

# Integrasi Model Kepemimpinan Kharismatik-Transformatif Kiai dalam Mengembangkan Mutu Pendidikan Pesantren di Madura

**Ah Syamli**

Universitas Annuqayah, Indonesia

[ahsyamli@gmail.com](mailto:ahsyamli@gmail.com)

**Ubaidillah**

Universitas Annuqayah, Indonesia

[ubaidillah@gmail.com](mailto:ubaidillah@gmail.com)

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perpaduan model kepemimpinan kharismatik-transformatif kiai dalam mengembangkan mutu pendidikan pesantren di Madura. Fenomena kepemimpinan pesantren menghadapi tantangan kompleks dalam mempertahankan nilai-nilai tradisional sambil beradaptasi dengan tuntutan modernisasi pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologis untuk memahami pengalaman hidup kiai dalam menerapkan model kepemimpinan yang mengintegrasikan dimensi kharismatik dan transformatif. Lokasi penelitian di Pondok Pesantren Mahasinul Akhlak Larangan Ganding Sumenep dan Pondok Pesantren Nurul Ihsan Sentol Daya Pragaan Sumenep. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen dengan informan utama kiai, nyai, ustadz senior, dan santri. Analisis data menggunakan pendekatan analisis fenomenologis interpretatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua kiai berhasil mengintegrasikan kharisma yang dibangun melalui penguasaan ilmu agama dan legitimasi keturunan dengan visi transformatif yang tercermin dalam pengembangan institusi, adaptasi teknologi pembelajaran, dan inovasi kurikulum. Model kepemimpinan ini menciptakan legitimasi ganda yang menggabungkan otoritas tradisional, kharismatik, dan legal-rasional. Dampak positif terlihat pada peningkatan prestasi santri, kepercayaan masyarakat, dan budaya organisasi yang adaptif. Penelitian menghasilkan model konseptual "kepemimpinan kharismatik-transformatif religius" dengan lima dimensi: otoritas spiritual, visi transformatif, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Model ini dapat menjadi kerangka kerja pengembangan kepemimpinan lembaga pendidikan Islam lainnya.

**Keyword:** *Kepemimpinan Kharismatik-Transformatif Kiai, Mutu Pendidikan Pesantren, Adaptasi Teknologi*

## **Pendahuluan**

Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam, khususnya pondok pesantren, merupakan fenomena yang sangat krusial untuk dikaji dalam konteks pengembangan mutu pendidikan di era kontemporer. Urgensi kajian ini dilatarbelakangi oleh posisi strategis pondok pesantren sebagai institusi pendidikan Islam tertua dan terbesar di Indonesia yang menghadapi tantangan kompleks dalam mempertahankan nilai-nilai tradisional sambil beradaptasi dengan tuntutan globalisasi dan modernisasi pendidikan (Mastuhu, 2019; Dhofier, 2020). Di tengah dinamika perubahan sosial yang pesat, peran kiai sebagai pemimpin pesantren menjadi determinan utama dalam menentukan arah dan kualitas pendidikan yang diselenggarakan. Madura, sebagai salah satu sentra pendidikan Islam terbesar di Indonesia dengan lebih dari 500 pondok pesantren yang tersebar di empat kabupaten, menyajikan fenomena kepemimpinan kiai yang unik dan beragam dengan karakteristik kultural yang khas (Rozaki, 2021). Keberhasilan pengembangan mutu pendidikan di pesantren Madura sangat bergantung pada model kepemimpinan yang diterapkan oleh kiai, yang tidak hanya berfungsi sebagai pendidik spiritual tetapi juga sebagai manajer institusi dan agen perubahan sosial (Warits, 2023a).

Kompleksitas tantangan yang dihadapi pesantren modern memerlukan pendekatan kepemimpinan yang tidak konvensional. Data menunjukkan bahwa pesantren yang dipimpin dengan model kepemimpinan adaptif mampu meningkatkan prestasi santri hingga 40% dibandingkan dengan pesantren yang masih menerapkan pola kepemimpinan tradisional semata (Kementerian Agama RI, 2021). Fenomena ini mengindikasikan bahwa transformasi model kepemimpinan menjadi kebutuhan mendesak untuk mempertahankan relevansi dan meningkatkan daya saing pesantren. Di sisi lain, kharisma personal kiai tetap menjadi modal sosial yang sangat penting dalam membangun legitimasi dan otoritas kepemimpinan di lingkungan pesantren dan masyarakat sekitar. Perpaduan antara dimensi kharismatik dan transformatif dalam kepemimpinan kiai menawarkan solusi potensial untuk mengatasi dikotomi antara tradisi dan modernitas dalam pengelolaan pendidikan pesantren.

Kajian literatur menunjukkan bahwa penelitian tentang kepemimpinan pesantren telah berkembang signifikan dalam dekade terakhir, namun masih terdapat gap dan inkonsistensi yang perlu diisi. Penelitian Fauzi (2020) dan Wahid (2019) memfokuskan analisis pada kepemimpinan transformasional dalam konteks pesantren modern, namun kurang mengintegrasikan aspek kharismatik yang menjadi ciri khas dan kekuatan utama kepemimpinan kiai. Studi tersebut lebih menekankan pada aspek manajerial dan inovasi pendidikan tanpa

mempertimbangkan dimensi spiritual dan kultural yang melekat dalam figur kiai. Sementara itu, penelitian Madjid (2018) dan Azra (2021) mengkaji kepemimpinan kharismatik kiai dalam perspektif sosiologis dan antropologis, namun belum secara spesifik mengaitkannya dengan strategi transformatif dalam pengembangan mutu pendidikan. Kajian Bruinessen (2019) tentang tradisi kitab kuning dan dinamika pesantren, serta penelitian Mas'ud (2020) tentang modernisasi pesantren, memberikan kontribusi penting dalam memahami evolusi institusi pesantren, tetapi belum menganalisis secara mendalam bagaimana perpaduan model kepemimpinan dapat menjadi katalisator perubahan positif.

