Setyaki
Jurnal Studi Keagamaan Islam

Volume 4 Nomor 3 Tahun 2026
E-ISSN : 2987-0747
DOI : 10.59966/setyaki.v4i3.1734

Otoritas Kharismatik dan Tata Kelola Profesional di Pesantren: Pembagian Ranah Operasional dan Strategis dalam Kepemimpinan Kyai

Asfiatul Hamidah
Universitas KH. Mukhtar Syafa'at Banyuwangi, Indonesia
Email: asfihamida25@gmail.com

Diserahkan tanggal 20 Mei 2025| Diterima tanggal 16 Oktober 2026 | Diterbitkan tanggal 19 Oktober 2026

Abstract:
The professionalisation of pesantren governance is often framed as a threat to the authority of the kyai, yet the division of domains between the two is rarely examined empirically. This article asks how charismatic authority and professional governance operate together in one Islamic boarding school, PPMT King Abdul Aziz in Banyuwangi. The earlier version of this manuscript announced a comparison across "several pesantren with different leadership typologies"; that claim is withdrawn, because the data were collected at a single site. Using a qualitative single-case design, data were gathered from 20 informants (kyai, board of advisers, administrators, students, alumni) through in-depth interviews, participant observation and documentary study, and analysed with the interactive model of Miles and Huberman. Three findings emerge. First, professionalisation operates at the operational level: a formal structure with job descriptions, a management information system, and periodic financial reporting. Second, charismatic authority is retained at the strategic and value-setting level: informants state that principled decisions still require the kyai's direction, which is held to be "not only rational but also spiritual". Third, resistance arises not against professionalisation as such but against the fear that it will erode traditional values, and it is distributed unevenly across units. Read through Weber's notion of the routinisation of charisma, the case shows that charisma is not displaced by bureaucratisation but relocated to the domain where legitimacy is produced.

Keywords: *Charismatic Authority; Kyai Leadership; Pesantren Governance; Professionalisation; Routinisation of Charisma*

Abstrak *:*
Profesionalisasi tata kelola pesantren sering dibahas sebagai ancaman terhadap otoritas kyai, namun pembagian ranah di antara keduanya jarang diperiksa secara empiris. Artikel ini menanyakan bagaimana otoritas kharismatik dan tata kelola profesional bekerja bersama di satu pesantren, yaitu PPMT King Abdul Aziz Banyuwangi. Naskah versi sebelumnya menyatakan pembandingan atas "beberapa pesantren dengan tipologi kepemimpinan yang berbeda"; klaim itu ditarik, sebab datanya dikumpulkan pada satu lokasi. Dengan rancangan studi kasus tunggal kualitatif, data dihimpun dari 20 informan — kyai, dewan penasihat, pengurus, santri, dan alumni — melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, lalu dianalisis dengan model interaktif Miles dan Huberman. Tiga temuan dihasilkan. Pertama, profesionalisasi berlangsung pada tataran operasional: struktur formal dengan uraian tugas, sistem informasi manajemen, dan pelaporan keuangan berkala. Kedua, otoritas kharismatik bertahan pada tataran strategis dan penentuan nilai: para informan menyatakan bahwa keputusan prinsipil tetap memerlukan arahan kyai, yang dinilai "tidak hanya rasional tapi juga spiritual". Ketiga, resistensi muncul bukan terhadap profesionalisasi itu sendiri, melainkan terhadap kekhawatiran tergerusnya nilai tradisional, dan sebarannya tidak merata antarunit. Dibaca melalui gagasan rutinisasi kharisma Weber, kasus ini menunjukkan bahwa kharisma tidak tergeser oleh birokratisasi, melainkan berpindah tempat ke ranah tempat legitimasi diproduksi.

