OPEN ACCESS
JMIA: Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi e-ISSN. 3090-8027
Vol. 2 No. 1, April 2026, Hal. 100-108 DOI. https://doi.org/10.58472/jmia.v2i1.416
Research Article

Dari Karisma Menuju Sistem: Transformasi Kepemimpinan Kiai dalam Manajemen Pengelolaan Pesantren (Studi Literatur)

Rasti Astuti Laisaan[1], Muhammad Husni[2]
[1] Universitas Al-Qolam Malang, Indonesia
[2] Universitas Al-Qolam Malang, Indonesia

Corresponding Author:
Rasti Astuti Laisaan, Universitas Al-Qolam Malang, Indonesia
Email: rastiastutilaisaan25@pasca.alqolam.ac.id

Abstract
The transformation of pesantren leadership has become a significant issue in the management of contemporary Islamic education due to increasing demands for professionalism, organizational complexity, and institutional governance modernization. Traditionally, pesantren leadership has relied heavily on the charismatic authority of the kiai, who serves as the central figure in decision-making processes, organizational culture formation, and socio-religious legitimacy. Although this leadership model has been effective in preserving the identity and values of pesantren, the dominance of a central figure also creates several institutional challenges, including organizational dependency, weak leadership regeneration, limited authority distribution, and inadequate governance standardization. This study aims to analyze the construction of charismatic kiai leadership, examine the transformation of pesantren leadership toward system-based governance, and formulate an ideal model of contemporary pesantren leadership. This study employed a qualitative approach using the Narrative Literature Review method. Data were collected from national and international journal articles, books, theses, dissertations, and scientific proceedings related to pesantren leadership, organizational transformation, and Islamic education management. Data analysis was conducted through content analysis involving data reduction, thematic categorization, literature synthesis, and conceptual interpretation. The findings reveal that pesantren leadership transformation has shifted from a person-centered leadership model toward a more professional, collective, and adaptive institutional leadership model. This transformation is characterized by strengthening institutional systems, authority distribution, implementation of modern governance, administrative digitalization, and the development of collaborative leadership without eliminating the spiritual legitimacy of the kiai. This study proposes the Spiritual-Systemic Leadership Model, which integrates the spiritual charisma of the kiai with modern organizational systems based on professionalism, collective leadership, Islamic value-based governance, and sustainable institutional evaluation. The model represents a synthesis between preserving pesantren traditions and meeting the demands of organizational transformation in the modern era.

Keywords: *Kiai Leadership, Pesantren, Charismatic Leadership, Organizational Transformation, Pesantren Management*

Abstrak
Transformasi kepemimpinan pesantren menjadi isu penting dalam pengelolaan pendidikan Islam kontemporer seiring meningkatnya tuntutan profesionalisme, kompleksitas organisasi, dan modernisasi tata kelola kelembagaan. Selama ini, kepemimpinan pesantren cenderung

bertumpu pada otoritas karismatik kiai yang memiliki peran sentral dalam pengambilan keputusan, pembentukan kultur organisasi, dan legitimasi sosial-keagamaan pesantren. Meskipun model kepemimpinan tersebut efektif dalam menjaga identitas dan nilai-nilai pesantren, dominasi figur sentral juga menimbulkan berbagai persoalan kelembagaan seperti ketergantungan organisasi, lemahnya kaderisasi, terbatasnya distribusi kewenangan, serta rendahnya standardisasi tata kelola organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konstruksi kepemimpinan karismatik kiai, mengkaji transformasi kepemimpinan pesantren menuju tata kelola berbasis sistem, serta merumuskan model ideal kepemimpinan pesantren kontemporer. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis *Narrative Literature Review*. Data diperoleh dari artikel jurnal nasional dan internasional, buku, tesis, disertasi, dan prosiding ilmiah yang relevan dengan tema kepemimpinan pesantren, transformasi organisasi, dan manajemen pendidikan Islam. Analisis data dilakukan melalui content analysis dengan tahapan reduksi data, kategorisasi tema, sintesis literatur, dan interpretasi konseptual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan pesantren bergerak dari pola *person-centered leadership* menuju institutional leadership yang lebih profesional, kolektif, dan adaptif. Transformasi tersebut ditandai oleh penguatan sistem kelembagaan, distribusi kewenangan, penerapan tata kelola modern, digitalisasi administrasi, serta pengembangan kepemimpinan kolaboratif tanpa menghilangkan legitimasi spiritual kiai. Penelitian ini menghasilkan model konseptual *Spiritual-Systemic Leadership Model* yang mengintegrasikan kharisma spiritual kiai dengan sistem organisasi modern berbasis profesionalisme, kepemimpinan kolektif, tata kelola nilai Islam, dan evaluasi kelembagaan berkelanjutan. Model tersebut menjadi bentuk sintesis antara pelestarian tradisi pesantren dan kebutuhan transformasi organisasi di era modern.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kiai, Pesantren, Kepemimpinan Karismatik, Transformasi Organisasi, Manajemen Pesantren.

