

PERAN ORGANISASI DAYAH DALAM PENGEMBANGAN *SOFT SKILL* KEPEMIMPINAN SANTRI: PERSPEKTIF GURU DAN PEMBINA ORGANISASI

Yunitawati¹, Juliana², Sry Wahyuni Rai³, Rita Afrina⁴, Pipit Sandriani⁵, Iskandar⁶, Najmuddin⁷

Universitas Al Muslim, Aceh -Indonesia^{1,2,3,4,5,6,7}

e-mail: yunitawati523@gmail.com¹, juliana123.ja945@gmail.com²,
srywahyuni816@gmail.com³, ritaafrianalsm@gmail.com⁴, umiani401@gmail.com⁵,
iskandaridris@umuslim.ac.id⁶, najmuddin@umuslim.ac.id⁷

Diterima: 12/06/2026; Direvisi: 13/07/2026; Diterbitkan: 31/07/2026

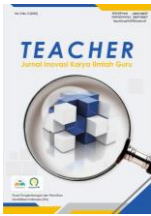
ABSTRAK

Pengembangan *soft skill* kepemimpinan menjadi tuntutan penting dalam pendidikan abad ke-21 karena berperan dalam membentuk kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, kerja sama, tanggung jawab, dan inisiatif individu. Dalam pendidikan Islam, organisasi dayah memiliki potensi strategis sebagai sarana pembinaan kepemimpinan santri melalui berbagai aktivitas organisasi yang berlangsung secara berkelanjutan. Namun, kajian mengenai kontribusi organisasi dayah terhadap pengembangan *soft skill* kepemimpinan santri masih terbatas. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran organisasi dayah dalam mengembangkan *soft skill* kepemimpinan santri berdasarkan perspektif guru dan pembina organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Informan penelitian terdiri atas tiga guru yang terlibat langsung dalam pembinaan organisasi dayah dan dipilih melalui teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dan dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi dayah berkontribusi positif terhadap pengembangan kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, kerja sama tim, tanggung jawab, dan inisiatif santri. Aktivitas seperti kepengurusan organisasi santri, kepanitiaan kegiatan, pengelolaan asrama, dan muhadharah menjadi sarana efektif dalam membentuk *soft skill* kepemimpinan. Temuan ini menegaskan bahwa organisasi dayah berfungsi sebagai laboratorium kepemimpinan yang memungkinkan santri mengembangkan kompetensi kepemimpinan melalui pengalaman langsung dan interaksi sosial berbasis nilai-nilai Islam. Optimalisasi organisasi santri diperlukan sebagai bagian integral pendidikan dayah dalam mempersiapkan generasi yang berkarakter, adaptif, dan kompeten.

Kata kunci: Organisasi Dayah, *Soft skill* Kepemimpinan, Santri, Pendidikan Islam, Kepemimpinan Santri.

ABSTRACT

The development of leadership *soft skills* has become an important demand in 21st-century education because it plays a role in shaping individuals' abilities in communication, decision-making, teamwork, responsibility, and initiative. In Islamic education, dayah organizations have strategic potential as a means of fostering students' leadership through various organizational activities conducted continuously. However, studies examining the contribution of dayah organizations to the development of students' leadership *soft skills* remain limited. This study aims to analyze the role of dayah organizations in developing students' leadership *soft skills* based on the perspectives of teachers and organizational mentors. The study employed a qualitative approach with a descriptive design. The research informants consisted of three



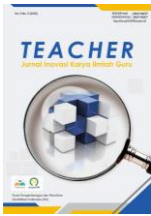
teachers who were directly involved in guiding dayah organizations and were selected using purposive sampling techniques. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The results showed that dayah organizations positively contribute to the development of students' communication skills, decision-making abilities, teamwork, responsibility, and initiative. Activities such as student organization management, event committees, dormitory management, and *muhadharah* serve as effective means of developing leadership *soft skills*. The findings confirm that dayah organizations function as leadership laboratories that enable students to develop leadership competencies through direct experiences and social interactions based on Islamic values. Optimizing student organizations is necessary as an integral part of dayah education to prepare a generation that is characterized, adaptive, and competent.

Keywords: *Dayah Organization, Leadership Soft skills, Students, Islamic Education, Student Leadership.*

PENDAHULUAN

Perubahan sosial, perkembangan teknologi, dan meningkatnya kompleksitas dunia kerja abad ke-21 telah menempatkan *soft skills* sebagai kompetensi yang sama pentingnya dengan kemampuan akademik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, kerja sama tim, tanggung jawab, dan inisiatif merupakan kompetensi utama yang dibutuhkan generasi muda untuk menghadapi tantangan sosial maupun profesional pada era transformasi digital (Karimi & Pina, 2021; Mwita et al., 2023; Jardim, 2021). Bahkan, sejumlah studi menegaskan bahwa keberhasilan individu dalam dunia kerja lebih banyak dipengaruhi oleh kemampuan interpersonal, kepemimpinan, dan kolaborasi dibandingkan penguasaan keterampilan teknis semata (Tes & Khen, 2025; Abdul-Rahim et al., 2025). Oleh karena itu, lembaga pendidikan dituntut tidak hanya menghasilkan lulusan yang unggul secara akademik, tetapi juga mampu mengembangkan kapasitas kepemimpinan dan keterampilan sosial santri secara berkelanjutan. Kebutuhan terhadap pengembangan *soft skill* tersebut semakin penting karena kemampuan kepemimpinan tidak cukup dibentuk melalui pembelajaran teoritis, melainkan membutuhkan ruang praktik yang memungkinkan santri mengalami secara langsung proses memimpin, berinteraksi, dan menyelesaikan persoalan sosial.

