



KEPEMIMPINAN KIAI DALAM SITUASI DARURAT SOSIAL : KEPEMIMPINAN KARISMATIK DAN TANTANGAN PERUBAHAN TATA KELOLA PESANTREN

Fadil Muhammad Haqqi¹, Ali Maskur², Nurkafidz Nizam Fahmi³

^{1,2,3}Universitas KH. Mukhtar Syafaat Blokagung

Email : ¹fadz.sam23@gmail.com, ²Alimaskur@gmail.com, ³nizamfahmi@iaida.ac.id

Article Info

Received	Accepted	Published
11 Januari 2026	13 Mei 2026	15 Mei 2026

Keywords:

Kiai Leadership
Charismatic Leadership
Social Emergency
Modern Pesantren.

ABSTRACT

This study aims to analyze the leadership of kiai (Islamic scholars) in responding to social emergencies and examine the controversy surrounding charismatic leadership amidst demands for change in the governance of modern Islamic boarding schools (pesantren). The focus of the study is on how kiai charisma functions as a legitimizing force for leadership while also presenting challenges in adaptive and participatory decision-making processes during crises. This study uses a qualitative approach with a case study method, through data collection techniques such as in-depth interviews, participant observation, and analysis of Islamic boarding school institutional documents. The results show that Kiai's charismatic leadership has proven effective in maintaining social stability and student obedience during emergencies, but at the same time has the potential to hinder governance innovation if not accompanied by systematic managerial mechanisms. This study also found an urgent need for leadership transformation towards a collaborative model that remains rooted in Islamic boarding school values. The contribution of this study lies in strengthening the theoretical perspective of religious leadership in the context of social crises and developing strategic recommendations for adaptive, sustainable, and contextual Islamic boarding school governance to meet changing times.

Kata Kunci:

Kepemimpinan Kiai
Kepemimpinan Karismatik
Darurat Sosial
Pesantren Modern

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan kiai dalam merespons situasi darurat sosial serta mengkaji kontroversi kepemimpinan karismatik di tengah tuntutan perubahan tata kelola pesantren modern. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana karisma kiai berfungsi sebagai kekuatan legitimasi kepemimpinan sekaligus menghadirkan tantangan dalam proses pengambilan keputusan yang adaptif dan partisipatif pada kondisi krisis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen kelembagaan pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik kiai terbukti efektif dalam menjaga stabilitas sosial dan ketaatan santri pada situasi darurat, namun pada saat yang sama berpotensi menghambat inovasi tata kelola apabila tidak disertai mekanisme manajerial yang sistematis. Penelitian ini juga menemukan adanya

kebutuhan mendesak akan transformasi kepemimpinan menuju model kolaboratif yang tetap berakar pada nilai-nilai pesantren. Kontribusi penelitian ini terletak pada penguatan perspektif teoritis kepemimpinan keagamaan dalam konteks krisis sosial serta penyusunan rekomendasi strategis tata kelola pesantren yang adaptif, berkelanjutan, dan kontekstual terhadap perubahan zaman.

Copyright and License:

Authors retain copyright and grant the journal right of first publication with the work simultaneously licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) that allows others to share the work with an acknowledgment of the work's authorship and initial publication in this journal.



1. PENDAHULUAN

Pesantren sebagai institusi pendidikan Islam tertua di Indonesia¹ dan sebagai pusat otoritas moral masyarakat menghadapi tekanan sosial yang semakin kompleks, terutama dalam situasi darurat sosial seperti pandemi, krisis ekonomi, konflik horizontal, serta percepatan perubahan sosial akibat modernisasi dan digitalisasi.² Dalam kondisi tersebut, pesantren tidak hanya dituntut menjaga keberlangsungan proses pendidikan, tetapi juga berperan sebagai aktor stabilisasi sosial dan rujukan keagamaan masyarakat. Fakta sosial menunjukkan bahwa figur kiai memegang peran sentral dalam menentukan arah respons pesantren terhadap krisis, baik melalui keputusan strategis maupun melalui pengaruh karismatik yang melekat pada dirinya.³ Kepemimpinan kiai yang berlandaskan karisma religius terbukti efektif dalam membangun ketaatan, loyalitas, dan ketahanan sosial komunitas pesantren pada situasi darurat.⁴ Namun, pada saat yang sama, muncul tantangan baru berupa tuntutan transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme tata kelola pesantren yang semakin menguat seiring meningkatnya ekspektasi publik.⁵

Dalam konteks pesantren, kepemimpinan kiai memiliki karakteristik khas yang membedakannya dari kepemimpinan formal pada organisasi modern. Kiai tidak hanya berperan sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai figur sentral dalam transmisi nilai keagamaan, penjaga tradisi, serta rujukan moral masyarakat.⁶ Sejumlah studi klasik tentang pesantren menegaskan bahwa otoritas kiai dibangun melalui kombinasi antara keilmuan agama, keteladanan moral, dan pengakuan sosial yang berlangsung secara kultural dan turun-temurun.⁷ Kepemimpinan kiai yang bersifat karismatik terbukti mampu menjaga

¹ Mahfud Ifendi, "Menilik Historitas Pembaruan Pendidikan Pesantren," *JALIE (Journal of Applied Linguistics and Islamic Education)* Volume 1, no. Nomor 1 (2017): 94–114.

² Adiana Adam et al., "Evaluation of The Implementation of Community-Based Independent Curriculum in Madrasah in The City of Tidore Islands," *Golden Ratio of Social Science and Education* 4, no. 2 (2024): 94–103.

³ Mahfud Ifendi, "Pesantren Dan Kepemimpinan Kiai: Studi Kasus Di Pondok Pesantren Mambaus Sholihin Gresik (1980-2020)," *MUDIR (Jurnal Manajemen Pendidikan)* 2, no. September (2020): 13, <https://ejournal.insud.ac.id/index.php/MPI/issue/view/18>.

⁴ Mustain Mustain and M Yunus Abu Bakar, "The Role of Islamic Boarding School Education in Shaping Students' Religious Character Amid the Challenges of Globalization," *Hikmah* 22, no. 1 (2025): 83–100.

⁵ Wahida Raihan Nasution, Candra Wijaya, and Muhammad Fadhli, "The Role of Boarding School Leaders in Character Building of Santri," *EDUTEC: Journal of Education And Technology* 8, no. 2 (2025): 493–504.

⁶ Jonathan Sacks, *The Persistence of Faith: Religion, Morality and Society in a Secular Age* (Bloomsbury Publishing, 2025).

⁷ Titi Sartini, "Kyai as Moral Authority: Negotiating Religious Discipline and Cultural Identity in Pesantren," *Managere: Indonesian Journal of Educational Management* 7, no. 1 (2025): 70–81.

stabilitas pesantren, memperkuat disiplin santri, dan mempertahankan identitas kelembagaan pesantren di tengah perubahan sosial.⁸ Namun, penelitian-penelitian tersebut umumnya masih bersifat deskriptif dan normatif, serta belum secara mendalam mengkaji implikasi kepemimpinan karismatik terhadap tata kelola pesantren dalam situasi darurat sosial.