PENDAHULUAN

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang memiliki peran strategis dalam transmisi keilmuan Islam, pembentukan karakter, serta reproduksi nilai-nilai sosial-keagamaan masyarakat. Keberlangsungan pesantren tidak hanya ditopang oleh sistem pendidikan yang khas, tetapi juga oleh figur sentral kiai sebagai pemimpin utama lembaga. Dalam tradisi pesantren, kiai tidak sekadar menjalankan fungsi administratif, melainkan menjadi sumber legitimasi moral, spiritual, intelektual, bahkan penentu arah kebijakan kelembagaan. Karakteristik ini menyebabkan model kepemimpinan pesantren selama ini berkembang dalam pola person-centered leadership atau kepemimpinan berbasis figure (Pramitha, 2020).

Kepemimpinan karismatik kiai memiliki keunggulan dalam membangun loyalitas anggota, menanamkan nilai-nilai pesantren, serta menjaga identitas lembaga di tengah perubahan sosial. Figur kiai juga tetap menjadi faktor utama dalam inovasi, pengambilan keputusan, dan pembentukan budaya organisasi pesantren. Namun, dominasi kepemimpinan yang berpusat pada kiai dapat menimbulkan ketergantungan kelembagaan, lemahnya kaderisasi, terbatasnya distribusi otoritas, serta kurang optimalnya standardisasi tata kelola organisasi (Pramitha, 2020). Perubahan sosial dan tuntutan modernisasi mendorong pesantren untuk menyesuaikan tata kelola agar tetap relevan dengan kebutuhan masyarakat

kontemporer. Pesantren dituntut lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi, profesionalisme organisasi, dan sistem manajemen yang efektif. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan kiai tidak lagi cukup bertumpu pada kharisma personal, tetapi juga memerlukan kemampuan transformasi organisasi dan tata kelola berbasis sistem (Khofi & Furqon, 2024). Perubahan tersebut memunculkan kebutuhan akan pergeseran paradigma dari person-centered leadership menuju system-based management dalam pengelolaan pesantren (Al-ayubbi, 2024).

Sejumlah penelitian terdahulu cenderung memfokuskan kajian pada efektivitas kepemimpinan karismatik kiai dalam menjaga kultur pesantren, penguatan nilai religius, serta keberhasilan transformasi pendidikan Islam. Namun, sebagian besar penelitian masih bersifat deskriptif dan berorientasi pada figur sentral kiai sebagai aktor utama perubahan kelembagaan. Kajian yang secara khusus membahas transformasi kepemimpinan pesantren dari pola person-centered leadership menuju system-based management masih relatif terbatas. Padahal, perubahan tata kelola kelembagaan pesantren di era modern menuntut adanya sistem organisasi yang tidak bergantung sepenuhnya pada otoritas personal. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis transformasi kepemimpinan kiai dalam konteks modernisasi manajemen pesantren melalui perspektif integrasi antara karisma dan sistem kelembagaan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya membangun model konseptual transformasi kepemimpinan pesantren yang tidak memposisikan karisma dan sistem sebagai dua entitas yang saling bertentangan, melainkan sebagai unsur yang dapat diintegrasikan dalam tata kelola pesantren modern. Penelitian ini menawarkan perspektif integratif mengenai kepemimpinan pesantren berbasis kombinasi antara legitimasi moral-spiritual kiai dan penguatan sistem kelembagaan profesional. Berangkat dari fenomena tersebut, kajian mengenai transformasi kepemimpinan kiai dari model karismatik berbasis figur menuju pendekatan manajemen berbasis sistem menjadi penting untuk dilakukan. Kajian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan paradigma manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam membaca dinamika tata kelola pesantren kontemporer.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *Narrative Literature Review* (NLR) untuk mengkaji transformasi kepemimpinan kiai dalam manajemen pengelolaan pesantren. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti melakukan eksplorasi, interpretasi, dan sintesis berbagai hasil penelitian mengenai kepemimpinan pesantren, manajemen pendidikan Islam, dan transformasi tata kelola organisasi. Sumber data terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer berupa artikel ilmiah dari jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi yang membahas kepemimpinan kiai, manajemen pesantren, kepemimpinan karismatik, dan transformasi kepemimpinan. Data sekunder meliputi buku, prosiding, tesis, disertasi, serta dokumen ilmiah lain yang relevan. Penelusuran