Dalam konteks pendidikan Islam di Indonesia, dayah atau pesantren memiliki karakteristik yang unik karena mengintegrasikan proses pendidikan formal, nonformal, dan kehidupan sosial dalam satu lingkungan yang berlangsung selama dua puluh empat jam. Sistem pendidikan berbasis asrama memungkinkan proses internalisasi nilai, pembentukan karakter, pengembangan tanggung jawab, serta pembelajaran sosial berlangsung secara intensif melalui berbagai aktivitas keseharian santri. Salah satu wahana pembelajaran yang memiliki potensi besar dalam mengembangkan *soft skill* kepemimpinan adalah organisasi santri. Organisasi memberikan kesempatan kepada santri untuk belajar memimpin, berkomunikasi, menyelesaikan konflik, mengelola program, membangun kerja sama tim, dan mengambil keputusan dalam situasi nyata. Perspektif *Experiential Learning* menjelaskan bahwa pengalaman langsung merupakan sarana yang efektif dalam membentuk pengetahuan, sikap, dan keterampilan melalui proses pengalaman, refleksi, konseptualisasi, dan implementasi secara berulang. Dalam konteks organisasi dayah, teori *Experiential Learning* menjelaskan bahwa aktivitas kepengurusan, musyawarah, pengelolaan kegiatan, dan penyelesaian masalah



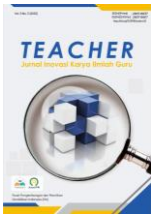
menjadi pengalaman konkret yang memungkinkan santri merefleksikan tindakan, membangun pemahaman kepemimpinan, serta menerapkan keterampilan sosial dalam situasi nyata. Dengan demikian, organisasi dayah tidak hanya menjadi wadah administratif santri, tetapi juga lingkungan pembelajaran berbasis pengalaman yang secara sistematis membentuk *soft skill* kepemimpinan. Dengan demikian, keterlibatan dalam organisasi tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas ekstrakurikuler, tetapi juga sebagai media pembelajaran autentik yang berkontribusi terhadap pengembangan kompetensi kepemimpinan santri.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa partisipasi dalam organisasi siswa maupun mahasiswa berpengaruh positif terhadap perkembangan komunikasi, kepemimpinan, kerja sama tim, kepercayaan diri, dan kemampuan pengambilan keputusan (Petre, 2021; De Prada et al., 2022; Sumague, 2023; Mustaqim & Wahjoedi, 2024; Dewanti et al., 2025). Penelitian lain juga mengungkapkan bahwa aktivitas organisasi mampu meningkatkan kemampuan adaptasi, tanggung jawab sosial, inisiatif, dan keterampilan interpersonal yang menjadi fondasi kepemimpinan efektif (Mwita et al., 2023; Rekan et al., 2025). Namun, penelitian-penelitian tersebut masih memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sebagian besar kajian dilakukan pada konteks organisasi sekolah umum dan perguruan tinggi yang memiliki karakteristik lingkungan belajar berbeda dengan dayah berbasis asrama. Kedua, penelitian terdahulu cenderung melihat organisasi sebagai aktivitas pendukung pembelajaran, bukan sebagai ruang *experiential learning* yang secara langsung membentuk kompetensi kepemimpinan. Ketiga, kajian pada pesantren lebih banyak menyoroti aspek karakter religius, kedisiplinan, dan moralitas santri, sementara proses pembentukan *soft skill* kepemimpinan melalui pengalaman organisasi belum banyak dianalisis secara mendalam.

Dalam praktiknya, pengembangan kepemimpinan santri di lingkungan dayah masih menghadapi tantangan, seperti belum optimalnya pelibatan santri dalam pengambilan keputusan, keterbatasan ruang latihan kepemimpinan yang terstruktur, serta dominannya pola pembinaan yang berorientasi pada kepatuhan dibandingkan pengembangan kemampuan inisiatif dan kemandirian. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya kajian empiris mengenai bagaimana organisasi dayah dapat menjadi instrumen pendidikan kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan nilai kepatuhan terhadap tradisi pesantren dengan tuntutan kepemimpinan modern. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada lingkungan sekolah umum dan perguruan tinggi. Kajian yang secara khusus mengkaji peran organisasi dayah dalam membentuk *soft skill* kepemimpinan santri masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian kepemimpinan pada lingkungan pesantren selama ini lebih banyak berfokus pada pembentukan karakter religius, kedisiplinan, dan internalisasi nilai-nilai keislaman, sementara dimensi komunikasi, pengambilan keputusan, kerja sama tim, tanggung jawab, dan inisiatif sebagai indikator kepemimpinan modern belum banyak dieksplorasi secara empiris.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat kesenjangan penelitian mengenai bagaimana organisasi dayah berkontribusi terhadap pengembangan *soft skill* kepemimpinan santri. Kesenjangan tersebut tidak hanya terletak pada keterbatasan objek kajian, tetapi juga pada belum adanya analisis yang menghubungkan aktivitas organisasi dayah dengan proses pembentukan kompetensi kepemimpinan melalui perspektif pembelajaran berbasis pengalaman (*Experiential Learning*). Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis peran organisasi dayah dalam membentuk lima dimensi utama *soft skill* kepemimpinan, yaitu kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, kerja sama tim, tanggung jawab, dan inisiatif pada konteks pendidikan dayah. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih menitikberatkan pada karakter religius atau kepemimpinan secara umum, penelitian ini menawarkan kontribusi konseptual





dengan memandang organisasi dayah sebagai ruang *experiential leadership learning*, yaitu lingkungan pembelajaran yang memungkinkan santri memperoleh pengalaman memimpin, melakukan refleksi, dan mengembangkan kompetensi kepemimpinan melalui praktik organisasi secara langsung. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih menitikberatkan pada karakter religius atau kepemimpinan secara umum, penelitian ini berupaya memberikan gambaran empiris yang lebih komprehensif mengenai kontribusi organisasi santri terhadap pengembangan kompetensi kepemimpinan abad ke-21. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian pendidikan kepemimpinan pada lingkungan dayah sekaligus menjadi dasar pengembangan program organisasi yang lebih efektif dalam mempersiapkan santri sebagai generasi pemimpin yang adaptif, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan sosial.