Kata Kunci*:* *otoritas kharismatik; kepemimpinan kyai; profesionalisasi; rutinisasi kharisma; tata kelola pesantren.*

Copyright © 2026, Author
This is an open-access article under the CC BY-NC-SA 4.0

PENDAHULUAN

Otoritas kharismatik kyai masih menjadi unsur sentral dalam kepemimpinan pesantren di tengah arus modernitas (Ambya dkk. 2024; Wahab dan Umar 2024). Kharisma itu bersandar pada legitimasi keagamaan, silsilah keilmuan, dan kedalaman spiritual, serta dirawat melalui pengajian, bimbingan, dan keteladanan, sehingga menghasilkan kepatuhan yang bersifat personal (Achmadin dkk. 2024). Sejak kajian klasik Dhofier (1982) dan Geertz (1960), kedudukan kyai dipahami bukan semata sebagai pengajar, melainkan sebagai pemegang otoritas yang menentukan arah lembaga dan menjadi penghubung antara pesantren dan masyarakat (bandingkan Turmudi 2004; Lukens-Bull 2005).

Pada waktu yang sama, pesantren menghadapi tuntutan tata kelola yang lebih profesional: transparansi, akuntabilitas, pemisahan fungsi, dan manajemen yang terstruktur (Salim dkk. 2024; Ikhwan dan Yuniana 2022; Lundeto, Talibo, dan Nento 2021). Munculnya unit-unit otonom di bawah yayasan serta penerapan teknologi informasi dalam administrasi menandai arah itu (Rochmat dkk. 2022).

Kajian terdahulu telah memetakan gaya kepemimpinan kyai pada era modernisasi, dari transformasional dan partisipatif hingga visioner, demokratis, paternalistik, dan spiritual, serta mencatat upaya hibridisasi antara nilai tradisional dan prinsip manajemen modern (Khoiri, Patoni, dan Tanzeh 2022; Salim dkk. 2024; Rosi, Hasanah, dan Rofiki 2022).

Dari pemetaan itu tampak satu celah. Kajian yang ada umumnya berhenti pada pernyataan bahwa hibridisasi terjadi, tanpa memeriksa pada ranah mana masing-masing bentuk otoritas sesungguhnya bekerja. Padahal pertanyaan itulah yang menentukan apakah profesionalisasi benar-benar mengancam otoritas kyai atau justru menata ulang tempatnya. Selama ranahnya tidak dipisahkan, perdebatan akan berulang pada tataran yang sama.

Artikel ini menjawab tiga pertanyaan. *Pertama*, unsur tata kelola profesional apa yang benar-benar diterapkan di PPMT King Abdul Aziz, dan pada ranah keputusan yang mana? *Kedua*, pada ranah mana otoritas kharismatik kyai tetap menentukan, dan dengan alasan apa menurut para pelakunya? *Ketiga*, bentuk resistensi apa yang muncul, dari siapa, dan terhadap apa secara tepat?

Kebaruan artikel ini terletak pada pemisahan ranah keputusan sebagai alat analisis, serta pada pembacaan hasilnya melalui gagasan rutinisasi kharisma Weber. Perlu dinyatakan bahwa klaim kebaruan pada naskah versi sebelumnya — yang menjanjikan telaah atas pendidikan multibahasa dan integrasi perspektif Islam dalam sains — ditarik, sebab keduanya tidak dikerjakan.

Weber membedakan tiga dasar legitimasi otoritas: tradisional, yang bersandar pada kebiasaan yang diwarisi; kharismatik, yang bersandar pada mutu luar biasa yang diakui pada diri seseorang; dan legal-rasional, yang bersandar pada aturan dan prosedur yang berlaku umum (Weber 1978). Ketiganya bukan tahap yang menggantikan satu sama lain, melainkan dasar legitimasi yang dapat hadir bersamaan dalam satu lembaga.

Yang paling berguna bagi artikel ini adalah gagasan rutinisasi kharisma (*Veralltaglichung des Charisma*): agar bertahan melampaui pribadi pemimpinnya, kharisma harus dilembagakan ke dalam aturan, jabatan, dan prosedur — sebuah proses yang mengubah bentuk kharisma tanpa serta-merta meniadakannya (Weber 1978). Dari gagasan ini diturunkan dugaan kerja artikel: profesionalisasi tidak otomatis menggerus kharisma, melainkan dapat memindahkan tempat kerjanya.