literatur dilakukan melalui Google Scholar, SINTA, Scopus, dan DOAJ menggunakan kata kunci *kepemimpinan kiai*, *manajemen pesantren*, *karismatik*, *transformasi kepemimpinan*, *tata kelola pesantren*, *Islamic educational leadership*, dan *pesantren management*. Literatur dibatasi pada publikasi tahun 2015–2025 dengan kriteria inklusi berupa artikel *full text* yang relevan dengan fokus penelitian, sedangkan artikel duplikat, tidak relevan, atau tidak memenuhi standar akademik dikeluarkan dari analisis. Data dianalisis menggunakan content analysis melalui tahapan reduksi data, kategorisasi tema, komparasi konsep, sintesis literatur, dan interpretasi konseptual untuk mengidentifikasi pergeseran kepemimpinan pesantren dari pola karismatik menuju tata kelola yang lebih profesional, adaptif, dan berbasis sistem.

HASIL DAN PEMBHASAN

Kepemimpinan Karismatik Kiai sebagai Fondasi Pengelolaan Pesantren

Kepemimpinan kiai merupakan fondasi utama dalam sistem pengelolaan pesantren. Berbeda dengan lembaga pendidikan formal pada umumnya yang mengandalkan struktur birokrasi, kepemimpinan pesantren tumbuh dari legitimasi moral, spiritual, dan keilmuan yang melekat pada figur kiai. Posisi tersebut menjadikan kiai tidak hanya berfungsi sebagai pengelola lembaga, tetapi juga sebagai guru, pembimbing spiritual, pengambil keputusan, sekaligus simbol identitas pesantren. Safinaha, Shodiqin, dan Miftachurrohman (2026) menjelaskan bahwa hubungan antara kiai dan santri dibangun melalui ikatan emosional, spiritual, dan kultural yang menghasilkan loyalitas tinggi terhadap nilai-nilai pesantren.

Dalam perspektif Max Weber, kepemimpinan karismatik lahir dari pengakuan masyarakat terhadap kualitas luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin. Konsep tersebut sangat relevan dengan kepemimpinan kiai karena legitimasi kepemimpinannya tidak diperoleh melalui mekanisme administratif, melainkan melalui pengakuan atas kedalaman ilmu agama, keteladanan hidup, integritas moral, serta kapasitas spiritual. Fauzian (2020) menjelaskan bahwa hubungan emosional antara kiai dan santri melahirkan budaya *ta'dzim* yang menjadi ciri khas kehidupan pesantren. Ramadhani *et al.* (2025) menambahkan bahwa pola kepemimpinan tersebut berkembang dalam bentuk paternalistik sehingga hampir seluruh kebijakan strategis lembaga berpusat pada figur kiai.

Sebagai pusat otoritas pesantren, kiai memiliki peran yang sangat luas dalam menentukan arah perkembangan lembaga. Kiai tidak hanya bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan, tetapi juga menjadi tokoh yang memengaruhi kehidupan sosial dan keagamaan masyarakat sekitar. Ma'shum dan Muhyi (2025) menyebutkan bahwa legitimasi religius yang dimiliki kiai menjadikan otoritasnya melampaui batas organisasi pesantren sehingga keberadaannya sering menjadi rujukan masyarakat dalam berbagai persoalan keagamaan maupun sosial. Oleh karena itu, eksistensi dan perkembangan pesantren sering kali sangat bergantung pada kapasitas kepemimpinan seorang kiai (Muntazar, 2025).