METODE PENELITIAN

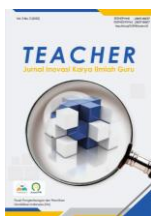
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai peran organisasi dayah dalam mengembangkan *soft skill* kepemimpinan santri berdasarkan pengalaman dan perspektif guru yang terlibat langsung dalam pembinaan organisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengeksplorasi makna, pengalaman, serta fenomena sosial yang terjadi dalam lingkungan pendidikan secara komprehensif sehingga memberikan gambaran yang utuh mengenai proses pembentukan kepemimpinan santri (Creswell & Creswell, 2023). Penelitian dilaksanakan pada salah satu dayah di Provinsi Aceh yang memiliki organisasi santri aktif sebagai bagian dari program pembinaan karakter dan kepemimpinan. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana keterlibatan santri dalam organisasi dayah berkontribusi terhadap pengembangan berbagai aspek *soft skill* kepemimpinan yang dibutuhkan dalam kehidupan akademik maupun sosial.

Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan mempertimbangkan pengalaman, keterlibatan, dan pengetahuan informan terhadap aktivitas organisasi santri. Teknik ini digunakan karena memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang kaya, relevan, dan mendalam dari individu yang memahami fenomena yang diteliti secara langsung. Informan penelitian terdiri atas tiga orang guru yang memiliki masa pengabdian selama 5 tahun, 10 tahun, dan 15 tahun serta berperan sebagai pengurus pengasuhan, pengurus asrama, dan pengurus bidang keagamaan. Ketiga informan tersebut dipilih karena memiliki pengalaman yang memadai dalam membina organisasi sekaligus mengamati perkembangan karakter dan kemampuan kepemimpinan santri melalui berbagai kegiatan organisasi yang diselenggarakan di lingkungan dayah.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur yang memberikan keleluasaan kepada informan untuk menjelaskan pengalaman, pandangan, serta makna yang mereka konstruksikan mengenai pelaksanaan organisasi dayah, dengan tetap mengacu pada fokus penelitian. Pedoman wawancara disusun berdasarkan lima indikator *soft skill* kepemimpinan, yaitu kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, kerja sama tim, tanggung jawab, dan inisiatif. Pertanyaan wawancara mengeksplorasi pengalaman informan mengenai kemampuan santri dalam menyampaikan pendapat, bermusyawarah, berkolaborasi, menyelesaikan tugas, mengambil inisiatif, serta bentuk kegiatan organisasi yang dinilai efektif dalam membentuk kepemimpinan santri. Seluruh proses wawancara dilakukan secara langsung, kemudian hasilnya ditranskripsikan sebagai dasar untuk proses analisis data.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles et al. (2020) yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan





dengan menyeleksi, mengelompokkan, dan menyederhanakan informasi hasil wawancara sesuai fokus penelitian, kemudian data disajikan dalam bentuk narasi tematik berdasarkan lima indikator *soft skill* kepemimpinan yang dikaji. Proses analisis dilakukan secara berulang sejak tahap pengumpulan data hingga penyusunan laporan sehingga memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola, hubungan, dan kecenderungan yang muncul dari berbagai pernyataan informan. Untuk menjamin keabsahan temuan, penelitian menerapkan triangulasi sumber melalui perbandingan informasi dari ketiga informan guna memastikan konsistensi dan kredibilitas data, serta seluruh proses penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian melalui pemberian penjelasan mengenai tujuan penelitian, menjaga kerahasiaan identitas informan, dan menggunakan data semata-mata untuk kepentingan akademik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian disajikan berdasarkan tema-tema utama yang diperoleh dari analisis wawancara terhadap tiga informan yang terlibat langsung dalam pembinaan organisasi dayah. Proses analisis menunjukkan bahwa organisasi dayah berperan dalam mengembangkan *soft skill* kepemimpinan santri melalui lima aspek utama, yaitu kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, kerja sama tim, tanggung jawab, dan inisiatif. Ringkasan temuan pada setiap aspek tersebut disajikan pada Tabel 1.

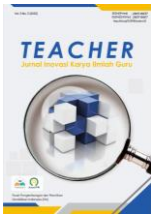
Tabel 1. Temuan Penelitian tentang Peran Organisasi Dayah dalam Pengembangan *Soft Skill* Kepemimpinan Santri

No.	Aspek <i>Soft Skill</i> Kepemimpinan	Temuan Hasil Wawancara	Aktivitas Organisasi yang Mendukung
1.	Kemampuan komunikasi	Ketiga informan menyatakan bahwa santri yang aktif dalam organisasi memiliki keberanian berbicara, kepercayaan diri, dan kemampuan menyampaikan gagasan secara lebih terstruktur. Santri juga menunjukkan kemampuan komunikasi interpersonal dan lebih mampu memberikan arahan kepada teman sebaya.	Rapat organisasi, musyawarah, muhadharah, penyampaian arahan, dan koordinasi kegiatan menjadi ruang praktik komunikasi publik dan interpersonal santri.
2.	Pengambilan keputusan	Santri aktif organisasi menunjukkan kemampuan mempertimbangkan berbagai alternatif, menghargai pendapat anggota, berpikir objektif, serta berani mengambil keputusan dalam situasi tertentu. Keputusan yang diambil cenderung melalui proses musyawarah dan pertimbangan risiko.	Musyawarah pengurus, penyusunan program kerja, penyelesaian masalah organisasi, dan evaluasi kegiatan melatih kemampuan analisis serta pengambilan keputusan.
3.	Kerja sama tim	Santri yang aktif berorganisasi memiliki kemampuan kolaborasi yang lebih baik,	Kepanitiaan kegiatan, kerja kelompok,

No.	Aspek <i>Soft Skill</i> Kepemimpinan	Temuan Hasil Wawancara	Aktivitas Organisasi yang Mendukung
		mampu membagi tugas, membantu anggota kelompok, serta menjadi mediator ketika terjadi perbedaan pendapat.	pengelolaan program organisasi, dan aktivitas sosial santri memperkuat kemampuan koordinasi dan penyelesaian konflik.
4.	Tanggung jawab	Organisasi membentuk sikap disiplin, kemampuan mengelola waktu, konsistensi dalam menyelesaikan tugas, serta kesadaran menjalankan amanah yang diberikan.	Kepengurusan organisasi santri, pengelolaan asrama, pelaksanaan kegiatan rutin, dan tanggung jawab terhadap program kerja organisasi.
5.	Inisiatif kepemimpinan	Santri aktif organisasi menunjukkan sikap proaktif, mampu mengambil tindakan tanpa menunggu instruksi, serta menjadi penggerak dalam berbagai kegiatan kelompok.	Perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, kepanitiaan acara besar, pengembangan program organisasi, dan kegiatan muhadharah.