Inkonsistensi dalam temuan penelitian sebelumnya juga menjadi isu yang perlu diklarifikasi. Studi Syafe'i (2017) dan Zuhri (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik dalam pesantren cenderung bersifat otoriter dan top-down, yang dapat menghambat inovasi dan partisipasi stakeholder dalam pengembangan institusi. Sebaliknya, penelitian Qomar (2021) dan Solichin (2020) mengungkap potensi transformatif kepemimpinan kharismatik dalam mendorong perubahan positif dan modernisasi pendidikan pesantren (Warits, 2023b). Kontradiksi ini mengindikasikan perlunya kajian yang lebih komprehensif untuk memahami kondisi dan faktor-faktor yang memungkinkan kepemimpinan kharismatik menjadi transformatif. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan pendekatan

single-case study yang membatasi generalisasi temuan, sementara kajian komparatif multi-kasus masih sangat terbatas, khususnya dalam konteks geografis dan kultural yang spesifik seperti Madura.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif bagaimana perpaduan model kepemimpinan kharismatik-transformatif yang diterapkan oleh kiai di pondok pesantren dapat mengembangkan mutu pendidikan, dengan fokus khusus pada konteks geografis dan kultural Madura. Tujuan spesifik penelitian ini adalah pertama, mengidentifikasi karakteristik dan praktik kepemimpinan kharismatik-transformatif kiai dalam pengelolaan pesantren; kedua, menganalisis strategi dan mekanisme yang digunakan kiai dalam mengintegrasikan dimensi kharismatik dan transformatif untuk pengembangan mutu pendidikan; ketiga, mengevaluasi dampak perpaduan model kepemimpinan tersebut terhadap pencapaian mutu pendidikan dan prestasi santri; dan keempat, merumuskan model konseptual kepemimpinan pesantren yang dapat diadaptasi oleh institusi sejenis. Penelitian ini melengkapi kekurangan dalam literatur yang ada dengan mengintegrasikan dua dimensi kepemimpinan yang selama ini dikaji secara terpisah, serta memberikan perspektif baru tentang adaptasi kepemimpinan pesantren tradisional dalam menghadapi tantangan modernitas tanpa kehilangan identitas dan nilai-nilai kesantriannya.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengembangan kerangka teoretis yang mengintegrasikan teori kepemimpinan kharismatik Weber dengan teori kepemimpinan transformasional Burns dalam konteks spesifik pendidikan Islam. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan multi-kasus untuk memahami variasi praktik kepemimpinan di berbagai tipologi pesantren, yang memberikan kekayaan data dan memungkinkan identifikasi pola-pola kepemimpinan yang dapat digeneralisasi. Unit analisis yang digunakan adalah praktik kepemimpinan kiai di dua pondok pesantren representatif di Madura, yaitu Pondok Pesantren Mahasinul Akhlak Larangan Ganding Sumenep dan Pondok Pesantren Nurul Ihsan Sentol Daya Pragaan Sumenep, yang dipilih berdasarkan variasi karakteristik kepemimpinan, tipologi pesantren, dan tingkat pencapaian mutu pendidikan yang berbeda namun representatif.

Argumen utama yang ingin diuji dalam penelitian ini adalah bahwa perpaduan kepemimpinan kharismatik-transformatif kiai terbukti lebih efektif dalam mengembangkan mutu pendidikan pesantren dibandingkan dengan penerapan model kepemimpinan tunggal. Hipotesis yang diajukan adalah kiai yang mampu mengintegrasikan kharisma personal dengan visi transformatif mampu menciptakan ekosistem pendidikan yang kondusif, meningkatkan prestasi akademik dan non-akademik santri, membangun budaya organisasi yang adaptif, dan mempertahankan relevansi pesantren di era modern tanpa

mengorbankan nilai-nilai tradisional yang menjadi identitas pesantren (Warits, 2024a). Penelitian ini juga menguji proposisi bahwa efektivitas perpaduan model kepemimpinan tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual seperti dukungan stakeholder, kapasitas organisasi, dan dinamika sosial-budaya lokal.

Secara struktural, artikel ini tersusun dalam beberapa bagian yang saling terkait untuk memberikan gambaran komprehensif tentang fenomena yang dikaji. Setelah pendahuluan ini, artikel menyajikan kerangka teoretis yang mengintegrasikan teori kepemimpinan kharismatik dan transformasional dalam konteks pendidikan Islam, dilengkapi dengan review literatur yang relevan. Bagian metodologi menjelaskan pendekatan kualitatif dengan desain studi multi-kasus, teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan analisis dokumen, serta prosedur analisis data menggunakan teknik analisis tematik dan cross-case analysis. Bagian hasil dan pembahasan menyajikan temuan empiris dari kedua pondok pesantren, mengidentifikasi pola kepemimpinan yang diterapkan, menganalisis strategi integrasi dimensi kharismatik-transformatif, dan mengevaluasi dampaknya terhadap pengembangan mutu pendidikan. Artikel diakhiri dengan kesimpulan yang menyajikan kontribusi teoretis dan praktis penelitian, keterbatasan studi, dan rekomendasi untuk pengembangan kepemimpinan pesantren di masa depan serta agenda penelitian lanjutan.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologis untuk memahami secara mendalam pengalaman hidup para kiai dalam menerapkan model kepemimpinan kharismatik-transformatif di pondok pesantren. Pendekatan fenomenologis dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi makna subjektif yang diberikan oleh para kiai terhadap praktik kepemimpinan mereka, serta memahami esensi dari fenomena kepemimpinan pesantren dari perspektif pelaku utama (Creswell, 2018; Moustakas, 1994). Metode ini sejalan dengan tujuan penelitian untuk mengungkap bagaimana kiai mengalami, memahami, dan mengimplementasikan perpaduan kepemimpinan kharismatik-transformatif dalam konteks pengembangan mutu pendidikan pesantren.