Kepemimpinan kiai memiliki karakteristik yang khas, yaitu keteladanan *(uswah hasanah),* otoritas spiritual *(spiritual authority),* pengaruh moral, dan kharisma personal. Keteladanan menjadi media utama pendidikan karakter karena nilai-nilai Islam tidak hanya diajarkan melalui pembelajaran formal, tetapi diwujudkan dalam perilaku sehari-hari kiai (Hadi, 2025). Otoritas spiritual menjadikan setiap keputusan kiai dipandang memiliki legitimasi religius yang kuat, sedangkan pengaruh moral memungkinkan kiai membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada kedisiplinan, akhlak, dan penghormatan terhadap ilmu (Hariyadi *et al.,* 2024). Di sisi lain, kharisma personal yang lahir dari perpaduan ilmu, kesalehan, komunikasi, dan pengabdian sosial mampu membangun loyalitas organisasi yang tinggi sehingga kepemimpinan berjalan secara efektif tanpa bergantung sepenuhnya pada mekanisme birokrasi formal.

Keunggulan model kepemimpinan karismatik terlihat pada kemampuannya membangun solidaritas, loyalitas, serta mempertahankan nilai-nilai dasar pesantren. Hubungan spiritual antara kiai dan santri menjadikan proses internalisasi nilai berlangsung lebih efektif dibandingkan sekadar pendekatan administratif. Fathiyyah dan Khusna (2024) menjelaskan bahwa pendidikan di pesantren tidak hanya berorientasi pada transfer pengetahuan, tetapi juga pembentukan karakter dan spiritualitas santri melalui keteladanan kiai. Selain itu, kepemimpinan karismatik juga menjadi faktor penting dalam menjaga tradisi kepesantrenan seperti budaya *ta'dzim*, kesederhanaan, ukhuwah, dan disiplin yang menjadi identitas utama pesantren (Ardiansyah & Billah, 2026). Dengan demikian, kepemimpinan karismatik tetap menjadi fondasi utama dalam menjaga eksistensi dan karakter pendidikan pesantren.

Transformasi Kepemimpinan Kiai Menuju Tata Kelola Pesantren Berbasis Sistem

Perkembangan lingkungan pendidikan dan meningkatnya kompleksitas pengelolaan lembaga menuntut pesantren melakukan transformasi kepemimpinan. Pesantren saat ini tidak lagi hanya menyelenggarakan pendidikan agama, tetapi juga mengelola pendidikan formal, unit usaha, pemberdayaan masyarakat, teknologi informasi, serta berbagai bentuk kerja sama kelembagaan. Kondisi tersebut menyebabkan pengelolaan pesantren memerlukan sistem organisasi yang lebih profesional, adaptif, dan berbasis tata kelola modern. Pratama *et al.* (2024) menjelaskan bahwa kompleksitas tersebut tidak lagi memungkinkan seluruh proses pengelolaan hanya bergantung pada kharisma personal seorang kiai, tetapi memerlukan distribusi kewenangan, penguatan sumber daya manusia, dan sistem administrasi yang terstruktur.

Transformasi tersebut muncul sebagai respons terhadap berbagai tantangan yang dihadapi pesantren kontemporer. Salah satu tantangan utama adalah tingginya ketergantungan kelembagaan terhadap figur kiai sebagai pusat seluruh aktivitas organisasi. Dominasi kepemimpinan personal memang mampu menjaga stabilitas dan loyalitas organisasi, tetapi di sisi lain menyebabkan proses pengambilan keputusan menjadi sangat terpusat serta membatasi partisipasi kolektif dalam pengembangan lembaga. Khofi dan Furqon (2024) menyatakan bahwa kondisi tersebut berpotensi

menghambat inovasi organisasi dan melemahkan keberlanjutan pesantren ketika terjadi pergantian kepemimpinan.

Persoalan lain yang banyak ditemukan dalam berbagai penelitian adalah lemahnya sistem regenerasi dan suksesi kepemimpinan. Sebagian besar pesantren masih menerapkan pola pewarisan kepemimpinan secara genealogis berdasarkan garis keturunan keluarga. Meskipun pola tersebut mampu menjaga legitimasi tradisi dan kultur pesantren, namun belum tentu diikuti oleh kesiapan kompetensi manajerial penerusnya. Azro'i dan Fuaidi (2020) menunjukkan bahwa lemahnya kaderisasi menjadi salah satu penyebab menurunnya perkembangan beberapa pesantren setelah wafatnya figur sentral. Oleh karena itu, proses regenerasi perlu diarahkan pada sistem yang lebih profesional dengan mengutamakan kompetensi, kemampuan manajerial, serta kesiapan menghadapi perubahan lingkungan organisasi.