Berdasarkan Tabel 1, organisasi dayah berfungsi sebagai ruang pembelajaran kepemimpinan berbasis pengalaman (*experiential learning*) yang memungkinkan santri mengembangkan berbagai kompetensi melalui keterlibatan langsung dalam aktivitas organisasi. Berbagai kegiatan yang dilaksanakan memberikan pengalaman nyata bagi santri untuk berlatih berkomunikasi, mengambil keputusan, bekerja sama, bertanggung jawab, dan menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan *soft skill* kepemimpinan tidak berlangsung melalui pembelajaran teoritis semata, melainkan melalui praktik sosial yang terjadi secara berkelanjutan dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengalaman langsung dalam organisasi menjadi media pembelajaran yang efektif dalam membentuk karakter kepemimpinan santri.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa setiap aktivitas organisasi memberikan kontribusi terhadap aspek *soft skill* kepemimpinan yang berbeda. Rapat organisasi dan kegiatan *muhadharah* berperan dalam meningkatkan kemampuan komunikasi, sedangkan musyawarah serta penyelesaian berbagai permasalahan organisasi memperkuat kemampuan pengambilan keputusan. Di sisi lain, keterlibatan dalam kepanitiaan dan pengelolaan program menjadi sarana untuk mengembangkan kerja sama tim, tanggung jawab, dan inisiatif kepemimpinan. Dengan demikian, organisasi dayah tidak hanya berfungsi sebagai wadah administratif, tetapi juga sebagai laboratorium kepemimpinan yang membentuk kompetensi abad ke-21 dengan tetap berlandaskan nilai-nilai pendidikan Islam. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mwita et al. (2023), Sumague (2023), Petre (2021), dan De Prada et al. (2022) yang menunjukkan bahwa pengalaman berorganisasi berkontribusi terhadap pengembangan kemampuan komunikasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan kolaborasi.



Pengembangan Kemampuan Komunikasi Melalui Organisasi Dayah

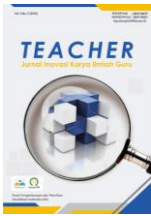
Hasil wawancara menunjukkan bahwa organisasi dayah berperan penting dalam meningkatkan kemampuan komunikasi santri. Ketiga informan menyatakan bahwa santri yang aktif dalam organisasi memiliki keberanian berbicara yang lebih tinggi dibandingkan santri yang tidak terlibat dalam kegiatan organisasi. Informan pertama menjelaskan bahwa santri yang menjadi pengurus organisasi lebih cakap berbicara dalam forum dan berani menyampaikan pendapat di depan umum. Sejalan dengan hal tersebut, informan kedua mengungkapkan bahwa keterlibatan dalam organisasi meningkatkan kepercayaan diri santri sehingga mereka mampu menyampaikan gagasan secara lebih terstruktur serta memiliki otoritas ketika memberikan arahan kepada teman sebaya. Sementara itu, informan ketiga menambahkan bahwa santri yang aktif berorganisasi cenderung lebih sistematis dan persuasif dalam menyampaikan argumen karena terbiasa berdiskusi, bermusyawarah, dan berbicara dalam berbagai kegiatan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi dayah berfungsi sebagai ruang praktik komunikasi yang memberikan pengalaman nyata bagi santri untuk mengembangkan kemampuan *public speaking*, komunikasi interpersonal, serta keterampilan menyampaikan ide secara efektif melalui kegiatan seperti rapat organisasi, *muhadharah*, musyawarah, dan koordinasi program. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Mwita et al. (2023) dan Sumague (2023) yang menyatakan bahwa keterlibatan dalam organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan komunikasi dan kepemimpinan.

Organisasi Dayah sebagai Sarana Pembelajaran Pengambilan Keputusan

Aspek kedua yang berkembang melalui organisasi dayah adalah kemampuan pengambilan keputusan. Ketiga informan menyatakan bahwa santri yang aktif berorganisasi menunjukkan sikap yang lebih demokratis, objektif, dan mampu mempertimbangkan berbagai alternatif sebelum menentukan keputusan. Informan pertama menjelaskan bahwa santri aktif organisasi lebih mengutamakan musyawarah dan menghargai pendapat anggota kelompok sebelum mengambil keputusan. Informan kedua menambahkan bahwa santri aktif organisasi memiliki kemampuan untuk menilai suatu persoalan secara objektif berdasarkan kompetensi dan integritas, bukan berdasarkan kedekatan personal. Mereka juga menunjukkan keberanian untuk mengambil keputusan ketika menghadapi situasi yang membutuhkan tindakan cepat. Sementara itu, informan ketiga menegaskan bahwa organisasi dayah berfungsi sebagai laboratorium kepemimpinan yang melatih santri untuk menganalisis berbagai risiko sebelum menentukan keputusan sehingga keputusan yang diambil lebih matang dan dapat dipertanggungjawabkan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengalaman berorganisasi memberikan kesempatan kepada santri untuk terlibat langsung dalam proses musyawarah, penyelesaian masalah, dan pengambilan kebijakan. Proses tersebut secara tidak langsung membentuk kemampuan berpikir kritis, mempertimbangkan risiko, dan mengambil keputusan yang rasional. Hasil ini mendukung temuan Petre (2021) dan De Prada et al. (2022) yang menjelaskan bahwa aktivitas organisasi berkontribusi terhadap pengembangan kemampuan pengambilan keputusan dan kepemimpinan santri.