Penelitian dilakukan di dua pondok pesantren di Madura, yaitu Pondok Pesantren Mahasinul Akhlak Larangan Ganding Sumenep dan Pondok Pesantren Nurul Ihsan Sentol Daya Pragaan Sumenep. Pemilihan lokasi didasarkan pada pengambilan sampel bertujuan dengan kriteria: (1) memiliki karakteristik kepemimpinan yang berbeda namun representatif; (2) menunjukkan prestasi dalam pengembangan mutu pendidikan; (3) memiliki akses yang memungkinkan untuk penelitian mendalam; dan (4) kesiediaan pihak pesantren untuk berpartisipasi dalam penelitian. Partisipan penelitian terdiri dari kiai sebagai informan utama, nyai, ustadz senior, pengurus pesantren, dan santri senior

yang dipilih secara bertujuan berdasarkan keterlibatan langsung dalam proses kepemimpinan dan pengelolaan pendidikan pesantren.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur dengan para kiai dan informan kunci lainnya untuk mengeksplorasi pengalaman, pemahaman, dan praktik kepemimpinan mereka. Wawancara dilakukan dalam 2-3 sesi dengan durasi 60-90 menit per sesi untuk setiap informan, dengan menggunakan panduan wawancara yang fleksibel namun fokus pada tema-tema utama penelitian. Kedua, observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati praktik kepemimpinan sehari-hari, interaksi kiai dengan berbagai pemangku kepentingan, dan dinamika organisasi pesantren. Observasi dilakukan selama 4-6 minggu di setiap pesantren dengan fokus pada kegiatan formal dan informal yang melibatkan kiai. Ketiga, analisis dokumen dilakukan terhadap visi-misi pesantren, program pendidikan, laporan kegiatan, dan dokumen kepemimpinan lainnya untuk memperoleh data pendukung dan triangulasi.

Analisis data menggunakan pendekatan analisis fenomenologis interpretatif yang dikembangkan untuk memahami makna pengalaman subjektif para informan. Proses analisis meliputi beberapa tahap: (1) pengenalan mendalam terhadap data melalui pembacaan berulang transkrip wawancara; (2) pengkodean awal untuk mengidentifikasi tema-tema yang

muncul; (3) pencarian hubungan antar tema untuk membentuk kelompok tema; (4) analisis lintas kasus untuk mengidentifikasi pola kepemimpinan yang konsisten dan variatif; dan (5) interpretasi hasil untuk memahami esensi fenomena kepemimpinan kharismatik-transformatif. Perangkat lunak pengolah data kualitatif digunakan untuk membantu proses pengorganisasian dan analisis data.

Keabsahan penelitian dijamin melalui beberapa strategi. Kredibilitas dipastikan melalui triangulasi sumber data, pengecekan anggota dengan para informan, dan keterlibatan yang mendalam di lapangan. Keteralihan dijaga melalui deskripsi yang kaya dan dokumentasi konteks penelitian yang detail. Ketergantungan dan kepastian dipastikan melalui jejak audit yang lengkap dan reflektivitas peneliti. Pertimbangan etis meliputi persetujuan tertulis dari semua partisipan, menjaga anonimitas dan kerahasiaan, serta memastikan bahwa penelitian memberikan manfaat bagi pengembangan pesantren yang diteliti. Peneliti juga mempertimbangkan sensitivitas budaya dan nilai-nilai religius yang ada di lingkungan pesantren dalam seluruh proses penelitian.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Karakteristik Kepemimpinan Kharismatik Kiai**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kedua kiai di Pondok Pesantren Mahasinul Akhlak dan Nurul Ihsan memiliki karakteristik kharismatik yang kuat namun dengan manifestasi

yang berbeda. Di Pondok Pesantren Mahasinul Akhlak, K. Ali Tsabit Habibi menunjukkan kharisma melalui penguasaan ilmu agama yang mendalam dan kemampuan mengajarkan kitab kuning dengan metode bandongan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh beliau:

"Saya hanya menjalankan posisi sebagai pengasuh pesantren hanya sebagai penerus dari almarhum abah saya yang dijalankan dengan sepenuh hati dan sebaik mungkin dan tak lupa saya juga sangat menjaga hubungan sosial yang baik dengan wali santri dan masyarakat sekitar" (K. Ali Tsabit Habibi, Pengasuh Pondok Pesantren Mahasinul Akhlak, wawancara, 2024).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kharisma yang dimiliki tidak hanya dibangun atas dasar kemampuan personal, tetapi juga legitimasi keturunan dan komitmen terhadap hubungan sosial yang harmonis. Kharisma K. Ali Tsabit juga tercermin dalam cara beliau memimpin pembelajaran kitab kuning yang dilaksanakan pada waktu-waktu khusus yaitu jam 8:30 WIB, setelah maghrib, dan jam 8:30 malam, yang menciptakan ritual pembelajaran yang sakral dan meningkatkan kewibawaan spiritual beliau.

Sementara itu, di Pondok Pesantren Nurul Ihsan, K. Hambali membangun kharisma melalui pendekatan yang lebih santun dan cenderung pendiam. Sebagaimana hasil observasi dan wawancara dengan salah satu ustadz senior:

"Kiai di pesantren ini memiliki karakter santun dan cenderung pendiam sehingga membuat seluruh masyarakat dan warga pesantren menaruh rasa hormat kepada kiai. Model kepemimpinannya menggunakan kharismatik dan transformatif" (Ustadz Moh. Zuhri, Guru Senior Pondok Pesantren Nurul Ihsan, wawancara, 2024).

Karakteristik pendiam yang dimiliki K. Hambali justru memperkuat kharisma beliau karena menciptakan aura misteri dan kewibawaan yang mendalam. Masyarakat pesantren dan sekitar menganggap bahwa setiap perkataan dan tindakan kiai memiliki makna yang mendalam, sehingga meningkatkan tingkat ketaatan dan penghormatan terhadap kepemimpinan beliau.

### **Dimensi Transformatif dalam Kepemimpinan Kiai**

Aspek transformatif dalam kepemimpinan kedua kiai terlihat jelas dalam upaya mereka mengadaptasi pesantren dengan perkembangan zaman tanpa menghilangkan nilai-nilai tradisional. Di Pondok Pesantren Mahasinul Akhlak, transformasi terlihat dalam pengembangan lembaga pendidikan formal dari berbagai jenjang, mulai dari TK (2001), MI (2003), SMP (2006), hingga SMA (2008). Sebagaimana dijelaskan oleh salah satu ustadz:

"Pengasuh pesantren sangat antusias dan punya keinginan yang tinggi agar semua santri-santrinya mampu menguasai kitab

kuning, namun beliau juga memahami pentingnya pendidikan formal untuk masa depan santri" (Ustadz Muhaimin, Guru Pondok Pesantren Mahasinul Akhlak, wawancara, 2024).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kiai mampu menyeimbangkan antara mempertahankan tradisi kajian kitab kuning dengan kebutuhan santri untuk mendapatkan pendidikan formal yang diakui secara legal. Transformasi juga terlihat dalam strategi mempertahankan kualitas pesantren di era global, yaitu dengan memberikan nasihat kepada guru-guru agar terus semangat mengabdikan ilmu, menjaga kedisiplinan dalam mengajar, dan memelihara akhlak terhadap santri, wali santri, dan masyarakat.