Selain itu, meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan mendorong pesantren menerapkan prinsip-prinsip *good governance*, seperti transparansi, akuntabilitas, efektivitas, profesionalisme, dan partisipasi. Digitalisasi administrasi, pengelolaan keuangan, sistem informasi akademik, hingga evaluasi kelembagaan menjadi bagian penting dalam mendukung tata kelola pesantren yang lebih modern (Chysara & Nugraha, 2024). Profesionalisasi tersebut tidak dimaksudkan untuk menghilangkan otoritas kiai, melainkan memperkuat keberlanjutan organisasi melalui pembagian tugas, sistem administrasi yang jelas, serta pengambilan keputusan yang lebih kolektif.

Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan pesantren mengarah pada integrasi antara kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan manajerial. Kiai tetap menjadi pusat legitimasi moral, spiritual, dan penjaga nilai-nilai pesantren, sedangkan aspek operasional organisasi dikelola melalui sistem manajemen yang lebih profesional. Syamsuddin (2020) menjelaskan bahwa integrasi tersebut merupakan bentuk sintesis antara tradisi pesantren dengan prinsip-prinsip manajemen modern. Dalam perspektif *Transformational Leadership*, kiai tidak hanya berfungsi sebagai pengasuh, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu membangun visi kelembagaan, mendorong inovasi, memperkuat kolaborasi, dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (Sylaj, 2021).

Berdasarkan sintesis berbagai literatur, model kepemimpinan pesantren kontemporer yang paling relevan adalah *Spiritual-Systemic Leadership Model,* yaitu model kepemimpinan yang mengintegrasikan kharisma spiritual kiai dengan tata kelola organisasi yang profesional, partisipatif, dan adaptif. Dalam model ini, kiai tetap menjadi pusat nilai dan identitas pesantren, sedangkan pengelolaan kelembagaan dilaksanakan melalui kepemimpinan kolektif, penerapan standar operasional, digitalisasi administrasi, penguatan kaderisasi, serta evaluasi yang berkelanjutan. Model tersebut menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan pesantren bukan berarti meninggalkan tradisi, melainkan mengembangkan sistem kepemimpinan yang mampu menjaga nilai-nilai spiritual sekaligus menjawab

tantangan pengelolaan pendidikan Islam di era modern. Dengan demikian, keberhasilan pesantren pada masa mendatang sangat ditentukan oleh kemampuannya mengintegrasikan spiritualitas, profesionalisme, inovasi, dan tata kelola kelembagaan dalam satu model kepemimpinan yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Kepemimpinan kiai merupakan fondasi utama dalam pengelolaan pesantren yang dibangun melalui otoritas religius, keteladanan, dan kharisma. Model kepemimpinan ini terbukti mampu menjaga loyalitas, budaya pesantren, serta nilai-nilai Islam. Namun, pengelolaan pesantren yang masih bergantung pada figur kiai menghadapi berbagai tantangan, seperti lemahnya kaderisasi, sentralisasi pengambilan keputusan, dan belum optimalnya tata kelola organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pesantren perlu melakukan transformasi kepemimpinan dari yang berpusat pada figur menuju kepemimpinan berbasis sistem yang lebih profesional, kolaboratif, dan berkelanjutan, tanpa menghilangkan peran kiai sebagai pemimpin spiritual. Dalam konteks ini, penelitian menawarkan *Spiritual-Systemic Leadership Model,* yaitu model kepemimpinan yang mengintegrasikan kharisma kiai dengan manajemen modern, kepemimpinan kolektif, tata kelola yang baik, serta penguatan sistem kelembagaan. Secara praktis, pesantren perlu memperkuat administrasi, kaderisasi kepemimpinan, digitalisasi, serta pengembangan sumber daya manusia agar mampu menjawab tantangan pendidikan di era modern. Penelitian ini masih terbatas pada pendekatan *Narrative Literature Review*, sehingga penelitian selanjutnya disarankan menggunakan studi lapangan untuk menguji implementasi *Spiritual-Systemic Leadership Model* pada berbagai tipe pesantren di Indonesia.