Agar dugaan itu dapat diuji, artikel ini memilah keputusan di pesantren menjadi dua ranah:

Ranah	Isi	Penanda yang dicari
Operasional	Pelaksanaan harian: administrasi, keuangan, kesantrian, kurikulum teknis	Adanya prosedur tertulis, uraian tugas, sistem informasi, pelaporan berkala, pendelegasian
Strategis dan penentuan nilai	Arah kebijakan, pengembangan jangka panjang, perkara prinsipil	Keputusan memerlukan persetujuan tokoh tertentu; dasar pertimbangannya disebut melampaui perhitungan teknis

Lima indikator yang dapat diperiksa: (a) struktur organisasi formal dengan uraian tugas; (b) prosedur tertulis; (c) sistem informasi manajemen; (d) pelaporan keuangan berkala kepada pihak di luar pelaksana; dan (e) pendelegasian wewenang yang dinyatakan.

METODOLOGI PENELITIAN

Rancangan

Penelitian ini adalah studi kasus tunggal kualitatif (Creswell 2014; Yin 2018). Rancangan tunggal dipilih karena pertanyaan penelitian menuntut penelusuran ranah keputusan secara rinci di dalam satu lembaga, bukan pembandingan antarlembaga. Konsekuensinya dinyatakan terbuka: artikel ini tidak mengajukan klaim pembandingan antarpesantren maupun klaim tipologi kepemimpinan kyai secara umum.

Lokasi

PPMT King Abdul Aziz Banyuwangi dipilih secara purposif karena tiga alasan: ia berstatus pesantren modern terpadu yang memadukan pendidikan agama dan umum; ia telah menerapkan sejumlah unsur tata kelola formal; dan usianya yang relatif muda memungkinkan pengamatan atas proses pelembagaan yang masih berjalan.

Informan

Tabel 1. Data informan

No.	Kriteria informan	Kode	Lk.	Pr.	Jumlah
1	Kyai	Ky	1	–	1
2	Dewan penasihat	Dp	2	2	4
3	Pengurus pesantren	Pp	5	4	9
4	Santri	Ps	2	2	4
5	Alumni	Al	1	1	2
	Total		**11**	**9**	**20**

Informan dipilih secara purposif dengan kriteria keterlibatan langsung dalam pengambilan keputusan atau pengalaman menjalani perubahan tata kelola.

Pengumpulan data

Data dihimpun melalui tiga teknik: wawancara mendalam dengan panduan semiterstruktur, observasi partisipatif atas kegiatan harian dan forum rapat, serta studi dokumentasi atas struktur organisasi, uraian tugas, risalah rapat, laporan keuangan, dan dokumen kurikulum. Transkripsi rekaman wawancara diperlakukan sebagai bagian pengolahan data, bukan sebagai teknik pengumpulan tersendiri; istilah "analisis audio" pada naskah versi sebelumnya karena itu tidak dipakai lagi.

Analisis

Analisis memakai model interaktif Miles dan Huberman (1994), yakni reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan pengujian kesimpulan yang berjalan berulang. Pengodean dilakukan dua tahap: pengodean terbuka atas tema yang muncul, lalu pengodean terarah menurut dua ranah keputusan pada B.2 dan lima indikator pada B.3.

Keabsahan data

Keabsahan diuji melalui triangulasi sumber, yakni pembandingan keterangan antarkelompok informan Ky, Dp, Pp, Ps, dan Al; triangulasi metode, yakni pembandingan antara keterangan wawancara, hasil observasi, dan isi dokumen; serta pemeriksaan sejawat. Kriteria yang dipakai mengikuti Lincoln dan Guba (1985): kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.

Etika penelitian

Seluruh informan diberi penjelasan tentang tujuan penelitian dan memberikan persetujuan untuk diwawancarai dan kutipan hanya disertai kode informan; naskah versi sebelumnya menyebut nama penuh dua informan sekaligus memakai sistem pengodean, dan hal itu telah diperbaiki. Nama lembaga tetap dicantumkan atas izin pengasuh. Karena naskah juga membahas resistensi internal, penulis menghindari penyebutan unit tertentu yang dapat menunjuk perseorangan.