Penguatan Kemampuan Kerja Sama Tim

Kemampuan kerja sama tim merupakan aspek lain yang berkembang melalui keterlibatan santri dalam organisasi dayah. Seluruh informan mengungkapkan bahwa santri yang aktif berorganisasi cenderung menjadi koordinator alami dalam kelompok dan mampu membangun kolaborasi yang efektif dengan teman sebaya. Informan pertama menjelaskan



bahwa santri aktif organisasi menunjukkan kontribusi yang menonjol dalam penyelesaian tugas kelompok karena terbiasa bekerja secara sistematis dan bertanggung jawab. Informan kedua menyebutkan bahwa santri aktif organisasi memiliki kemampuan mengatur pembagian tugas secara adil serta membantu kelompok bekerja lebih terstruktur. Mereka juga menunjukkan empati yang tinggi dengan membantu teman yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas. Senada dengan hal tersebut, informan ketiga menyatakan bahwa santri aktif organisasi sering berperan sebagai penengah ketika terjadi perbedaan pendapat dan mampu mengomunikasikan ide secara sederhana sehingga mudah dipahami anggota kelompok lainnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi dayah menyediakan ruang bagi santri untuk mengembangkan kemampuan kolaborasi, koordinasi, dan penyelesaian konflik. Kemampuan tersebut merupakan bagian penting dari *soft skill* kepemimpinan yang dibutuhkan dalam kehidupan sosial maupun profesional. Temuan ini sejalan dengan penelitian De Prada et al. (2022) yang menyatakan bahwa pengalaman organisasi dan aktivitas kolaboratif berkontribusi terhadap peningkatan keterampilan kerja sama tim dan kepemimpinan.

Pembentukan Tanggung Jawab dan Inisiatif Kepemimpinan

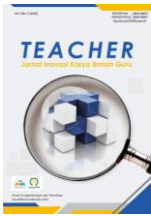
Temuan penelitian menunjukkan bahwa organisasi dayah juga berperan dalam membentuk tanggung jawab dan inisiatif santri. Ketiga informan sepakat bahwa santri yang aktif berorganisasi cenderung lebih disiplin, mampu mengelola waktu, serta memiliki kesadaran yang lebih tinggi terhadap penyelesaian tugas. Informan pertama menyatakan bahwa santri aktif organisasi menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam menentukan prioritas pekerjaan dan menjalankan tanggung jawab secara konsisten. Informan kedua mengungkapkan bahwa pengalaman mengelola berbagai kegiatan organisasi membentuk mentalitas pengabdian sehingga santri terbiasa mengambil tindakan positif tanpa harus menunggu instruksi dari pihak lain. Hal serupa disampaikan oleh informan ketiga yang menjelaskan bahwa santri aktif organisasi sering menjadi penggerak utama dalam berbagai kegiatan dan menunjukkan sikap proaktif dalam menyelesaikan berbagai kebutuhan kelompok.

Menariknya, seluruh informan mengidentifikasi bahwa kegiatan kepengurusan organisasi santri, kepanitiaan acara besar, pengelolaan asrama, dan kegiatan muhadharah merupakan aktivitas yang paling efektif dalam membentuk *soft skill* kepemimpinan santri. Temuan ini memperlihatkan bahwa organisasi dayah tidak hanya membentuk kepemimpinan formal, tetapi juga mengembangkan karakter kepemimpinan yang berlandaskan tanggung jawab, pengabdian, dan etika sosial. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi dayah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan *soft skill* kepemimpinan santri, terutama pada aspek komunikasi, pengambilan keputusan, kerja sama tim, tanggung jawab, dan inisiatif. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa organisasi santri merupakan wahana pembelajaran kepemimpinan yang efektif dalam lingkungan pendidikan dayah serta menjadi media pembentukan kompetensi kepemimpinan abad ke-21 yang tetap berakar pada nilai-nilai pendidikan Islam.

Pembahasan

Organisasi Dayah sebagai Ruang Pengembangan Kemampuan Komunikasi Santri

Pengembangan kemampuan komunikasi santri berlangsung melalui pengalaman sosial yang diperoleh selama keterlibatan dalam berbagai aktivitas organisasi. Berbeda dengan pembelajaran di kelas yang lebih menekankan aspek konseptual, kegiatan seperti rapat, musyawarah, koordinasi program, dan *muhadharah* menempatkan santri pada situasi yang



menuntut mereka menyampaikan gagasan, membangun interaksi, serta mengoordinasikan anggota kelompok. Kondisi tersebut menjadikan komunikasi berkembang sebagai hasil dari praktik yang dilakukan secara berulang dalam konteks nyata. Pandangan ini sejalan dengan Avdeeva et al. (2025) yang menjelaskan bahwa kemampuan komunikasi merupakan salah satu *soft skills* yang berkembang melalui pengalaman sosial, interaksi kolaboratif, dan keterlibatan aktif dalam organisasi.

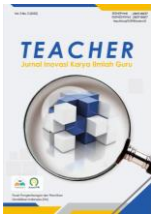
Kemampuan komunikasi yang terbentuk melalui organisasi juga menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menyampaikan informasi, tetapi juga oleh kemampuan membangun kepercayaan, memengaruhi orang lain, dan menciptakan koordinasi dalam kelompok. Dengan kata lain, pengalaman berorganisasi memberikan ruang bagi santri untuk mempraktikkan komunikasi sebagai bagian dari proses kepemimpinan, bukan sekadar sebagai keterampilan berbicara. Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi dayah menjadi media pembelajaran yang memungkinkan santri mengembangkan kompetensi komunikasi secara kontekstual melalui interaksi yang berlangsung secara terus-menerus. Temuan ini diperkuat oleh Naamati-Schneider dan Alt (2025) yang menyatakan bahwa keterlibatan aktif dalam organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan komunikasi, kolaborasi, dan komitmen individu sebagai bagian dari pengembangan *soft skills*.

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui *Experiential Learning Theory* yang menyatakan bahwa pembelajaran berlangsung secara optimal ketika individu memperoleh pengalaman nyata, merefleksikan pengalaman tersebut, membangun pemahaman, kemudian menerapkannya kembali dalam situasi yang berbeda (Kolb & Kolb, 2022). Dalam konteks organisasi dayah, proses pembelajaran komunikasi berlangsung secara alami karena santri terlibat langsung dalam berbagai aktivitas yang menuntut kemampuan menyampaikan pendapat, berdiskusi, dan berinteraksi dengan anggota organisasi. Pengalaman tersebut memungkinkan keterampilan komunikasi berkembang melalui proses praktik dan refleksi yang berkesinambungan sehingga pembelajaran menjadi lebih bermakna dibandingkan apabila hanya diperoleh melalui penyampaian materi secara teoritis.