REFERENSI

Al Ayubbi, S. A. (2024). Kepemimpinan Kiai dalam Transformasi Pendidikan Pesantren di Era Disrupsi. *Journal of Social Movements*, *1*(2), 129-139. https://doi.org/10.62491/jsm.v1i2.2024.32

Ardiansyah, D., & Billah, A. A. (2026). Model Transformasi Kepemimpinan Kiai Pesantren: Dinamika Membangun Budaya Religius Berbasis Tradisi di Era Modern. *Jurnal Staika: Jurnal Penelitian dan Pendidikan*, *9*(1), 114-130. https://doi.org/10.62750/rn9k0d46

Azro'i, I., & Fuaidi, I. (2020). The existence of pesantren: Implication study of pesantren leadership regeneration in Central Java. *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial*, *1*(1), 1-12. https://doi.org/10.35878/santri.v1i1.203

Chysara, D. I., & Nugraha, M. S. (2024). Efektivitas pengelolaan keuangan melalui penerapan good governance pada pondok pesantren. *EPISTEMIC: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, *3*(1), 166-183. https://doi.org/10.70287/epistemic.v3i1.220

Fathiyyah, L., & Khusna, H. K. (2024, December). Kepemimpinan Transformasional Kiai Pesantren Salaf Di Era Disrupsi 5.0 Studi Kasus Pondok Pesantren Kulon

Banon, Desa Kajen, Kabupaten Pati. In *Gunung Djati Conference Series* (Vol. 45, pp. 19-32).

Fauzian, R. (2020). Kiai Leadership Transformation in Forming Regeneration and Developing Pesantren Perspective of Social Change. *Penamas*, *33*(2), 323-344. https://doi.org/10.31330/penamas.v33i2.406

Hadi, E. N. S. (2025). *Kepemimpinan Karismatik Kiai Dalam membangun Komunikasi Organisasi* (Studi Multi Kasus di Pondok Pesantren Miftahul Jannah Ranulogong-Lumajang dan Pondok Pesantren Hidayatul Afkar Padang Lumajang). (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq jember).

Hariyadi, A., Annasih, S., Fathurohman, I., Wijayanto, W., & Fajrie, N. (2024). Penerapan Kepemimpinan Adaptif Dalam Mengelola Perubahan Kurikulum Pesantren di Era Digital. *Equity In Education Journal*, *6*(2), 77-84. https://doi.org/10.37304/eej.v6i2.19674

Khofi, M. B., & Furqon, M. (2024). Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren. *INCARE, International Journal of Educational Resources*, *5*(3), 265-288. https://doi.org/10.59689/incare.v5i3.1019

Ma'shum, M. A., & Muhyi, A. A. (2025). Kepemimpinan visioner Kiai Zia Ul Haramein dalam pengelolaan pesantren di era transformasi digital. *Kartika: Jurnal Studi Keislaman*, *5*(2), 1268-1283. https://doi.org/10.59240/kjsk.v5i2.294

Muntazar, N. (2025). Kepemimpinan Karismatik Waled Nuruzzahri Yahya dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pesantren Dayah Ummul Ayman Samalanga. *Musala: Jurnal Pesantren dan Kebudayaan Islam Nusantara*, *4*(2), 144-167. https://doi.org/10.37252/jpkin.v4i2.2047

Pramitha, D. (2020). Kepemimpinan kyai di pondok pesantren modern: Pengembangan organisasi, team building, dan perilaku inovatif. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, *8*(2), 147-154. https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.33058

Pratama, Y. A., Nulhaqim, S. A., Basar, G. K., & Isnajati, L. M. (2024). Analisis Kepemimpinan Terhadap Efisiensi Pencapaian Tujuan Organisasi: Studi Kasus Pondok Pesantren Daarul Ihsan Cimahi. *TECHNO-SOCIO EKONOMIKA*, *17*(1), 72-86. https://doi.org/10.32897/techno.2024.17.1.2888

Ramadhani, A. A., Iqbal, M., Zunaidi, P., & Nasution, A. F. (2025). Kepemimpinan Kyai dalam Mengelola Manajemen Pendidikan Pesantren di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, *3*(6), 877-887. https://doi.org/10.61722/jipm.v3i6.1742

Safinah, S., Shodiqin, S., & Miftachurrohman, A. S. (2026). Model Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren Salaf: Studi Kasus KH Taufiqurrahman di Pondok Pesantren Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus. *Jurnal Manajemen dan Budaya*, *6*(1). https://doi.org/10.51700/manajemen.v6i1.1648

Syamsuddin, S. (2020). The Transformation of the Leadership of the Santi Asromo Majalengka Islamic Boarding School: From Personal Authority to

Impersonal. *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies*, *14*(2), 389-410. https://doi.org/10.15575/idajhs.v14i2.10709

Sylaj, V. (2020). The Impact of Exchanged Information between School and Parents at the Level of Parent Involvement in School. *International Journal of Instruction*, *13*(4), 29-46. https://eric.ed.gov/?id=EJ1281996