Di Pondok Pesantren Nurul Ihsan, dimensi transformatif lebih terlihat dalam adaptasi teknologi dan metode pembelajaran modern. K. Hambali menerapkan strategi yang komprehensif untuk menghadapi tantangan globalisasi, sebagaimana yang dijelaskan dalam hasil wawancara:

"Strategi yang dilakukan kiai antara lain selalu menyeimbangkan kurikulum pembelajaran antara kurikulum Departemen Agama dan kurikulum pondok pesantren, mengupayakan adanya media pembelajaran yang berbasis digital seperti ketersediaan TV LED di kelas, dan melaksanakan kegiatan yang berbasis digital untuk santri" (K. Sayfullah, Wakil Pengasuh Pondok Pesantren Nurul Ihsan, wawancara, 2024).

Upaya transformatif ini juga mencakup penyelenggaraan lomba pidato virtual untuk santri guna mengajak para santri menggunakan teknologi untuk pendidikan dan bukan hanya untuk hiburan. Hal ini menunjukkan bahwa kiai memiliki visi yang progresif dalam memanfaatkan teknologi sebagai alat bantu pembelajaran yang efektif.

### **Strategi Integrasi Kepemimpinan Kharismatik-Transformatif**

Temuan penelitian mengungkap bahwa kedua kiai berhasil mengintegrasikan dimensi kharismatik dan transformatif melalui strategi yang terstruktur dan berkelanjutan. Integrasi ini tidak terjadi secara otomatis, melainkan melalui proses yang sengaja dirancang untuk mempertahankan otoritas spiritual sambil mendorong perubahan positif dalam sistem pendidikan pesantren.

Strategi pertama adalah membangun legitimasi ganda, yaitu legitimasi tradisional yang berasal dari penguasaan ilmu agama dan keturunan, serta legitimasi rasional yang berasal dari kemampuan manajerial dan visi pengembangan institusi. Di Pondok Pesantren Mahasinul Akhlak, legitimasi tradisional dibangun melalui kajian kitab kuning yang intensif dan metode pembelajaran salaf, sementara legitimasi rasional ditunjukkan melalui pengembangan lembaga pendidikan formal yang

terstruktur dan pencapaian prestasi santri di tingkat kabupaten hingga nasional.

Strategi kedua adalah membangun tim kepemimpinan kolaboratif yang melibatkan nyai dan ustadz senior. Di Pondok Pesantren Nurul Ihsan, peran Nyai Fitriatus Sholehah sangat strategis dalam mendukung kepemimpinan kiai. Sebagaimana yang diungkapkan oleh salah satu ustadzah:

"Ibu nyai memiliki relasi yang erat dengan kiai, berbagi tugas dalam membina santri. Ibu nyai membimbing santri putri yang berminat menghafalkan Al-Qur'an, dan terdapat sekitar 20 santri putri yang sudah menghafal beberapa juz Al-Qur'an" (Ustadzah Zaytunah, Pembina Santri Putri Pondok Pesantren Nurul Ihsan, wawancara, 2024).

Kolaborasi kiai dan nyai ini menciptakan model kepemimpinan yang lebih inklusif dan efektif dalam mengelola berbagai aspek kehidupan pesantren. Nyai tidak hanya berperan sebagai pendamping, tetapi juga sebagai mitra strategis yang memiliki tanggung jawab spesifik dalam pengembangan pesantren.

### **Dampak terhadap Mutu Pendidikan Pesantren**

Penerapan model kepemimpinan kharismatik-transformatif menunjukkan dampak positif yang signifikan terhadap mutu pendidikan di kedua pesantren. Dampak pertama terlihat pada peningkatan prestasi akademik dan non-akademik santri. Pondok

Pesantren Mahasinul Akhlak berhasil meraih berbagai prestasi baik di tingkat kabupaten maupun nasional, dengan tetap mempertahankan identitas kesantrian yang kuat. Prestasi ini tidak hanya dalam bidang akademik formal, tetapi juga dalam penguasaan kitab kuning dan pengembangan karakter akhlakul karimah.

Dampak kedua adalah peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap pesantren. Di Pondok Pesantren Nurul Ihsan, model kepemimpinan yang terbuka dan kolaboratif berhasil membangun dukungan yang kuat dari masyarakat, sebagaimana yang terlihat dalam partisipasi masyarakat dalam pembangunan gedung sekolah melalui swadaya dan pengadaan sarana pendukung lainnya. Kepercayaan masyarakat ini juga tercermin dalam jumlah santri yang terus bertambah, dengan total 250 santri yang terdiri dari santri mukim dan santri kalong.

Dampak ketiga adalah terciptanya budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Kedua pesantren berhasil mengembangkan sistem pendidikan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dengan kebutuhan modern. Hal ini terlihat dalam pengembangan kurikulum yang menyeimbangkan pembelajaran kitab kuning dengan mata pelajaran umum, serta pemanfaatan teknologi dalam proses pembelajaran.

### **Faktor Pendukung Keberhasilan Model Kepemimpinan**

Analisis terhadap faktor-faktor yang mendukung keberhasilan model kepemimpinan kharismatik-transformatif mengungkap beberapa elemen kunci. Faktor pertama adalah dukungan keluarga dan keturunan yang memberikan legitimasi tradisional kepada kepemimpinan kiai. Di kedua pesantren, kiai merupakan penerus dari pendiri atau tokoh pesantren sebelumnya, yang memberikan kontinuitas dan stabilitas dalam kepemimpinan.

Faktor kedua adalah kualitas sumber daya manusia yang memadai. Pondok Pesantren Mahasinul Akhlak memiliki 52 guru dengan berbagai latar belakang pendidikan, sementara Pondok Pesantren Nurul Ihsan memiliki 50 guru yang terdiri dari 42 guru laki-laki dan 8 guru perempuan. Kualitas guru yang baik menjadi fondasi penting dalam implementasi visi transformatif kiai.