Literatur kepemimpinan krisis menunjukkan bahwa situasi darurat social seperti pandemi, konflik sosial, atau krisis ekonomi menuntut model kepemimpinan yang responsif, cepat, dan legitimatif.⁹ Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan karismatik sering kali menjadi modal sosial yang efektif karena mampu menggerakkan kepatuhan dan solidaritas kolektif¹⁰. Namun, kajian kepemimpinan kontemporer juga menegaskan bahwa situasi darurat justru memperlihatkan keterbatasan kepemimpinan yang terlalu terpusat pada individu, terutama ketika organisasi dihadapkan pada kompleksitas pengambilan keputusan dan tuntutan akuntabilitas publik.^{11,12} Dalam konteks pesantren, darurat sosial tidak hanya berdampak pada aspek pendidikan, tetapi juga pada relasi pesantren dengan masyarakat dan negara, sehingga menuntut tata kelola yang lebih adaptif dan kolaboratif.

Dalam perspektif akademik, kepemimpinan karismatik telah lama dikaji dalam teori sosiologi dan kepemimpinan, terutama melalui pemikiran Max Weber yang menempatkan karisma sebagai sumber legitimasi personal yang diakui oleh pengikutnya, khususnya dalam situasi krisis.¹³ Sejumlah penelitian kepemimpinan modern menegaskan bahwa kepemimpinan karismatik dan transformasional memiliki efektivitas tinggi dalam menjaga stabilitas organisasi pada kondisi darurat. Namun demikian, literatur kepemimpinan kontemporer juga menyoroti keterbatasan kepemimpinan berbasis karisma apabila tidak diimbangi dengan sistem tata kelola kelembagaan yang jelas, karena berpotensi melahirkan ketergantungan figur, lemahnya mekanisme kontrol, serta hambatan terhadap regenerasi dan inovasi organisasi.¹⁴ Dalam konteks pesantren, sebagian besar penelitian masih menempatkan kepemimpinan kiai dalam kerangka normatif-historis dan kultural, sementara kajian yang secara kritis mengaitkan kepemimpinan karismatik kiai dengan dinamika perubahan tata kelola pesantren dalam situasi darurat sosial masih relatif terbatas.¹⁵

penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) dengan mengkaji kepemimpinan kiai sebagai fenomena yang berada dalam ketegangan antara kekuatan karisma religius dan tuntutan perubahan tata kelola pesantren modern. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang cenderung menempatkan kepemimpinan kiai sebagai kekuatan yang *taken for granted*, studi ini secara kritis mengeksplorasi kontroversi kepemimpinan karismatik dalam merespons situasi darurat sosial. Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan integratif yang menghubungkan teori kepemimpinan karismatik, kepemimpinan religius, dan konsep tata kelola kelembagaan modern dalam konteks pesantren, sehingga menghasilkan perspektif baru mengenai transformasi kepemimpinan pesantren yang adaptif dan berkelanjutan.

⁸ Eka Safitri et al., "Maintaining Traditions in the Midst of the Current Era: Adaptive Strategies of Islamic Boarding Schools to Modernization," *Jurnal Studi Sosial Keagamaan Syekh Nurjati* 5, no. 1 (2025): 100–121.

⁹ Jamie K Wardman, "Recalibrating Pandemic Risk Leadership: Thirteen Crisis Ready Strategies for COVID-19," in *COVID-19* (Routledge, 2022), 260–88.

¹⁰ David C Hofmann, "Charismatic Leadership," in *Encyclopedia of Business and Professional Ethics* (Springer, 2023), 326–29.

¹¹ David Scott, *Contemporary Leadership in Sport Organizations* (Human Kinetics, 2022).

¹² Bernard M Bass and Ronald E Riggio, "Transformational Leadership 2nd Ed." (Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006).

¹³ Xavier Márquez, "Max Weber, Demagogy and Charismatic Representation," *European Journal of Political Theory* 24, no. 4 (2025): 599–620.

¹⁴ Yixuan Li et al., "Voluntary Turnover Rate Fluctuations, Human Resource Practices, and Innovation: A Within-Organization Investigation," *Personnel Psychology* 78, no. 1 (2025): 103–22.

¹⁵ Asfiatul Hamidah, "Kepemimpinan Kyai Di Tengah Badai Modernitas: Antara Otoritas Kharismatik Dan Tata Kelola Profesional," *Al-Amin: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial Humaniora* 3, no. 1 (2025): 121–36.

Kepemimpinan Kiai dalam Situasi Darurat Sosial : Kepemimpinan Kharismatik dan Tantangan Perubahan Tata Kelola Pesantren (Fadhil Muhammad Haqqi, Ali Maskur, Nurkhafidz Nizam Fahmi)

penelitian ini semakin menguat mengingat pesantren saat ini berada pada persimpangan antara mempertahankan identitas tradisional dan memenuhi tuntutan perubahan sosial yang semakin cepat. Ketergantungan berlebihan pada kepemimpinan karismatik tanpa penguatan sistem tata kelola berpotensi melemahkan ketahanan kelembagaan pesantren dalam jangka panjang, terutama dalam menghadapi situasi darurat sosial yang menuntut respons cepat namun tetap akuntabel. Di sisi lain, upaya modernisasi tata kelola yang mengabaikan otoritas kiai juga berisiko memicu krisis legitimasi dan resistensi internal. Oleh karena itu, diperlukan kajian akademik yang mampu menjembatani antara nilai-nilai tradisional pesantren dan tuntutan tata kelola modern secara proporsional dan kontekstual, sejalan dengan arah kebijakan dan pengembangan pesantren nasional.¹⁶

Sejalan dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis peran kepemimpinan kiai dalam merespons situasi darurat sosial di lingkungan pesantren; (2) mengkaji secara kritis kontroversi kepemimpinan karismatik kiai dalam menghadapi tuntutan perubahan tata kelola pesantren modern; serta (3) merumuskan implikasi dan rekomendasi strategis bagi pengembangan model kepemimpinan pesantren yang adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan tanpa menghilangkan legitimasi religius dan kulturalnya.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan kiai dalam situasi darurat sosial, khususnya terkait kontroversi kepemimpinan karismatik dan tantangan perubahan tata kelola pesantren modern. Studi kasus digunakan untuk mengeksplorasi dinamika kepemimpinan dalam konteks nyata pesantren sebagai satuan sosial yang kompleks, sehingga memungkinkan peneliti menangkap makna, pola interaksi, serta proses pengambilan keputusan kepemimpinan secara kontekstual dan holistik.¹⁷

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari informan kunci yang terlibat dalam pengelolaan dan aktivitas pesantren, meliputi kiai sebagai pemimpin utama pesantren, pengurus pesantren, ustaz/pendidik, serta pihak-pihak lain yang relevan seperti santri senior atau tokoh masyarakat sekitar pesantren. Data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen pendukung, seperti profil pesantren, struktur organisasi, peraturan internal, laporan kegiatan, arsip kebijakan, serta literatur ilmiah dan regulasi terkait pesantren dan kepemimpinan pendidikan Islam.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren (PP) Darussalam Blokagung, dengan fokus pada dinamika kepemimpinan kiai dalam merespons situasi krisis dan transformasi tata kelola pesantren. PP Darussalam Blokagung menuju model kepemimpinan yang lebih sistemik.

