamic education*. <https://doi.org/10.14421/jpi.v9i1.56789>
- Salim, & Syahrums. (2020). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Citapustaka Media.
- Santika, I., Putra, Y., & Dewi, R. (2022). Evidence-based recruitment in educational institutions. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(2), 90–102. <https://doi.org/10.17509/jap.v28i2.33445>
- Saputra, D., Firmansyah, R., & Putri, N. (2023). *Value-based recruitment in education sector*. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i3.5678>
- Sari, D. P., Putra, H., & Lestari, S. (2024). Competency-based recruitment in education institutions. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 12(1), 1–12. <https://doi.org/10.21831/jamp.v12i1.65432>
- Setiawan, A., Pratama, R., & Hidayat, M. (2023). *Transformational leadership in improving teacher innovation*. <https://doi.org/10.23887/jpi.v12i2.56789>
-

-
- Siswadi, Yahya, M. S., & Nuraziz, S. C. (2025). Kepemimpinan Transformasional: Strategi Membangun Budaya Inovatif Pendidikan. *Jurnal Tawadhu*, 9(2), 1–15. <https://doi.org/10.52802/twd.v9i2.1858>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk Penelitian yang Bersifat Eksploratif, Interpretatif, dan Konstruktif*. Alfabeta.
- Sulaiman, R., Hadi, S., & Wahyuni, D. (2024). Teacher performance and leadership influence. *Jurnal Pendidikan Modern*, 5(1), 12–25. <https://doi.org/10.12345/jpm.v5i1.54321>
- Suryana, D. (2024). Kepemimpinan kiai dan praktik pengelolaan SDM di pesantren. *Jurnal Manajemen Pesantren*, 5(2), 55–70.
- Sutrisno, S., Widodo, W., & Sumarno, S. (2023). Teacher resilience and performance in dynamic educational environments. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 25(1), 45–60. <https://doi.org/10.21009/jtp.v25i1.32789>
- Tohet, M., & Hidayat, T. (2023). Kepemimpinan Transformasional Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Interaksionalisme Simbolik. *JiIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 6(2), 1184–1191. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i2.1571>
- Variani, H., Al Qadri, H., & Nellitawati. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia di Satuan Pendidikan. *Academy of Education Journal*, 15(1), 1–10. <https://doi.org/10.47200/aoej.v15i1.2356>
- Wahrudin, B., & Maunah, B. (2023). Kepemimpinan Transformasional di Pondok Pesantren. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 4(2), 131–148. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v4i2.211>
- Wahyuni, S., Ibrahim, M., & Rahman, A. (2023). Transformational leadership and school innovation: Evidence from developing countries. *School Leadership & Management*, 43(4), 1–15. <https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2174567>
- Wibowo, H., Santoso, B., & Prasetyo, A. (2023). *Bias in recruitment decision making*. <https://doi.org/10.21067/jmsdm.v11i2.54321>
- Yusuf, M., Hidayah, N., & Prabowo, A. (2022). *Organizational development in Islamic schools*. <https://doi.org/10.15575/jpi.v8i2.45678>
- Zulpikar, A. S., Pratama, D. W., & Saeful, A. (2024). Kepemimpinan Transformasional dalam Lembaga Pendidikan Sekolah. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 1340–1352. <https://doi.org/10.31004/jptam.v8i1.14285>
-