Selain pengalaman langsung, perkembangan kemampuan komunikasi juga dapat dijelaskan melalui *Social Learning Theory* yang menekankan bahwa individu mempelajari perilaku dan keterampilan melalui observasi terhadap model sosial di lingkungannya (Schunk & DiBenedetto, 2023). Dalam organisasi dayah, santri memperoleh kesempatan untuk mengamati cara senior, pengurus, maupun pembina berkomunikasi, memimpin diskusi, dan membangun hubungan dengan anggota lainnya, kemudian menerapkan perilaku tersebut dalam berbagai aktivitas organisasi. Proses observasi, imitasi, dan pengalaman yang berlangsung secara berulang membentuk kemampuan komunikasi sekaligus memperkuat kesiapan kepemimpinan santri. Interpretasi ini sejalan dengan penelitian Mwita et al. (2023), Sumague (2023), dan Dewanti et al. (2025) yang menunjukkan bahwa keterlibatan aktif dalam organisasi berkontribusi terhadap peningkatan komunikasi, kepercayaan diri, keterampilan interpersonal, dan efektivitas kepemimpinan. Dengan demikian, organisasi dayah dapat diposisikan sebagai lingkungan pembelajaran yang tidak hanya mengembangkan kemampuan komunikasi, tetapi juga membentuk fondasi kepemimpinan melalui pengalaman sosial yang autentik.

Organisasi Dayah dan Pembentukan Kemampuan Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam organisasi memberikan kesempatan kepada santri untuk berlatih menganalisis persoalan, mempertimbangkan berbagai alternatif, dan menentukan pilihan secara bertanggung jawab. Berbagai proses seperti musyawarah, penyusunan program



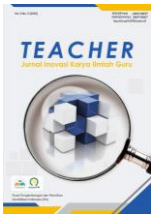
kerja, penyelesaian konflik, dan evaluasi kegiatan menempatkan santri pada situasi yang menuntut mereka menganalisis permasalahan, mempertimbangkan berbagai alternatif, serta menentukan keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan. Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa kemampuan mengambil keputusan berkembang melalui praktik kepemimpinan yang berlangsung secara berkelanjutan, bukan hanya melalui pembelajaran konseptual di dalam kelas. Kondisi ini sejalan dengan *Situational Leadership Model* yang menjelaskan bahwa kemampuan mengambil keputusan merupakan kompetensi kepemimpinan yang berkembang melalui pengalaman memimpin, kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi, serta keterlibatan dalam penyelesaian berbagai persoalan organisasi (Del Pino-Marchito et al., 2025). Interpretasi tersebut diperkuat oleh Paraiso dan Mallillin (2025) yang menunjukkan bahwa pengalaman mengelola organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan manajemen, pengambilan keputusan, dan kepemimpinan.

Proses pembentukan kemampuan pengambilan keputusan juga dapat dijelaskan melalui konsep *student leadership development* yang memandang organisasi sebagai wahana pembelajaran kepemimpinan berbasis pengalaman. Dalam perspektif ini, kepemimpinan tidak hanya dibentuk melalui pembelajaran formal, tetapi berkembang ketika individu terlibat secara aktif dalam situasi yang menuntut tanggung jawab, penyelesaian masalah, dan pengambilan keputusan. Yousfi dan Jday (2024) menegaskan bahwa kemampuan mengambil keputusan merupakan salah satu *soft skills* kepemimpinan profesional yang berkembang melalui praktik kepemimpinan, komunikasi, dan penyelesaian masalah dalam lingkungan organisasi pendidikan. Dengan demikian, keterlibatan santri dalam organisasi dayah memberikan kesempatan untuk menginternalisasi proses berpikir yang sistematis sebelum menetapkan suatu keputusan.

Karakteristik organisasi dayah yang menempatkan musyawarah sebagai mekanisme utama dalam setiap proses pengambilan keputusan semakin memperkuat berkembangnya kompetensi tersebut. Musyawarah mendorong santri untuk mendengarkan berbagai pandangan, mengevaluasi alternatif solusi, serta mempertimbangkan kepentingan bersama sebelum menentukan keputusan. Proses ini menunjukkan adanya integrasi antara prinsip kepemimpinan modern dengan nilai-nilai pendidikan Islam, khususnya konsep *syura* yang menekankan pengambilan keputusan secara partisipatif dan bertanggung jawab. Interpretasi ini sejalan dengan temuan Petre (2021), De Prada et al. (2022), Abdul-Rahim et al. (2025), serta Paraiso dan Mallillin (2025) yang menyatakan bahwa pengalaman berorganisasi berkontribusi terhadap pengembangan kemampuan berpikir kritis, pengambilan keputusan, serta kesiapan kepemimpinan melalui proses diskusi, koordinasi, dan penyelesaian masalah secara kolaboratif. Oleh karena itu, organisasi dayah tidak hanya berfungsi sebagai sarana pelaksanaan program, tetapi juga sebagai lingkungan pembelajaran yang membentuk kemampuan pengambilan keputusan sebagai salah satu kompetensi utama kepemimpinan santri.

Organisasi Dayah dalam Mengembangkan Kemampuan Kerja Sama Tim

Kemampuan kerja sama tim terbentuk melalui berbagai pengalaman kolaboratif yang menempatkan santri sebagai bagian dari kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Keterlibatan santri dalam kepanitiaan, pengelolaan program, maupun aktivitas sosial memberikan pengalaman nyata untuk berkoordinasi, membagi peran, menyelesaikan permasalahan, dan membangun hubungan yang produktif dengan anggota kelompok. Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berkembang melalui kemampuan individu, tetapi juga melalui kemampuan membangun sinergi dan memanfaatkan



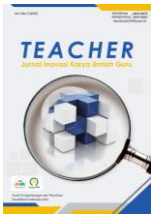
potensi setiap anggota tim. Pandangan ini sejalan dengan Avdeeva et al. (2025) yang menempatkan kolaborasi, komunikasi, dan kemampuan bekerja dalam tim sebagai komponen utama *soft skills* yang berkembang melalui keterlibatan aktif dalam organisasi.