Wawancara dilakukan menggunakan teknik semi-terstruktur (*semi-structured interview*) karena metode ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang mendalam sekaligus tetap menjaga fokus penelitian. Pedoman wawancara disusun berdasarkan tema-tema utama penelitian, seperti pola pengambilan keputusan, legitimasi kepemimpinan, strategi penanganan krisis, serta transformasi tata kelola pesantren. Namun demikian, peneliti tetap memberikan ruang bagi informan untuk mengembangkan jawaban sesuai

¹⁶ Durotun Nisa, Siti Aimah, and Fathiyah Mohd Fakhruddin, "Pesantren Transformation in the Digital Era: Solution or Threat for Islamic Education," *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2024): 247–60.

¹⁷ Nisa, Aimah, and Fakhruddin.

pengalaman dan perspektif masing-masing. Wawancara dilakukan terhadap empat informan utama yang terdiri atas kiai, pengurus inti pesantren, staf administrasi, dan santri senior. Setiap sesi wawancara berlangsung antara ± 45 –60 menit dan dilakukan sebanyak dua kali pada beberapa informan untuk memperoleh klarifikasi serta pendalaman data. Secara keseluruhan, penelitian ini melaksanakan delapan sesi wawancara mendalam yang dilakukan secara bertahap selama proses penelitian berlangsung.

Selain wawancara, penelitian ini juga menggunakan teknik observasi partisipatif dan non-partisipatif. Observasi partisipatif dilakukan dengan keterlibatan langsung peneliti dalam beberapa aktivitas pesantren, seperti forum musyawarah, kegiatan pendidikan, dan aktivitas keagamaan, sehingga peneliti dapat memahami pola interaksi sosial serta praktik kepemimpinan secara lebih kontekstual. Sementara itu, observasi non-partisipatif dilakukan untuk mengamati proses pengambilan keputusan, komunikasi organisasi, dan relasi antara kiai dengan pengurus tanpa keterlibatan langsung dalam aktivitas tersebut. Melalui kombinasi kedua jenis observasi ini, peneliti memperoleh gambaran empiris mengenai bagaimana otoritas karismatik dijalankan sekaligus dinegosiasikan dalam praktik keseharian pesantren.

Teknik dokumentasi digunakan untuk melengkapi sekaligus memvalidasi data hasil wawancara dan observasi. Dokumen yang dianalisis meliputi struktur organisasi pesantren, notulen rapat pengurus, surat keputusan internal, standar operasional prosedur (SOP), jadwal kegiatan pesantren, arsip kebijakan selama masa krisis, laporan evaluasi program, serta dokumen visi dan misi kelembagaan. Selain itu, peneliti juga menelaah dokumentasi berupa foto kegiatan, rekaman forum musyawarah, dan arsip digital pesantren yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan dan transformasi tata kelola kelembagaan. Analisis dokumentasi ini penting untuk melihat konsistensi antara praktik kepemimpinan yang berlangsung di lapangan dengan sistem formal yang dibangun oleh pesantren PP Darussalam Blokagung.

Untuk menjaga validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, triangulasi metode, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan yang memiliki posisi berbeda dalam struktur pesantren. Triangulasi metode dilakukan melalui perbandingan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, sedangkan triangulasi waktu dilakukan dengan pengambilan data pada waktu yang berbeda guna memastikan konsistensi informasi yang diperoleh. Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini berupaya menghasilkan temuan yang lebih objektif, mendalam, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali pandangan, pengalaman, serta strategi kepemimpinan kiai dalam merespons situasi darurat sosial dan perubahan tata kelola pesantren PP Darussalam Blokagung. Observasi dilakukan secara partisipatif maupun non-partisipatif untuk mengamati secara langsung praktik kepemimpinan, pola interaksi, dan proses pengambilan keputusan di lingkungan pesantren PP Darussalam Blokagung. Studi dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan menguatkan data lapangan melalui penelaahan dokumen resmi dan arsip kelembagaan yang relevan.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif interaktif dengan mengacu pada model Miles Matthew B. dan Huberman A. Michael yang meliputi tiga tahapan, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Analisis dilakukan secara berkelanjutan sejak proses pengumpulan data hingga penelitian selesai.

Pada tahap kondensasi data, peneliti memilah dan memfokuskan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang relevan dengan fokus penelitian, seperti peran kiai dalam merespons situasi darurat, pola pengambilan keputusan, serta transformasi kepemimpinan

pesantren menuju sistem yang lebih institusional. Data kemudian dikelompokkan berdasarkan tema-tema tertentu untuk memudahkan proses analisis.

Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif dan matriks tematik guna melihat hubungan antar kategori dan pola temuan penelitian. Penyajian data dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi agar diperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai dinamika kepemimpinan pesantren.

Tahap akhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan dan verifikasi secara terus-menerus dengan menggunakan triangulasi sumber, metode, dan waktu. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa temuan penelitian valid, konsisten, dan sesuai dengan kondisi empiris di lapangan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung berada dalam ketegangan antara kekuatan karisma personal dan tuntutan tata kelola kelembagaan modern. Dalam perspektif teori otoritas Max Weber, kepemimpinan kiai dapat dikategorikan sebagai bentuk otoritas karismatik, yaitu legitimasi kekuasaan yang bersumber dari kualitas personal, kewibawaan, dan pengakuan sosial dari pengikutnya. Otoritas ini terbukti efektif dalam situasi darurat sosial karena memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat, mobilisasi massa yang kuat, serta terciptanya kepatuhan tanpa resistensi yang berarti.¹⁸

Namun, sebagaimana ditegaskan oleh Weber, otoritas karismatik memiliki kelemahan mendasar, yaitu ketergantungannya pada figur individu dan ketiadaan sistem yang terlembagakan secara rasional.¹⁹ Temuan penelitian ini mengonfirmasi hal tersebut, di mana dominasi kiai dalam pengambilan keputusan cenderung menghambat terbentuknya mekanisme organisasi yang sistematis, terutama dalam aspek perencanaan (*planning*) dan pengendalian (*controlling*). Dengan demikian, kepemimpinan karismatik yang semula menjadi kekuatan utama pesantren justru menghadapi keterbatasan ketika dihadapkan pada kompleksitas tata kelola modern.²⁰

Dalam perspektif manajemen modern, khususnya kerangka *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC)*, terlihat adanya ketimpangan fungsi manajerial dalam praktik kepemimpinan pesantren.²¹ Pada aspek *actuating*, kepemimpinan kiai menunjukkan efektivitas yang tinggi karena karisma mampu menjadi instrumen utama dalam menggerakkan sumber daya manusia pesantren. Hal ini sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang menekankan inspirasi dan pengaruh personal.²² Namun demikian, pada aspek *planning*, perencanaan strategis dalam menghadapi krisis masih bersifat reaktif dan belum terstruktur secara sistematis. Pada aspek *organizing*, struktur organisasi cenderung bersifat informal dan berpusat pada figur kiai, sehingga

Kampus ¹⁸ Kinga Skorupska, Ewa Makowska, and Anna Jaskulska, "Interdisciplinary Research with Older Adults in the Area of ICT: Selected Ethical Considerations and Challenges," in *Conference on Multimedia, Interaction, Design and Innovation* (Springer, 2021), 161–70.