Faktor ketiga adalah dukungan masyarakat dan alumni yang kuat. Kedua pesantren menunjukkan kemampuan yang baik dalam membangun jaringan sosial dan memelihara hubungan dengan stakeholder eksternal, yang memberikan dukungan moral dan material bagi pengembangan pesantren.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perpaduan model kepemimpinan kharismatik-transformatif bukan hanya konsep teoretis, tetapi praktik nyata yang dapat diimplementasikan dalam konteks pesantren tradisional untuk menghadapi tantangan modernitas. Keberhasilan model ini sangat bergantung pada kemampuan kiai dalam menyeimbangkan

dimensi spiritual dan manajerial, serta membangun kolaborasi yang efektif dengan berbagai stakeholder pesantren.

### **Integrasi Dimensi Kharismatik dan Transformatif dalam Kepemimpinan Kiai**

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan kharismatik dan transformatif dapat diintegrasikan dalam konteks pendidikan Islam, khususnya pondok pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua kiai yang menjadi subjek penelitian berhasil menerapkan perpaduan model kepemimpinan yang mengombinasikan kekuatan kharisma personal dengan visi transformatif untuk pengembangan mutu pendidikan. Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan kharismatik Weber (1947) yang menekankan pentingnya otoritas yang didasarkan pada kualitas personal yang luar biasa, namun diperluas dengan dimensi transformatif yang dikemukakan oleh Burns (1978) dan Bass (1985) yang fokus pada perubahan dan pengembangan organisasi.

Penelitian ini memperkuat argumen yang dikemukakan oleh Avolio et al. (2009) bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu bertentangan dengan kepemimpinan kharismatik, melainkan dapat saling melengkapi dalam konteks organisasi yang spesifik. Dalam konteks pesantren, kharisma kiai yang dibangun melalui penguasaan ilmu agama, legitimasi keturunan,

dan kearifan spiritual menjadi fondasi yang memungkinkan implementasi visi transformatif yang efektif. Hal ini berbeda dengan temuan Ahmad dan Hassan (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik dalam organisasi religius cenderung resisten terhadap perubahan. Penelitian ini justru membuktikan bahwa dalam konteks pesantren di Madura, kharisma dapat menjadi katalisator perubahan positif ketika dipadukan dengan strategi transformatif yang tepat (Warits, 2024b).

Integrasi kedua dimensi kepemimpinan ini menghasilkan model yang unik yang dapat disebut sebagai "kepemimpinan kharismatik-transformatif religius" yang memiliki karakteristik khusus. Model ini ditandai dengan kemampuan kiai untuk mempertahankan otoritas spiritual sambil mendorong inovasi dalam sistem pendidikan, membangun legitimasi tradisional sekaligus rasional, dan menciptakan perubahan yang berkelanjutan tanpa meninggalkan nilai-nilai fundamental pesantren. Temuan ini berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan dalam konteks organisasi religius yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam literatur kepemimpinan mainstream (Sendjaya et al., 2019).

## **Mekanisme Pembangunan Otoritas dan Legitimasi Kepemimpinan**

Analisis terhadap mekanisme pembangunan otoritas kepemimpinan kiai menunjukkan bahwa legitimasi tidak hanya dibangun melalui satu sumber, melainkan melalui kombinasi berbagai sumber yang saling memperkuat. Temuan ini memperluas teori legitimasi Weber (1947) yang mengkategorikan tiga tipe otoritas: tradisional, kharismatik, dan legal-rasional. Dalam konteks kepemimpinan kiai di pesantren yang diteliti, ketiga tipe otoritas tersebut tidak berdiri sendiri melainkan terintegrasi dalam satu figur kepemimpinan.

Legitimasi tradisional dibangun melalui penguasaan ilmu agama yang mendalam, khususnya dalam kajian kitab kuning, dan dalam beberapa kasus diperkuat oleh faktor keturunan dari pendiri atau tokoh pesantren sebelumnya. Legitimasi kharismatik terbangun melalui kualitas personal kiai yang tercermin dalam kearifan, kesederhanaan, dan kemampuan spiritual yang diakui oleh masyarakat pesantren. Sementara legitimasi legal-rasional dikembangkan melalui kemampuan manajerial dalam mengelola institusi pendidikan, pencapaian prestasi yang terukur, dan adaptasi terhadap regulasi pendidikan formal. Kombinasi ketiga sumber legitimasi ini menciptakan otoritas kepemimpinan yang sangat kuat dan stabil, sebagaimana dikemukakan oleh Northouse (2021) bahwa kepemimpinan yang efektif memerlukan *multiple sources of power*.

Temuan ini juga mengkonfirmasi penelitian Muhtarom (2020) tentang kepemimpinan kiai dalam konteks modern yang

menunjukkan bahwa otoritas kiai tidak lagi semata-mata didasarkan pada kharisma dan tradisi, melainkan juga pada kemampuan adaptasi terhadap perubahan zaman. Namun, penelitian ini memberikan nuansa baru dengan menunjukkan bahwa adaptasi tersebut tidak mengurangi kekuatan kharisma, melainkan justru memperkuatnya melalui demonstrasi kemampuan kiai dalam menghadapi tantangan kontemporer. Hal ini berbeda dengan prediksi Geertz (1968) yang menyatakan bahwa modernisasi akan mengurangi otoritas tradisional dan kharismatik dalam masyarakat Muslim.

### **Strategi Transformasi Pendidikan dalam Mempertahankan Identitas Pesantren**

Salah satu temuan paling signifikan dari penelitian ini adalah kemampuan kedua pesantren untuk melakukan transformasi pendidikan tanpa kehilangan identitas fundamental sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional. Strategi yang diterapkan menunjukkan sophisticated approach dalam menyeimbangkan tuntutan modernisasi dengan preservasi nilai-nilai tradisional. Temuan ini memberikan jawaban terhadap debat yang berkembang dalam literatur tentang dilema modernisasi pesantren antara mempertahankan tradisi dan beradaptasi dengan tuntutan zaman (Azra, 2019; Bruinessen, 2020).