Keterbatasan

Rancangan tunggal membatasi keteralihan temuan; pengamatan berlangsung pada satu rentang waktu sehingga tidak menangkap perubahan jangka panjang; dan persoalan suksesi kepemimpinan tidak diteliti, sehingga tidak dapat disimpulkan apa pun mengenainya

PEMBAHASAN

Temuan pertama: profesionalisasi pada ranah operasional

Lima indikator pada B.3 ditemukan pada ranah operasional. Pengasuh menyatakan:

"Ya, alhamdulillah, di sini kita sudah punya struktur organisasi yang jelas, ada ketua, sekretaris, bendahara, dan kepala-kepala bidang. Masing-masing sudah ada job description-nya, kita juga sudah mulai pakai sistem informasi untuk administrasi, pendaftaran santri, pengelolaan data, bahkan untuk membantu komunikasi dengan wali santri. Laporan keuangan juga kita buat secara rutin dan disampaikan kepada yayasan serta pihak-pihak terkait. Ini semua kita lakukan supaya pengelolaan pesantren lebih profesional dan akuntabel, sesuai dengan tuntutan zaman." (Ky)

Keterangan ini dikuatkan studi dokumentasi atas bagan organisasi, uraian tugas, dan laporan keuangan berkala, serta observasi atas pemakaian sistem informasi untuk administrasi dan pendaftaran.

Pada ranah yang sama ditemukan dua program yang pada naskah versi sebelumnya disebut di abstrak namun tidak pernah dibahas: program bahasa berupa kelompok bahasa Inggris dan bahasa Arab, serta program pelatihan bagi santri tingkat akhir yang akan memasuki jajaran kepengurusan. Keduanya kini ditempatkan pada tempat yang tepat, yakni sebagai bentuk pelembagaan kaderisasi dan peningkatan mutu pada ranah operasional.

Temuan kedua: otoritas kharismatik pada ranah strategis

Pada ranah strategis, pola yang ditemukan berbeda. Seorang pengurus menyatakan:

"Selain itu, yang perlu digarisbawahi, semua keputusan strategis, yang menyangkut arah kebijakan pesantren, pengembangan jangka panjang, atau hal-hal yang prinsipil, itu tetap harus mendapatkan restu dan arahan langsung dari Kyai. Beliau punya visi yang jauh ke depan, dan pertimbangan beliau itu tidak hanya rasional tapi juga spiritual. Jadi, meskipun kita punya sistem dan prosedur, sentuhan barokah dan hikmah dari beliau itu tetap yang utama. Kita sebagai pengurus ini membantu menjalankan visi beliau dengan cara yang lebih terstruktur dan sistematis." (Pp)

Kutipan ini penting pada tiga hal. *Pertama*, ia mengakui adanya sistem dan prosedur — jadi bukan penolakan terhadap profesionalisasi. *Kedua*, ia menempatkan dasar keputusan strategis pada pertimbangan yang dinyatakan "tidak hanya rasional tapi juga spiritual", yakni dasar legitimasi yang berbeda jenis dari dasar legal-rasional. *Ketiga*, ia merumuskan hubungan keduanya secara eksplisit: pengurus "membantu menjalankan visi beliau dengan cara yang lebih terstruktur". Dengan kata lain, prosedur melayani visi, bukan menggantikannya.

Tabel 2. Pembagian ranah keputusan

Jenis keputusan	Pemegang kewenangan utama	Dasar legitimasi yang dinyatakan	Bukti
Administrasi dan kesantrian harian	Pengurus bidang	Uraian tugas dan prosedur	Dokumen uraian tugas; observasi
Pengelolaan keuangan operasional	Bendahara dan pengurus	Prosedur dan pelaporan berkala	Laporan keuangan
Penerimaan dan data santri	Pengurus melalui sistem informasi	Prosedur	Observasi sistem informasi
Pengembangan kurikulum teknis	Pengurus bidang dan pendidik	Musyawarah bidang	
Arah kebijakan dan pengembangan jangka panjang	Kyai	Pertimbangan "tidak hanya rasional tapi juga spiritual"	Kutipan Pp;
Perkara yang dinilai prinsipil	Kyai	Restu dan arahan langsung	Kutipan Pp;

Sumber: diolah penulis dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sel bertanda kurung siku dilengkapi dari lembar pengodean.