¹⁹ Ronald M Glassman, "Max Weber's Theory of the Transition from Traditional Authority to Legal-Rational Authority, with Charismatic Leadership as a Bridge Between Them," in *The Great Global Transformation: Gender, Race, and Democracy in the Age of Capitalism* (Springer, 2025), 229–34.

²⁰ M Syafiq Humaisi and Muhammad Thoyib, "Charismatic Leadership in Improving the Quality of Islamic Boarding School Education," *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 9, no. 3 (2025): 662–77.

²¹ Raden Siti Walida Cynthia Soraya and Akhmad Shunhaji, "Pengelolaan SMP Berbasis Pesantren Dalam Meningkatkan Kuantitas Santri: Studi Empirik Pada Pondok Pesantren Entrepreneur Kiai Demak Kabupaten Purwakarta, Provinsi Jawa Barat," *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum* 4, no. 1 (2026): 316–30.

²² Nurlaela Nurlaela, Muhamad Yamin Noch, and Arry Pongtiku, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja," *Advances in Management & Financial Reporting* 3, no. 3 (2025): 541–58.

delegasi wewenang belum berjalan optimal. Sementara itu, pada aspek *controlling*, mekanisme evaluasi dan akuntabilitas belum terlembagakan secara formal, sehingga pengawasan lebih bersifat personal daripada sistemik.²³

Kondisi ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan pesantren masih berada dalam fase transisi dari pola tradisional menuju pola manajerial modern.²⁴ Dalam konteks pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam, transformasi ini tidak dapat dilakukan secara drastis karena harus tetap mempertahankan nilai-nilai kultural dan religius yang menjadi fondasi utama keberlanjutan pesantren. Oleh karena itu, integrasi antara karisma kiai dan sistem manajemen modern menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan.²⁵

Lebih lanjut, temuan penelitian ini mengarah pada konsep transformasi karisma menjadi otoritas rasional-legal, sebagaimana dikemukakan dalam teori Weber tentang proses *routinization of charisma*. Dalam konteks pesantren, proses ini dapat dimaknai sebagai upaya mentransformasikan pengaruh personal kiai ke dalam sistem kelembagaan yang lebih terstruktur, seperti pembentukan *standard operational procedure (SOP)*, penguatan struktur organisasi, serta pengembangan mekanisme evaluasi yang akuntabel. Transformasi ini tidak berarti menghilangkan karisma, melainkan menginstitusionalisasikannya agar dapat bertahan lintas generasi dan tidak bergantung pada satu figur semata.²⁶

Dengan demikian, kepemimpinan pesantren ideal ke depan adalah model kepemimpinan hibrid, yaitu perpaduan antara kekuatan karisma kiai dan prinsip-prinsip manajemen modern.²⁷ Dalam model ini, kiai tetap menjadi pusat nilai dan legitimasi moral, tetapi fungsi-fungsi manajerial didistribusikan secara sistematis melalui struktur organisasi yang profesional. Model ini memungkinkan pesantren tetap adaptif terhadap perubahan sosial tanpa kehilangan identitas keislaman dan kulturalnya.²⁸

Secara teoretik, penelitian ini tidak hanya menguatkan tesis Max Weber tentang kekuatan dan keterbatasan otoritas karismatik, tetapi juga memperluasnya dalam konteks lembaga pendidikan Islam tradisional. Secara praktis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam merumuskan arah pengembangan manajemen pesantren yang lebih adaptif, akuntabel, dan berkelanjutan di tengah dinamika perubahan sosial kontemporer.²⁹

Penyajian temuan difokuskan pada aspek-aspek substantif yang mencerminkan realitas sosial di lapangan, khususnya terkait peran kepemimpinan karismatik kiai, keterbatasannya dalam konteks tata kelola modern, serta munculnya praktik-praktik kepemimpinan adaptif sebagai respons terhadap tuntutan perubahan.³⁰ Setiap temuan disajikan secara sistematis

²³ Moh Robi'al Muhasibi and M Shidiq Purnomo, "MODEL PENGAWASAN DAN EVALUASI PENDIDIKAN: STRATEGI PENGAWASAN DAN EVALUASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KELEMBAGAAN PESANTREN BERKEMBANG," *JURNAL PENDIDIKAN DAN KEGURUAN* 3, no. 11 (2026): 1577–89.

²⁴ Rizal Rahmawan Muis et al., "The Transformation of Islamic Boarding Schools in Indonesia: A Shift in Organizational Management and Leadership Patterns," *JPUS: Jurnal Pendidikan Untuk Semua* 9, no. 1 (2025): 67–74.

²⁵ Wawan Hadi Santoso, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Membangun Karakter Siswa Di MI Ma'arif Bego Depok Sleman," *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2018): 57–75.

²⁶ Nicolò Bellanca, "Charisma, Diversity, and Organizational Sustainability: A Structural Trilemma for Ideal-Driven Organizations," *International Review of Economics* 73, no. 1 (2026): 6.

²⁷ Nur Khamid, "Kiai Leadership Patterns in The Modernization of Boarding School Management," *AFKARINA: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 9, no. 1 (2024): 35–46.

²⁸ Hofmann, "Charismatic Leadership."

²⁹ Nur Agus Salim et al., "Islamic Boarding School Leadership Innovation: From Traditional to Modernization of Education," *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 4 (2024): 447–60.

³⁰ Snezana Mihajlov and Nenad Mihajlov, "Adaptive Leadership in Complex Systems: Moving Beyond Bureaucratic Constraints," *Economic and Social Development in Bipolar and Multipolar Environment (Book of Proceedings)*, 2025, 126.

melalui deskripsi fakta sosial, bukti empiris yang diperoleh dari data lapangan, serta interpretasi awal yang mengaitkan temuan dengan kerangka teoretik dan penelitian terdahulu. Dengan demikian, bagian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai dinamika kepemimpinan pesantren kontemporer sekaligus menjadi dasar analitis bagi pembahasan lebih lanjut pada bagian diskusi.³¹

3.1. Karisma Kiai sebagai Modal Stabilitas Sosial dalam Situasi Darurat

Kepemimpinan kiai tidak hanya berfungsi sebagai pusat pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai simbol stabilitas sosial dan moral bagi komunitas pesantren dan masyarakat sekitar. Fakta sosial di lapangan memperlihatkan bahwa pada masa krisis seperti pandemi, tekanan ekonomi santri, atau konflik sosial di lingkungan sekitar pesantren, kiai menjadi aktor utama yang dirujuk dalam menentukan arah kebijakan. Keputusan terkait penyesuaian sistem pembelajaran, pengelolaan aktivitas keagamaan, hingga sikap pesantren terhadap kebijakan pemerintah cenderung diterima tanpa resistensi terbuka. Hal ini menunjukkan bahwa legitimasi kiai tidak semata bersifat struktural, tetapi berakar pada otoritas religius dan historis yang membentuk kepercayaan kolektif yang kuat, sebagaimana dijelaskan dalam konsep otoritas karismatik oleh Max Weber.