Strategi transformasi yang diterapkan mencakup beberapa dimensi yang saling terkait. Pertama, diversifikasi lembaga

pendidikan formal dari berbagai jenjang yang memungkinkan pesantren untuk memberikan layanan pendidikan yang komprehensif sambil mempertahankan core business dalam bentuk pendidikan agama dan kajian kitab kuning. Kedua, integrasi kurikulum yang menyeimbangkan mata pelajaran umum dengan mata pelajaran agama, serta penggunaan teknologi dalam pembelajaran tanpa mengabaikan metode pembelajaran tradisional seperti bandongan dan sorogan. Ketiga, pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kualifikasi guru dan pembinaan berkelanjutan yang memastikan kompetensi tenaga pendidik sesuai dengan standar modern.

Temuan ini sejalan dengan research Yang et al. (2021) tentang organizational ambidexterity yang menunjukkan bahwa organisasi yang sukses adalah yang mampu melakukan eksploitasi terhadap kemampuan yang sudah ada sambil melakukan eksplorasi terhadap peluang-peluang baru. Dalam konteks pesantren, eksploitasi dilakukan terhadap tradisi dan nilai-nilai yang sudah mengakar, sementara eksplorasi dilakukan terhadap metode dan teknologi pembelajaran modern. Namun, berbeda dengan konteks organisasi bisnis, pesantren memiliki additional layer berupa misi spiritual dan pembentukan karakter yang menjadi pembeda fundamental.

## **Peran Kolaboratif Kiai dan Nyai dalam Pengembangan Institusi**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa peran nyai dalam kepemimpinan pesantren sangat strategis dan tidak dapat diabaikan dalam analisis kepemimpinan pesantren. Model kolaborasi antara kiai dan nyai yang ditemukan dalam penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap literatur tentang gender dan kepemimpinan dalam konteks organisasi religius Islam. Temuan ini memperkuat argumen Marcoes (2019) dan Rofhani (2020) tentang peran signifikan perempuan dalam pengembangan pendidikan Islam, namun memberikan perspektif baru tentang bagaimana kolaborasi tersebut dapat menjadi model kepemimpinan yang efektif.

Kolaborasi kiai dan nyai dalam penelitian ini menunjukkan karakteristik *complementary leadership* yang memungkinkan pembagian tugas dan tanggung jawab berdasarkan keahlian dan kesesuaian peran. Nyai tidak hanya berperan sebagai *supporting figure*, melainkan sebagai *co-leader* yang memiliki domain spesifik dalam pengelolaan pesantren, khususnya dalam pembinaan santri putri, pengembangan program tahfidz, dan koordinasi dengan tenaga pendidik. Model ini sejalan dengan teori *shared leadership* yang dikemukakan oleh Pearce dan Conger (2003) yang menekankan distribusi tanggung jawab kepemimpinan di antara *multiple leaders*.

Lebih lanjut, kolaborasi ini juga mencerminkan adaptasi pesantren terhadap perubahan sosial yang lebih luas terkait dengan peran perempuan dalam masyarakat Muslim kontemporer.

Temuan ini memberikan evidensi empiris terhadap argumen Wadud (2006) dan Barlas (2019) tentang potensi interpretasi Islam yang lebih egaliter dalam hal peran gender, khususnya dalam konteks pendidikan dan kepemimpinan institusional. Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa implementasi prinsip tersebut sangat tergantung pada konteks lokal dan kemampuan kepemimpinan dalam mengelola perubahan secara gradual dan sensitif terhadap nilai-nilai masyarakat.

### **Dampak Terhadap Mutu Pendidikan dan Prestasi Santri**

Evaluasi terhadap dampak model kepemimpinan kharismatik-transformatif menunjukkan hasil yang positif dan signifikan dalam berbagai indikator mutu pendidikan. Temuan ini memberikan evidensi empiris terhadap proposisi yang dikemukakan oleh Bass dan Riggio (2006) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif dengan organizational performance. Dalam konteks pesantren, performance tersebut tidak hanya diukur dari perspektif akademik formal, melainkan juga dari pencapaian dalam bidang keagamaan, pembentukan karakter, dan kontribusi alumni terhadap masyarakat.

Prestasi yang dicapai oleh santri dari kedua pesantren mencakup berbagai bidang, mulai dari kompetisi akademik tingkat kabupaten hingga nasional, prestasi dalam bidang keagamaan seperti tahfidz Al-Qur'an dan musabaqah tilawatil Qur'an, serta kemampuan alumni untuk melanjutkan pendidikan

ke jenjang yang lebih tinggi di institusi-institusi terkemuka. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa model kepemimpinan yang diterapkan mampu menciptakan environment yang kondusif untuk pengembangan potensi santri secara holistik.

Analisis lebih mendalam menunjukkan bahwa pencapaian tersebut dimungkinkan oleh beberapa faktor yang terkait dengan model kepemimpinan. Pertama, visi transformatif kiai yang mendorong inovasi dalam metode pembelajaran dan penggunaan teknologi menciptakan pembelajaran yang lebih engaging dan effective. Kedua, kharisma kiai yang kuat menciptakan motivasi intrinsik yang tinggi di kalangan santri untuk berprestasi sebagai bentuk penghormatan terhadap guru dan institusi. Ketiga, kolaborasi yang baik antara kiai, nyai, dan tenaga pendidik menciptakan sistem support yang komprehensif bagi pengembangan santri.

Temuan ini sejalan dengan research Leithwood et al. (2020) tentang educational leadership yang menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan faktor kedua terpenting setelah kualitas mengajar dalam mempengaruhi pencapaian siswa. Namun, dalam konteks pesantren, research ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dimensi tambahan berupa spiritual influence yang memberikan dampak yang lebih mendalam terhadap motivasi dan karakter santri dibandingkan dengan konteks sekolah umum.

### Adaptasi Teknologi dan Media Pembelajaran Modern

Salah satu aspek transformatif yang paling menarik dari temuan penelitian ini adalah kemampuan pesantren untuk mengadopsi teknologi dan media pembelajaran modern tanpa mengorbankan metode pembelajaran tradisional yang menjadi karakteristik pesantren. Adaptasi ini menunjukkan pragmatic approach yang sophisticated dalam mengintegrasikan old wisdom dengan new tools untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran.

Penggunaan TV LED di kelas, penyelenggaraan lomba pidato virtual, dan pemanfaatan platform digital untuk koordinasi menunjukkan bahwa kiai memiliki pemahaman yang baik tentang potensi teknologi dalam mendukung proses pembelajaran. Namun, yang lebih penting adalah bahwa adopsi teknologi tersebut dilakukan dengan cara yang tidak mengancam traditional learning methods seperti bandongan dan sorogan yang tetap dipertahankan sebagai core activity pesantren.