Perkembangan kemampuan kerja sama tim dapat dijelaskan melalui *Social Interdependence Theory* yang menyatakan bahwa keberhasilan suatu kelompok dipengaruhi oleh adanya saling ketergantungan positif (*positive interdependence*) antaranggota sehingga mendorong kolaborasi, tanggung jawab bersama, dan pencapaian tujuan kelompok (Shimizu et al., 2022). Dalam konteks organisasi dayah, setiap anggota organisasi memiliki peran yang saling melengkapi sehingga keberhasilan pelaksanaan program bergantung pada kemampuan bekerja sama, saling mendukung, dan menyelesaikan tugas secara kolektif. Situasi tersebut memungkinkan santri mengembangkan keterampilan koordinasi, penyelesaian konflik, komunikasi interpersonal, serta kemampuan menghargai berbagai perbedaan yang muncul selama proses kerja sama. Dengan demikian, pengalaman berorganisasi menjadi sarana pembelajaran yang memperkuat kemampuan kolaboratif sebagai bagian penting dari kompetensi kepemimpinan.

Dalam perspektif pendidikan Islam, kemampuan bekerja sama juga mencerminkan implementasi nilai *ta'awun* (tolong-menolong) yang menjadi salah satu prinsip dalam kehidupan bermasyarakat. Nilai tersebut tidak hanya mendorong terciptanya hubungan yang harmonis antaranggota organisasi, tetapi juga menumbuhkan kepedulian, empati, dan tanggung jawab kolektif dalam menyelesaikan berbagai aktivitas organisasi. Integrasi antara pengalaman organisasi dan nilai-nilai Islam menunjukkan bahwa pengembangan kerja sama tim di lingkungan dayah tidak hanya berorientasi pada efektivitas pelaksanaan program, tetapi juga pada pembentukan karakter kepemimpinan yang berlandaskan kebersamaan dan kepedulian sosial. Interpretasi ini sejalan dengan penelitian De Prada et al. (2022), Mwitwa et al. (2023), Rekan et al. (2025), serta Naamati-Schneider dan Alt (2025) yang menunjukkan bahwa pengalaman berorganisasi berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan kolaborasi, komunikasi interpersonal, empati sosial, dan efektivitas kepemimpinan sebagai bagian dari pengembangan *soft skills*.

Pembentukan Tanggung Jawab dan Inisiatif sebagai Fondasi Kepemimpinan Santri

Pembentukan tanggung jawab dan inisiatif kepemimpinan berlangsung melalui proses pembiasaan yang dialami santri selama menjalankan berbagai amanah dalam organisasi. Berbagai tugas yang harus direncanakan, dilaksanakan, dan dievaluasi mendorong santri untuk mengelola waktu, menentukan prioritas, serta menyelesaikan kewajiban secara mandiri. Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa tanggung jawab tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian tugas administratif, tetapi juga membangun kesadaran untuk memberikan kontribusi bagi kelompok dan lingkungan sekitarnya. Dalam perspektif *Character Education*, tanggung jawab dan inisiatif merupakan unsur penting dalam pembentukan karakter kepemimpinan yang berkembang melalui proses pembiasaan secara berkelanjutan di lingkungan sosial. Kehidupan organisasi dayah yang berlangsung secara intensif memberikan ruang bagi santri untuk menginternalisasi kedua nilai tersebut melalui pengalaman nyata. Interpretasi ini sejalan dengan Yousfi dan Jday (2024) yang menegaskan bahwa *soft skills* kepemimpinan, seperti tanggung jawab, inisiatif, dan kemampuan memengaruhi orang lain, berkembang melalui pengalaman memimpin serta keterlibatan aktif dalam organisasi pendidikan.



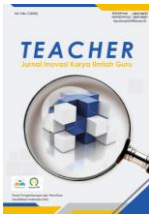
Pembentukan tanggung jawab dan inisiatif juga dapat dipahami melalui konsep *servant leadership* yang menempatkan pengabdian, kepedulian, dan tanggung jawab terhadap orang lain sebagai inti kepemimpinan. Dalam konteks organisasi dayah, setiap amanah yang diberikan kepada santri menjadi sarana untuk menumbuhkan kesadaran bahwa kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada kemampuan mengarahkan orang lain, tetapi juga pada kesiapan melayani dan menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab. Berbagai aktivitas organisasi, seperti kepengurusan santri, kepanitiaan kegiatan, pengelolaan asrama, dan *muhadharah*, menyediakan pengalaman langsung yang menuntut inisiatif, disiplin, serta komitmen dalam menyelesaikan berbagai tanggung jawab. Pengalaman tersebut memperkuat proses internalisasi karakter kepemimpinan karena santri belajar menghadapi konsekuensi dari setiap tugas yang diemban dalam situasi nyata. Penjelasan ini didukung oleh Mustaqim dan Wahjoedi (2024), Dewanti et al. (2025), serta Paraiso dan Mallillin (2025) yang menunjukkan bahwa keterlibatan aktif dalam organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kemandirian, tanggung jawab sosial, inisiatif, dan kapasitas kepemimpinan melalui pengalaman mengelola berbagai aktivitas organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi dayah memiliki peran yang signifikan dalam mengembangkan *soft skill* kepemimpinan santri. Keterlibatan santri dalam berbagai aktivitas organisasi memberikan pengalaman nyata yang berkontribusi terhadap pengembangan kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, kerja sama tim, tanggung jawab, dan inisiatif. Temuan ini menunjukkan bahwa pembentukan kepemimpinan tidak hanya berlangsung melalui pembelajaran formal, tetapi juga melalui pengalaman sosial yang diperoleh selama berpartisipasi dalam berbagai kegiatan organisasi. Dengan demikian, organisasi dayah dapat diposisikan sebagai wahana pembelajaran kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai pendidikan Islam dengan pengembangan kompetensi kepemimpinan abad ke-21.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa pengembangan kepemimpinan berlangsung secara efektif melalui pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) dan pembelajaran sosial (*social learning*). Organisasi santri tidak hanya berfungsi sebagai sarana pelaksanaan program, tetapi juga sebagai ruang pembelajaran yang memungkinkan santri mengembangkan kemampuan memimpin melalui praktik, refleksi, kolaborasi, dan penyelesaian masalah secara langsung. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi pengelola dayah untuk memperkuat pembinaan organisasi santri melalui program kepemimpinan yang lebih terstruktur, pendampingan yang berkelanjutan, serta pemberian ruang partisipasi yang lebih luas dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan. Upaya tersebut diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang memiliki keseimbangan antara kompetensi religius, integritas moral, kemampuan sosial, dan kapasitas kepemimpinan.