Temuan ini diperkuat oleh hasil wawancara mendalam dengan salah satu pengurus pesantren PP Darussalam Blokagung, yang menyatakan:

“Dalam kondisi darurat seperti banyaknya permasalahan Seperti Kasus, Penyakit, Keuangan, kami tidak mungkin menunggu rapat panjang. Biasanya langsung menunggu arahan kiai. Apa yang diputuskan beliau, kami jalankan karena sudah percaya penuh bahwa itu yang terbaik untuk pesantren.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa dalam situasi krisis, mekanisme kepercayaan menggantikan prosedur formal sebagai basis legitimasi keputusan. Hasil wawancara lain dengan santri senior (Fajjin Amiq, S.Pd) juga menguatkan temuan tersebut:

“Bagi kami, keputusan kiai itu bukan sekadar kebijakan, tapi juga bagian dari tuntunan. Jadi jarang ada yang mempertanyakan secara terbuka.”

Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa efektivitas tersebut menyimpan risiko laten yang sering luput dari pembacaan normatif. Dominasi peran kiai dalam pengambilan keputusan berpotensi melahirkan leadership risk, yaitu kecenderungan menuju sentralisasi kekuasaan yang mengurangi ruang deliberasi kolektif. Dalam beberapa kasus, keputusan strategis diambil secara cepat tanpa melalui forum musyawarah formal dengan alasan kondisi darurat. Hal ini diungkapkan oleh salah satu staf administrasi (Rahmat Hidayat) menyatakan :

“Kadang memang tidak ada forum resmi. Biasanya langsung dari kiai, lalu kami menyesuaikan di lapangan. Kalau kondisi mendesak, musyawarah dianggap memperlambat.”

Praktik ini, meskipun adaptif dalam jangka pendek, berisiko mengarah pada pola *quasi-otoritarian*, di mana legitimasi tidak lagi diuji melalui mekanisme partisipatif, tetapi diterima secara *taken for granted*.³² Dalam perspektif kepemimpinan modern, kondisi ini dapat melemahkan prinsip akuntabilitas dan transparansi, sebagaimana dikritisi oleh Yukl Gary.

Lebih jauh, temuan ini juga menunjukkan adanya fenomena *organizational dependency* atau ketergantungan institusional terhadap figur kiai. Pesantren menjadi sangat bergantung pada kapasitas personal pemimpin, sehingga muncul apa yang dapat disebut sebagai *shadow leadership*, yaitu dominasi informal yang tidak selalu diimbangi oleh sistem kelembagaan

³¹ Mochamad Arif Faizin, “Islamic Boarding Education Management Reform: Transformation Strategies to Improve Competitiveness and Relevance,” *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* 16, no. 2 (2024): 2497–2506.

³² David Landau, “Constitution-Making Gone Wrong,” *Ala. L. Rev.* 64 (2012): 923.

yang kuat. Hal ini tercermin dalam wawancara dengan pengurus muda (Nasrul Eka Ramadhani D) menyatakan :

“Kalau kiai tidak hadir, kadang kami bingung mengambil keputusan besar. Seolah-olah semua harus menunggu beliau, meskipun sebenarnya secara struktur sudah ada pembagian tugas.”

Untuk menjaga validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi waktu, dengan membandingkan hasil wawancara antara pengurus, santri, dan staf administrasi pada waktu yang berbeda. Konsistensi jawaban antar-informan menunjukkan bahwa pola kepemimpinan karismatik yang dominan memang menjadi karakter utama dalam tata kelola pesantren yang diteliti.

Jika dibandingkan antara pesantren tradisional dan pesantren modern, ketegangan ini menjadi semakin terlihat. Pesantren tradisional cenderung lebih menerima pola kepemimpinan karismatik karena struktur sosialnya relatif homogen. Sebaliknya, pesantren modern menghadapi tuntutan sistemik yang lebih kompleks. Dalam konteks ini, karisma kiai yang sebelumnya menjadi aset utama justru dapat berubah menjadi liability apabila tidak diimbangi dengan penguatan tata kelola kelembagaan.

Dengan demikian, karisma tidak hanya berfungsi sebagai sumber kekuatan kepemimpinan, tetapi juga menyimpan potensi kerentanan organisasi. Dalam jangka panjang, ketergantungan berlebihan pada figur berisiko menghambat inovasi kelembagaan dan memperlemah proses regenerasi kepemimpinan. Oleh karena itu, transformasi menuju kepemimpinan yang lebih institusional dan partisipatif menjadi kebutuhan strategis bagi keberlanjutan pesantren modern.

3.2. Keterbatasan Kepemimpinan Kharismatik dalam Kompleksitas Tata Kelola Modern

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik kiai menghadapi keterbatasan signifikan ketika berhadapan dengan kompleksitas tata kelola pesantren modern yang menuntut akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi kelembagaan. Fakta sosial di lapangan memperlihatkan bahwa pesantren tidak lagi beroperasi dalam ruang sosial yang tertutup, melainkan berada dalam relasi intens dengan regulasi negara, tuntutan masyarakat, serta dinamika pendidikan formal dan ekonomi. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang bertumpu pada figur tunggal menjadi kurang memadai untuk mengelola kompleksitas administratif dan kelembagaan yang terus berkembang.³³

Bukti empiris dari wawancara dan observasi menunjukkan bahwa beberapa kebijakan strategis pesantren mengalami hambatan implementasi karena minimnya pelibatan struktur organisasi formal. Pengurus pesantren mengungkapkan bahwa keputusan berbasis karisma kiai sering kali tidak disertai pembagian tugas yang jelas dan standar operasional tertulis, sehingga menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan di tingkat teknis. Analisis dokumentasi juga memperlihatkan lemahnya sistem pelaporan dan evaluasi kebijakan, yang berdampak pada rendahnya akuntabilitas kelembagaan.