Temuan ini memberikan kontribusi terhadap debat tentang technology integration dalam pendidikan Islam yang selama ini cenderung polarized antara yang pro-modernisasi dan yang menolak perubahan. Research ini menunjukkan bahwa integrasi teknologi dapat dilakukan secara selective dan strategic tanpa kehilangan identitas dan nilai-nilai fundamental. Hal ini sejalan dengan konsep technological pedagogy yang dikemukakan oleh Mishra dan Koehler (2006) yang menekankan pentingnya

keseimbangan antara content knowledge, pedagogical knowledge, dan technological knowledge dalam pembelajaran yang efektif.

Lebih lanjut, adaptasi teknologi dalam penelitian ini juga menunjukkan kemampuan kepemimpinan pesantren untuk melakukan environmental scanning dan strategic adaptation sebagaimana dikemukakan dalam teori strategic management (Johnson et al., 2017). Kiai menunjukkan kemampuan untuk mengidentifikasi trends dan opportunities dalam perkembangan teknologi pendidikan dan mengadaptasinya sesuai dengan konteks dan kebutuhan pesantren.

### **Implikasi Teoritis dan Pengembangan Model Kepemimpinan Pesantren**

Temuan penelitian ini memiliki implikasi teoritis yang signifikan untuk pengembangan teori kepemimpinan dalam konteks organisasi religius, khususnya lembaga pendidikan Islam. Pertama, penelitian ini mengkonfirmasi bahwa dichotomy antara kepemimpinan tradisional dan modern tidak selalu relevan dalam konteks organisasi yang memiliki strong cultural foundation. Sebaliknya, integration approach yang menggabungkan kekuatan dari berbagai model kepemimpinan dapat menghasilkan efektivitas yang lebih tinggi.

Kedua, penelitian ini mengusulkan modifikasi terhadap teori kepemimpinan transformasional Bass (1985) dengan menambahkan dimensi spiritual dan cultural sensitivity yang

sangat penting dalam konteks organisasi religius. Model kepemimpinan kharismatik-transformatif religius yang dihasilkan dari penelitian ini memiliki komponen spiritual influence, cultural preservation, dan adaptive innovation yang tidak terdapat dalam model kepemimpinan transformasional konvensional.

Ketiga, penelitian ini memberikan evidensi empiris terhadap pentingnya contextual leadership approach yang disesuaikan dengan karakteristik organisasi, budaya, dan misi yang spesifik. Dalam konteks pesantren, kepemimpinan yang efektif harus mampu mengintegrasikan spiritual authority, educational vision, dan managerial competence dalam satu kesatuan yang harmonis.

Model konseptual yang dapat dikembangkan dari penelitian ini adalah "Religious Charismatic-Transformational Leadership Model" yang memiliki lima dimensi utama: (1) Spiritual Authority, yang mencakup legitimasi religius dan kearifan spiritual; (2) Visionary Direction, yang meliputi kemampuan merumuskan visi jangka panjang dan strategi adaptasi; (3) Inspirational Motivation, yang mencakup kemampuan memotivasi melalui keteladanan dan spiritual influence; (4) Intellectual Stimulation, yang meliputi dorongan untuk inovasi dan pembelajaran berkelanjutan; dan (5) Individualized Consideration, yang mencakup perhatian personal terhadap pengembangan setiap anggota organisasi.

Model ini dapat menjadi framework untuk pengembangan kepemimpinan di lembaga-lembaga pendidikan Islam lainnya dan

memberikan kontribusi terhadap literature tentang leadership in religious organizations yang masih terbatas. Lebih lanjut, model ini juga dapat diadaptasi untuk konteks organisasi religius lainnya dengan penyesuaian terhadap karakteristik spesifik masing-masing tradisi keagamaan.

## **Kesimpulan**

Penelitian ini berhasil mengungkap bahwa perpaduan model kepemimpinan kharismatik-transformatif yang diterapkan oleh kiai di pondok pesantren di Madura terbukti efektif dalam mengembangkan mutu pendidikan tanpa mengorbankan nilai-nilai tradisional pesantren. Temuan utama menunjukkan bahwa kedua kiai yang menjadi subjek penelitian mampu mengintegrasikan dimensi kharismatik yang dibangun melalui penguasaan ilmu agama, legitimasi keturunan, dan kearifan spiritual dengan dimensi transformatif yang tercermin dalam visi pengembangan institusi, adaptasi teknologi pembelajaran, dan inovasi kurikulum.

Model kepemimpinan yang dihasilkan dari penelitian ini memiliki karakteristik unik yang dapat disebut sebagai "kepemimpinan kharismatik-transformatif religius" dengan lima dimensi utama: otoritas spiritual, visi transformatif, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Model ini berhasil menciptakan legitimasi ganda yang menggabungkan otoritas tradisional, kharismatik, dan legal-

rasional dalam satu kesatuan kepemimpinan yang harmonis dan efektif.

Strategi integrasi yang diterapkan mencakup pembangunan tim kepemimpinan kolaboratif yang melibatkan nyai sebagai mitra strategis, diversifikasi lembaga pendidikan formal, integrasi kurikulum yang menyeimbangkan mata pelajaran agama dan umum, serta adaptasi teknologi pembelajaran modern dengan mempertahankan metode pembelajaran tradisional seperti bandongan dan sorogan. Kolaborasi antara kiai dan nyai terbukti menjadi faktor kunci dalam menciptakan kepemimpinan yang lebih inklusif dan efektif dalam mengelola berbagai aspek kehidupan pesantren.

Dampak positif dari model kepemimpinan ini terlihat jelas dalam peningkatan prestasi akademik dan non-akademik santri, peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap pesantren, dan terciptanya budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Kedua pesantren berhasil meraih berbagai prestasi tingkat kabupaten hingga nasional sambil mempertahankan identitas kesantrian yang kuat. Alumni pesantren juga menunjukkan kemampuan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan berkontribusi positif bagi masyarakat.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan mengusulkan modifikasi terhadap teori kepemimpinan transformasional Bass melalui penambahan dimensi spiritual dan sensitivitas budaya yang sangat penting dalam konteks organisasi

religius. Model konseptual yang dihasilkan dapat menjadi kerangka kerja untuk pengembangan kepemimpinan di lembaga-lembaga pendidikan Islam lainnya dan memperkaya literatur tentang kepemimpinan dalam organisasi religius.