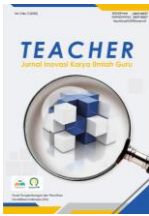
Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya melibatkan tiga orang informan yang berasal dari kalangan guru dan pembina organisasi pada satu dayah sehingga temuan belum dapat menggambarkan kondisi yang lebih luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan informan yang lebih beragam, seperti santri, alumni, dan pimpinan dayah, serta menerapkan studi multi-situs agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengembangan *soft skill* kepemimpinan di lingkungan dayah. Penelitian mendatang juga dapat mengembangkan pendekatan *mixed methods* atau instrumen kuantitatif untuk menguji efektivitas organisasi santri terhadap setiap dimensi *soft skill* kepemimpinan secara



lebih objektif. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang model pembinaan kepemimpinan santri berbasis organisasi yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan kompetensi kepemimpinan modern sehingga dapat diadaptasi oleh berbagai lembaga pendidikan Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul-Rahim, H. Z., Sharbini, S. H., Ali, M., Hashim, S. H., & Abdul-Mumin, K. H. (2025). Leadership and management skills for student nurses: A scoping review. *BMC Nursing*, 24, Article 111. <https://link.springer.com/article/10.1186/s12912-024-02603-7>
- Avdeeva, N. N., Kochetova, Y. A., & Klimakova, M. V. (2025). Soft skills: Concepts, problems, research. *Journal of Modern Foreign Psychology*, 14(1), 57–68. <https://doi.org/10.17759/jmfp.2024000002>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications. <https://collegepublishing.sagepub.com/products/research-design-6-270550>
- De Prada, E., Mareque, M., & Pino-Juste, M. (2022). Teamwork skills in higher education: Is university training contributing to their mastery? *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 35, Article 5, 1–13. <https://link.springer.com/article/10.1186/s41155-022-00207-1>
- Del Pino-Marchito, A., Galán-García, A., & Plaza-Mejía, M. Á. (2025). The Hersey and Blanchard's situational leadership model revisited: Its role in sustainable organizational development. *World*, 6(2), 63. <https://doi.org/10.3390/world6020063>
- Dewanti, L., Soelistiyono, A., Astuty, H. S., Berliani, T., & R, R. (2025). The role of student-led organizations in developing leadership and soft skills in higher education. *Asian Journal of Applied Education*, 4(4), 517–532. <https://doi.org/10.55927/ajae.v4i4.15453>
- Jardim, J. (2021). Entrepreneurial skills to be successful in the global and digital world: Proposal for a frame of reference for entrepreneurial education. *Education Sciences*, 11(7), 356. <https://doi.org/10.3390/educsci11070356>
- Karimi, H., & Pina, A. (2021). Strategically addressing the soft skills gap among STEM undergraduates. *Journal of Research in STEM Education*, 7(1), 21-46. <https://doi.org/10.51355/jstem.2021.99>
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2022). Experiential learning theory as a guide for experiential educators in higher education. *Experiential Learning and Teaching in Higher Education*, 1(1), Article 38. <https://doi.org/10.46787/elthe.v1i1.3362>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications. <https://www.sagepub.com/shop/buy-a-book/qualitative-data-analysis-4-246128>
- Mustaqim, G. P., & Wahjoedi, T. (2024). Effectiveness of student participation in campus organizations. *INCOME: Innovation of Economics and Management*, 3(3), 29–35. <https://doi.org/10.32764/income.v3i3.5034>
- Mwita, K. M., Kinunda, S. O., Obwolo, S., & Mwilongo, N. H. (2023). Soft skills development in higher education institutions: Students' perceived role of universities and students' self-initiatives in bridging the soft skills gap. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(3), 505–513. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i3.2435>
- Naamati-Schneider, L., & Alt, D. (2025). Health management students' perceived soft skills acquisition and university commitment. *BMC Medical Education*, 25(1), 521. <https://link.springer.com/article/10.1186/s12909-025-07127-5>



- Paraiso, L. O. C., & Mallillin, L. L. D. (2025). Influence of student organization toward management decision. *European Journal of Education Studies*, 12(2), 117–130. <https://oapub.org/edu/index.php/ejes/article/view/5812>
- Petre, G. E. (2021). Developing students' leadership skills through cooperative learning: An action research case study. *International Forum Journal*, 23(2), 143–162. <https://journals.aiias.edu/info/article/view/320>
- Rekan, A. A., Rosin, N., Mohamad Salleh, M. N., Jamil, A. I., Awel, H. R., Huda, M., & Isbahi, M. B. (2025). Embedding 21st century *soft skills* in Islamic higher education. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2), 318–335. <https://doi.org/10.31538/nzh.v8i2.232>
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2023). Albert Bandura's legacy in education. *Theory Into Practice*, 62(3), 205–206. <https://doi.org/10.1080/00405841.2023.2226560>
- Shimizu, I., Kimura, T., Duvivier, R., & van der Vleuten, C. P. M. (2022). Modeling the effect of social interdependence in interprofessional collaborative learning. *Journal of Interprofessional Care*, 36(6), 820–827. <https://research.rug.nl/en/publications/modeling-the-effect-of-social-interdependence-in-interprofessiona/>
- Sumague, R. P. (2023). Influence of involvement in clubs and organizations on the leadership development of students. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 17(2), 404–407. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.17.2.0228>
- Tes, V., & Khen, S. (2025). The role of soft skills in enhancing graduates' employability: A literature review. *Cambodian Journal of Educational Research*, 5(2), 108–132. <https://doi.org/10.62037/cjer.2025.05.02.04>
- Yousfi, K., & Jday, M. (2024). The reality of the professional educational leadership which are based on the soft skills from the viewpoint of the education and formation women and men–Guelmim-Oued Noun region Morocco as a model. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(5), e3692. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i5.3692>