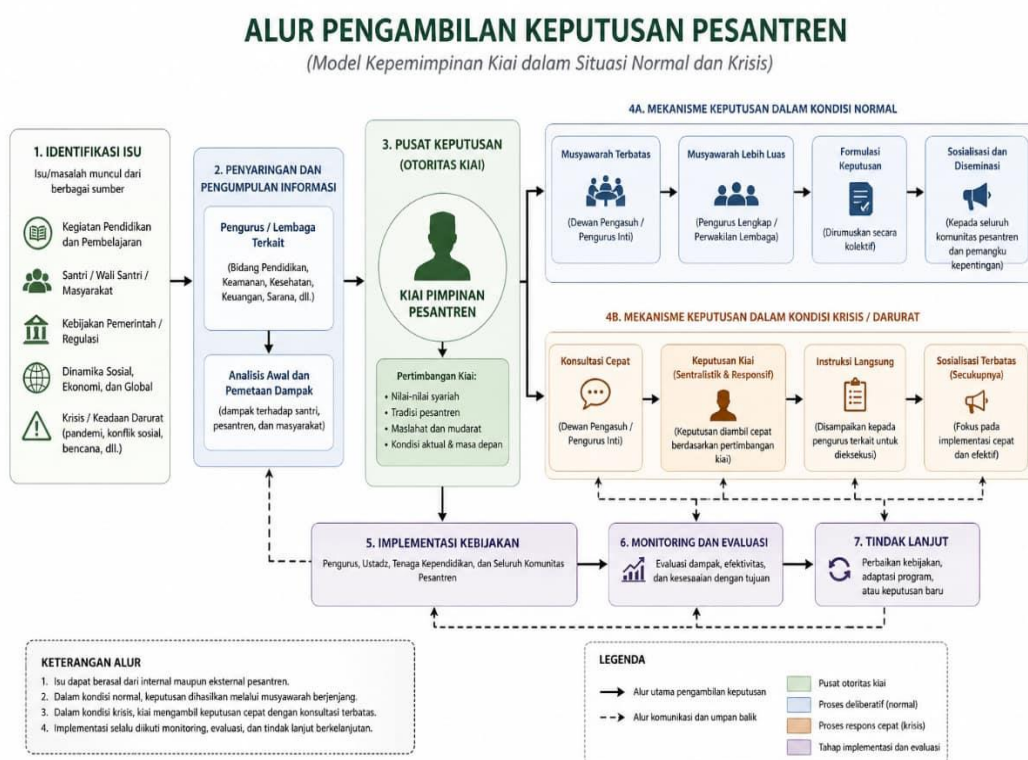
Secara teoretik, temuan ini mengonfirmasi kritik terhadap kepemimpinan karismatik dalam literatur kepemimpinan kontemporer yang menekankan pentingnya transisi dari legitimasi personal menuju legitimasi institusional.³⁴ Dalam konteks pesantren modern, karisma kiai tetap menjadi modal sosial penting, namun tidak lagi cukup sebagai satu-

³³ Wahyudi Abdul Wahab and M Hasbi Umar, “The Leadership Vision of Charismatic Kyai in the Implementation of Religious Moderation Values in Al-Baqiyatush Shalihat Islamic Boarding School, Jambi Province,” *International Journal of Islamic Education, Research and Multiculturalism (IJIERM)* 6, no. 2 (2024): 399–424.

³⁴ Dinara Tokbaeva, “Charisma and Charismatic Leadership in Organizations,” in *Research Handbook on the Sociology of Organizations* (Edward Elgar Publishing, 2022), 311–28.

Kepemimpinan Kiai dalam Situasi Darurat Sosial : Kepemimpinan Kharismatik dan Tantangan Perubahan Tata Kelola Pesantren (Fadhil Muhammad Haqqi, Ali Maskur, Nurkhafidz Nizam Fahmi)

satunya basis kepemimpinan. Temuan ini menegaskan bahwa keberlanjutan pesantren di tengah perubahan sosial menuntut integrasi antara otoritas karismatik dan sistem tata kelola kolektif yang adaptif dan profesional.³⁵



Gambar 1.1 Alur Pengambilan Keputusan Pesantren

3.3. Transformasi Kharisma menjadi Kepemimpinan Sistemik sebagai Model Ideal Pesantren Modern

Penelitian ini menunjukkan bahwa respons atas keterbatasan kepemimpinan karismatik dalam tata kelola modern mendorong terjadinya transformasi pola kepemimpinan kiai dari yang bersifat personal menuju kepemimpinan sistemik. Fakta sosial di lapangan memperlihatkan bahwa sejumlah pesantren mulai menginstitutionalisasi karisma kiai ke dalam struktur organisasi dan mekanisme kerja yang lebih formal. Karisma kiai tidak lagi semata-mata diwujudkan dalam keputusan individual, tetapi direposisi sebagai sumber nilai, visi, dan arah strategis yang membingkai kerja kolektif pesantren. Dalam kerangka ini, karisma mengalami proses “objektifikasi” menjadi norma dan sistem, sebagaimana dapat dibaca dalam perkembangan teori otoritas dari Max Weber menuju bentuk rasional-institutional.

Bukti empiris dari hasil wawancara menunjukkan bahwa kiai berperan sebagai *value guardian* sekaligus penentu visi strategis, sementara fungsi operasional dan administratif didelegasikan kepada tim pengelola profesional. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan (IA) menyatakan :

“Kiai sekarang lebih fokus pada arah besar pesantren. Untuk teknis harian sudah ada tim masing-masing. Tapi semua tetap harus sesuai nilai yang beliau tetapkan.”

³⁵ Wahab and Umar, “The Leadership Vision of Charismatic Kyai in the Implementation of Religious Moderation Values in Al-Baqiyatush Shalihat Islamic Boarding School, Jambi Province.”

Observasi lapangan memperlihatkan pembentukan unit-unit kerja dengan pembagian tugas yang jelas, forum musyawarah reguler, serta penyusunan standar operasional prosedur sebagai acuan pengambilan keputusan. Dokumentasi kelembagaan juga memperkuat temuan ini melalui keberadaan struktur organisasi formal, peraturan internal, serta sistem evaluasi program yang dilakukan secara periodik. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran dari *person-based leadership* menuju *system-based leadership*.

Namun demikian, secara metodologis perlu ditegaskan bahwa penelitian ini merupakan studi kasus tunggal (*single case study*) yang berfokus pada konteks spesifik pesantren yang diteliti. Oleh karena itu, generalisasi temuan harus dilakukan secara hati-hati dan lebih bersifat analitis daripada statistik. Meskipun demikian, untuk memperkuat posisi temuan, studi ini dapat dibandingkan secara terbatas dengan literatur sekunder yang menunjukkan pola serupa di lembaga pendidikan Islam lainnya. Misalnya, penelitian tentang modernisasi pesantren di Indonesia menunjukkan kecenderungan meningkatnya profesionalisasi manajemen dan penguatan struktur organisasi formal sebagai respons terhadap tuntutan globalisasi pendidikan.³⁶

Secara komparatif, pesantren tradisional cenderung mempertahankan dominasi kepemimpinan karismatik yang bersifat personal dan paternalistik, sementara pesantren modern mulai mengadopsi model kepemimpinan yang lebih kolektif dan sistemik³⁷. Perbedaan ini menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan tidak bersifat universal, tetapi sangat dipengaruhi oleh konteks sosial, tuntutan eksternal, dan tingkat interaksi dengan sistem modern. Dengan demikian, temuan penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai representasi dari pesantren transisional, yaitu lembaga yang berada di antara tradisi karismatik dan modernitas organisasi.³⁸