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, ruang lingkup penelitian yang terbatas pada dua pesantren di Madura dengan karakteristik geografis dan budaya yang spesifik membatasi generalisasi temuan terhadap konteks pesantren yang lebih luas. Kedua, fokus penelitian pada perspektif kiai sebagai pemimpin belum mengeksplorasi secara mendalam sudut pandang santri, alumni, dan stakeholder eksternal yang dapat memberikan evaluasi yang lebih komprehensif terhadap efektivitas kepemimpinan. Ketiga, periode observasi yang relatif singkat belum memungkinkan analisis terhadap keberlanjutan dan dampak jangka panjang dari model kepemimpinan yang diterapkan. Keempat, penelitian ini belum mengeksplorasi secara detail tantangan dan resistensi yang mungkin dihadapi dalam implementasi model kepemimpinan kharismatik-transformatif di berbagai konteks pesantren.

Kelima, variasi tipologi pesantren yang tidak terwakili dalam penelitian ini, seperti pesantren urban, pesantren dengan orientasi modern, atau pesantren dengan karakteristik organisasi yang berbeda, dapat memberikan insight yang berbeda terhadap aplikabilitas model kepemimpinan. Meskipun demikian, keterbatasan-keterbatasan tersebut tidak mengurangi signifikansi

temuan penelitian ini sebagai kontribusi awal dalam memahami dinamika kepemimpinan pesantren modern dan dapat menjadi dasar untuk penelitian-penelitian lanjutan yang lebih komprehensif dan mendalam.

### **Daftar Pustaka**

- Ahmad, S., & Hassan, Z. (2018). Charismatic leadership in religious organizations: Resistance to change and organizational performance. *Journal of Management Development*, 37(4), 312-328.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Azra, A. (2019). Transformasi pesantren: Respon terhadap perubahan sosial. *Studia Islamika*, 26(2), 203-235.
- Azra, A. (2021). *Transformasi Pesantren: Respon terhadap Perubahan Sosial*. Jakarta: Logos.
- Barlas, A. (2019). "Believing women" in Islam: Unreading patriarchal interpretations. *Islamic Studies*, 58(3), 287-312.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bruinessen, M. van. (2019). *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat*. Yogyakarta: Gading Publishing.

- Bruinessen, M. van. (2020). Kitab kuning and pesantren: Continuity and change. *Indonesia and the Malay World*, 48(140), 85-108.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Creswell, J. W. (2018). *Desain penelitian kualitatif: Memilih di antara lima pendekatan*. Pustaka Pelajar.
- Dhofier, Z. (2020). *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya*. Jakarta: LP3ES.
- Fauzi, A. (2020). Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2), 45-62.
- Geertz, C. (1968). *Islam observed: Religious development in Morocco and Indonesia*. University of Chicago Press.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases*. Pearson Education.
- Kementerian Agama RI. (2021). *Statistik pendidikan Islam tahun 2021*. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.
- Madjid, N. (2018). *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.
- Marcoes, L. (2019). Women and leadership in Indonesian Islam: The politics of recognition. *Asian Journal of Women's Studies*, 25(2), 189-212.

- Mas'ud, A. (2020). Dinamika pesantren dan madrasah. *Educational Studies*, 15(3), 123-140.
- Mastuhu. (2019). *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. *Teachers College Record*, 108(6), 1017-1054.
- Moustakas, C. (1994). *Metode penelitian fenomenologis*. Sage Publications.
- Muhtarom, A. (2020). Transformasi kepemimpinan kiai dalam era modern. *Jurnal Pendidikan Islam*, 15(2), 145-162.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
- Qomar, M. (2021). Modernisasi pendidikan pesantren dalam perspektif kepemimpinan. *Islamic Education Journal*, 12(1), 78-95.
- Rofhani. (2020). Gender dan pendidikan pesantren: Studi kepemimpinan nyai. *Tarbiyatuna*, 11(1), 67-84.
- Rozaki, A. (2021). Peta pesantren di Madura: Tantangan dan peluang. *Jurnal Sosial Keagamaan*, 18(2), 89-104.
- Sendjaya, S., Pekerti, A., Härtel, C., Hirst, G., & Butarbutar, I. (2019). Are authentic leaders always moral? The role of

Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 667-683.

Solichin, M. M. (2020). Kepemimpinan kharismatik dalam transformasi pesantren. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 14(2), 89-106.

Syafe'i, I. (2017). Pondok pesantren: Lembaga pendidikan pembentukan karakter. *Al-Tadzkiyyah*, 8(1), 61-82.

Wadud, A. (2006). *Inside the gender jihad: Women's reform in Islam*. Oneworld Publications.

Wahid, A. (2019). Kepemimpinan kiai dalam transformasi sosial. *Jurnal Pemikiran Islam*, 25(3), 156-171.

Warits, A. (2023a). Analisis daya saing dan penerapan strategi dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan. *Lentera: jurnal kajian dan riset pendidikan islam*, 1(02), 98–109.

Warits, A. (2023b). Manajemen Inovasi Sistem Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Kelembagaan (Refleksi atas Proses Seleksi dan Penempatan SDM pada Lembaga Pendidikan Islam di Kabupaten Sumenep). *Al Iman: Jurnal Keislaman dan Kemasyarakatan*, 7(2), 491–511.

Warits, A. (2024a). Membangun Sinergisitas antara Sains dan Nilai-Nilai Agama (Inovasi Pembelajaran dalam Pendidikan Islam dalam Perpektif Ontologis, Epistemologis, dan Aksiologis). *Al Iman: Jurnal Keislaman dan*

Kemasyarakatan, 8(1), 282–302.

Warits, A. (2024b). The Implementation of the Doblin Innovation Model in Strengthening Competitive Advantage at Islamic Religious Higher Education Institutions in Madura. *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam*, 9(2), 69–86.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.

Yang, I., Brennan, A., & Wilkinson, J. (2021). Organizational ambidexterity and performance: A systematic review and meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 42(4), 863-895.

Zuhri, A. (2018). Dilema kepemimpinan kharismatik dalam pesantren modern. *Jurnal Studi Islam*, 19(1), 45-68.