Secara analitis, transformasi ini mencerminkan pergeseran menuju kepemimpinan hibrid, yaitu integrasi antara legitimasi religius dan rasionalitas organisasi. Model ini sejalan dengan pemikiran Bass Bernard M. yang menekankan pentingnya menggabungkan pengaruh nilai (*idealized influence*) dengan sistem manajerial yang efektif.³⁹ Dalam konteks pesantren modern, kepemimpinan sistemik berbasis karisma yang terlembagakan dapat dipandang sebagai model ideal, karena mampu menjaga otoritas moral kiai sekaligus memenuhi tuntutan tata kelola modern yang adaptif, kolaboratif, dan akuntabel.⁴⁰

Lebih jauh, transformasi ini juga menjawab pertanyaan kritis: apakah karisma dapat menjadi *liability*? Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa karisma memang berpotensi menjadi beban apabila tetap dipertahankan dalam bentuk personal yang absolut.⁴¹ Namun, ketika karisma berhasil ditransformasikan menjadi sistem nilai dan mekanisme kelembagaan, ia justru menjadi modal institusional yang memperkuat keberlanjutan

³⁶ Ifendi, "Menilik Historitas Pembaruan Pendidikan Pesantren."

³⁷ Indah Pala Sari, Ismawati Ismawati, and Siti Citra Aulia Aprina, "The Role of Islamic Cleric Leadership in Improving the Quality of Traditional Islamic School Education," *DINAMIKA: Jurnal Kajian Pendidikan Dan Keislaman* 9, no. 2 (2024): 1–13.

³⁸ Fauzan Azim, Chanifudin Chanifudin, and Supardi Ritonga, "Modernisasi Pendidikan Islam Perspektif Azyumardi Azra Dalam Buku Pendidikan Islam Tradisi Dan Modernisasi Di Tengah Tantangan Milenium III," *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Keislaman* 3, no. 2 (2023): 255–60.

³⁹ Salsabila Avrillia et al., "Hybrid Leadership and Organizational Performance: A Literature Review Approach," *Implementasi Manajemen & Kewirausahaan* 5, no. 1 (2025): 14–30.

⁴⁰ Bass and Riggio, "Transformational Leadership 2nd Ed."

⁴¹ Dennis Tourish and Naheed Vatcha, "Charismatic Leadership and Corporate Cultism at Enron: The Elimination of Dissent, the Promotion of Conformity and Organizational Collapse," *Leadership* 1, no. 4 (2005): 455–80.

organisasi. Dengan kata lain, problem utama bukan pada karisma itu sendiri, melainkan pada cara ia dikelola apakah tetap personalistik atau dikonversi menjadi kekuatan sistemik.⁴²

MODEL TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN PESANTREN

Dari Kepemimpinan Karismatik Menuju Kepemimpinan Sistemik



Gambar 1.2. Model Transformasi Kepemimpinan Pesantren

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kiai dalam situasi darurat sosial memainkan peran sentral dalam menjaga stabilitas, legitimasi, dan kohesi sosial pesantren. Karisma kiai terbukti menjadi modal sosial yang efektif untuk merespons krisis secara cepat dan membangun kepatuhan kolektif, terutama ketika pesantren menghadapi tekanan sosial, ekonomi, dan regulatif yang kompleks. Dalam konteks ini, kepemimpinan karismatik tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai simbol moral dan spiritual yang memperkuat daya tahan institusi pesantren.

Namun demikian, penelitian ini juga menegaskan bahwa kepemimpinan karismatik memiliki keterbatasan struktural ketika dihadapkan pada tuntutan tata kelola pesantren modern yang menekankan akuntabilitas, transparansi, dan keberlanjutan kelembagaan. Ketergantungan berlebihan pada figur kiai berpotensi melemahkan sistem organisasi, menghambat regenerasi kepemimpinan, serta menyulitkan adaptasi pesantren terhadap dinamika perubahan sosial yang semakin kompleks.

Sebagai respons atas keterbatasan tersebut, temuan penelitian menunjukkan adanya transformasi karisma menuju kepemimpinan sistemik sebagai model ideal pesantren modern. Transformasi ini ditandai dengan pelembagaan nilai dan visi kiai ke dalam struktur organisasi, mekanisme kerja kolektif, dan tata kelola yang lebih profesional. Dengan demikian, kepemimpinan pesantren tidak kehilangan otoritas moralnya, sekaligus mampu memenuhi tuntutan perubahan dan kompleksitas tata kelola kontemporer. Penelitian ini

⁴² Jane M Howell and Boas Shamir, "The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences," *Academy of Management Review* 30, no. 1 (2005): 96–112.

berkontribusi pada pengayaan kajian kepemimpinan pesantren dengan menawarkan perspektif integratif antara karisma dan sistem, yang relevan bagi pengembangan pesantren berkelanjutan di tengah situasi darurat sosial dan perubahan zaman.

REFERENCES

- Adam, Adiana, Zulkarnain Syawal, Chaerunnisa H Djasman, and Minggusta Juliadarma. "Evaluation of The Implementation of Community-Based Independent Curriculum in Madrasah in The City of Tidore Islands." *Golden Ratio of Social Science and Education* 4, no. 2 (2024): 94–103.
- Avrillia, Salsabila, Luqmanul Hakim, Sulfa Sulfia, and Mochammad Isa Anshori. "Hybrid Leadership and Organizational Performance: A Literature Review Approach." *Implementasi Manajemen & Kewirausahaan* 5, no. 1 (2025): 14–30.
- Azim, Fauzan, Chanifudin Chanifudin, and Supardi Ritonga. "Modernisasi Pendidikan Islam Perspektif Azyumardi Azra Dalam Buku Pendidikan Islam Tradisi Dan Modernisasi Di Tengah Tantangan Milenium III." *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Keislaman* 3, no. 2 (2023): 255–60.
- Bass, Bernard M, and Ronald E Riggio. "Transformational Leadership 2nd Ed." Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006.
- Bellanca, Nicolò. "Charisma, Diversity, and Organizational Sustainability: A Structural Trilemma for Ideal-Driven Organizations." *International Review of Economics* 73, no. 1 (2026): 6.
- Faizin, Mochamad Arif. "Islamic Boarding Education Management Reform: Transformation Strategies to Improve Competitiveness and Relevance." *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* 16, no. 2 (2024): 2497–2506.
- Glassman, Ronald M. "Max Weber's Theory of the Transition from Traditional Authority to Legal-Rational Authority, with Charismatic Leadership as a Bridge Between Them." In *The Great Global Transformation: Gender, Race, and Democracy in the Age of Capitalism*, 229–34. Springer, 2025.
- Hamidah, Asfiatul. "Kepemimpinan Kyai Di Tengah Badai Modernitas: Antara Otoritas Kharismatik Dan Tata Kelola Profesional." *Al-Amin: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial Humaniora* 3, no. 1 (2025): 121–36.
- Hofmann, David C. "Charismatic Leadership." In *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*, 326–29. Springer, 2023.
- Howell, Jane M, and Boas Shamir. "The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences." *Academy of Management Review* 30, no. 1 (2005): 96–112.
- Humaisi, M Syafiq, and Muhammad Thoyib. "Charismatic Leadership in Improving the Quality of Islamic Boarding School Education." *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 9, no. 3 (2025): 662–77.
- Ifendi, Mahfud. "Menilik Historitas Pembaruan Pendidikan Pesantren." *JALIE (Journal of Applied Linguistics and Islamic Education)* Volume 1, no. Nomor 1 (2017): 94–114.
- . "Pesantren Dan Kepemimpinan Kiai: Studi Kasus Di Pondok Pesantren Mambaus Sholihin Gresik (1980-2020)." *MUDIR (Jurnal Manajemen Pendidikan)* 2, no. September (2020): 13. <https://ejournal.insud.ac.id/index.php/MPI/issue/view/18>.
- Khamid, Nur. "Kiai Leadership Patterns in The Modernization of Boarding School Management." *AFKARINA: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 9, no. 1 (2024): 35–46.
- Landau, David. "Constitution-Making Gone Wrong." *Ala. L. Rev.* 64 (2012): 923.
- Li, Yixuan, Zhefan Huang, Brian Dineen, Mo Wang, and Danielle van Jaarsveld. "Voluntary Turnover Rate Fluctuations, Human Resource Practices, and Innovation: A Within-Organization Investigation." *Personnel Psychology* 78, no. 1 (2025): 103–22.

- Márquez, Xavier. "Max Weber, Demagogy and Charismatic Representation." *European Journal of Political Theory* 24, no. 4 (2025): 599–620.
- Mihajlov, Snezana, and Nenad Mihajlov. "Adaptive Leadership in Complex Systems: Moving Beyond Bureaucratic Constraints." *Economic and Social Development in Bipolar and Multipolar Environment (Book of Proceedings)*, 2025, 126.
- Muis, Rizal Rahmawan, Indriyani Lili, Iis Arifudin, Ria Yulia Gloria, and Djohana Rochanda Wiradinata. "The Transformation of Islamic Boarding Schools in Indonesia: A Shift in Organizational Management and Leadership Patterns." *JPUS: Jurnal Pendidikan Untuk Semua* 9, no. 1 (2025): 67–74.
- Mustain, Mustain, and M Yunus Abu Bakar. "The Role of Islamic Boarding School Education in Shaping Students' Religious Character Amid the Challenges of Globalization." *Hikmah* 22, no. 1 (2025): 83–100.
- Nasution, Wahida Raihan, Candra Wijaya, and Muhammad Fadhli. "The Role of Boarding School Leaders in Character Building of Santri." *EDUTEC: Journal of Education And Technology* 8, no. 2 (2025): 493–504.
- Nisa, Durotun, Siti Aimah, and Fathiyah Mohd Fakhruddin. "Pesantren Transformation in the Digital Era: Solution or Threat for Islamic Education." *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2024): 247–60.
- Nurlaela, Nurlaela, Muhamad Yamin Noch, and Arry Pongtiku. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja." *Advances in Management & Financial Reporting* 3, no. 3 (2025): 541–58.
- Robi'al Muhasibi, Moh, and M Shidiq Purnomo. "MODEL PENGAWASAN DAN EVALUASI PENDIDIKAN: STRATEGI PENGAWASAN DAN EVALUASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KELEMBAGAAN PESANTREN BERKEMBANG." *JURNAL PENDIDIKAN DAN KEGURUAN* 3, no. 11 (2026): 1577–89.
- Sacks, Jonathan. *The Persistence of Faith: Religion, Morality and Society in a Secular Age*. Bloomsbury Publishing, 2025.
- Safitri, Eka, Annas Alkhowarizmi, Rantika Luthfi, Najwa Auliya Putri, and Eva Tatia Fazriani. "Maintaining Traditions in the Midst of the Current Era: Adaptive Strategies of Islamic Boarding Schools to Modernization." *Jurnal Studi Sosial Keagamaan Syekh Nurjati* 5, no. 1 (2025): 100–121.
- Salim, Nur Agus, Muhammad Zaibi, Mahkamah Brantasari, Muhammad Ikhsan, and Andi Aslindah. "Islamic Boarding School Leadership Innovation: From Traditional to Modernization of Education." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 4 (2024): 447–60.
- Santoso, Wawan Hadi. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Membangun Karakter Siswa Di MI Ma'arif Bego Depok Sleman." *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2018): 57–75.
- Sari, Indah Pala, Ismawati Ismawati, and Siti Citra Aulia Aprina. "The Role of Islamic Cleric Leadership in Improving the Quality of Traditional Islamic School Education." *DINAMIKA: Jurnal Kajian Pendidikan Dan Keislaman* 9, no. 2 (2024): 1–13.
- Sartini, Titi. "Kyai as Moral Authority: Negotiating Religious Discipline and Cultural Identity in Pesantren." *Managere: Indonesian Journal of Educational Management* 7, no. 1 (2025): 70–81.
- Scott, David. *Contemporary Leadership in Sport Organizations*. Human Kinetics, 2022.
- Skorupska, Kinga, Ewa Makowska, and Anna Jaskulska. "Interdisciplinary Research with Older Adults in the Area of ICT: Selected Ethical Considerations and Challenges." In *Conference on Multimedia, Interaction, Design and Innovation*, 161–70. Springer, 2021.

- Soraya, Raden Siti Walida Cynthia, and Akhmad Shunhaji. "Pengelolaan SMP Berbasis Pesantren Dalam Meningkatkan Kuantitas Santri: Studi Empirik Pada Pondok Pesantren Entrepreneur Kiai Demak Kabupaten Purwakarta, Provinsi Jawa Barat." *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum* 4, no. 1 (2026): 316–30.
- Tokbaeva, Dinara. "Charisma and Charismatic Leadership in Organizations." In *Research Handbook on the Sociology of Organizations*, 311–28. Edward Elgar Publishing, 2022.
- Tourish, Dennis, and Naheed Vatcha. "Charismatic Leadership and Corporate Cultism at Enron: The Elimination of Dissent, the Promotion of Conformity and Organizational Collapse." *Leadership* 1, no. 4 (2005): 455–80.
- Wahab, Wahyudi Abdul, and M Hasbi Umar. "The Leadership Vision of Charismatic Kyai in the Implementation of Religious Moderation Values in Al-Baqiyatush Shalihah Islamic Boarding School, Jambi Province." *International Journal of Islamic Education, Research and Multiculturalism (IJIERM)* 6, no. 2 (2024): 399–424.
- Wardman, Jamie K. "Recalibrating Pandemic Risk Leadership: Thirteen Crisis Ready Strategies for COVID-19." In *COVID-19*, 260–88. Routledge, 2022.