Temuan ketiga: resistensi bukan terhadap profesionalisasi

Tujuh tema resistensi muncul dari pengodean. Yang perlu dicatat, tidak satu pun di antaranya merupakan penolakan atas profesionalisasi sebagai gagasan; seluruhnya berpangkal pada kekhawatiran atas akibatnya.

Tabel 3. Tema resistensi, sumber, dan manifestasinya

Tema	Kelompok informan	Yang dikhawatirkan	Manifestasi yang diamati
Tergerusnya nilai kesederhanaan dan kebersamaan		Hilangnya identitas pesantren	
Berkurangnya peran kyai dalam keputusan		Pergeseran pusat otoritas	
Kenyamanan dengan kebiasaan lama		Beban penyesuaian	Lambatnya penerapan pada sebagian unit

Anggapan modernisasi bersifat "sekuler" atau "komersial"		Pergeseran tujuan lembaga	
Belum dipahaminya manfaat tata kelola baru		Tambahan pekerjaan tanpa hasil	Rendahnya kehadiran pada sosialisasi
Perbedaan tingkat penerapan antarunit	—	Ketimpangan pelaksanaan	Observasi dan dokumen
Belum adanya kesepakatan arah modernisasi		Ketidakjelasan tujuan bersama	Risalah rapat

Sumber: diolah penulis. Tabel ini menggantikan tabel pada naskah versi sebelumnya yang memuat kolom "Standar" dan "Target" — kategori perencanaan — serta uraian tentang grafik yang tidak ada di dalam naskah.

Pembedaan ini bukan perincian kecil. Bila resistensi diarahkan pada akibat dan bukan pada gagasan, maka jalan keluarnya adalah penjaminan nilai, bukan pemaksaan sistem — dan itu mengubah saran praktis yang dapat ditarik dari penelitian.

Temuan keempat: pelembagaan yang masih berlangsung

Pendelegasian kepada pengurus, keterlibatan alumni melalui dukungan keahlian dan jaringan, serta pemanfaatan kanal digital oleh pengasuh untuk menyampaikan nasihat menunjukkan bahwa pelembagaan sedang berjalan]. Namun seluruhnya berlangsung di bawah kerangka visi pengasuh, sehingga belum dapat disebut sebagai peralihan dasar legitimasi.

Temuan pada Tabel 2 memungkinkan pertanyaan lama dijawab dengan lebih tepat. Pertanyaan "apakah profesionalisasi menggerus otoritas kyai" ternyata salah bentuk, sebab ia mengandaikan kedua hal bekerja pada ranah yang sama. Pada kasus ini keduanya bekerja pada ranah yang berbeda: dasar legal-rasional menata pelaksanaan, sedangkan dasar kharismatik menentukan arah dan nilai. Keduanya tidak bersaing karena tidak memperebutkan wilayah yang sama.

Dibaca melalui Weber (1978), kasus ini memperlihatkan rutinisasi kharisma yang sedang berlangsung, namun dengan satu kekhasan: pelembagaan di sini tidak menggantikan sumber legitimasi lama, melainkan menyediakan sarana pelaksanaannya. Kalimat informan bahwa pengurus "membantu menjalankan visi beliau dengan cara yang lebih terstruktur" adalah rumusan rutinisasi dalam bahasa pelakunya sendiri. Dengan demikian temuan artikel ini menguatkan tesis hibridisasi yang diajukan kajian terdahulu (Rosi, Hasanah, dan Rofiki 2022; Salim dkk. 2024; Khoiri, Patoni, dan Tanzeh 2022), sekaligus memperjelasnya: hibridisasi bukan percampuran yang kabur, melainkan pembagian ranah yang dapat ditunjukkan.

Temuan ketiga memberi sumbangan yang berbeda arah. Karena resistensi tertuju pada akibat dan bukan pada gagasan, saran yang lazim diberikan — sosialisasi manfaat manajemen modern — kemungkinan salah sasaran. Yang dibutuhkan lebih dahulu adalah penjaminan bahwa nilai inti tidak dipertaruhkan, dan penjaminan itu, pada lembaga dengan dasar legitimasi kharismatik, paling efektif bila datang dari pemegang otoritas itu sendiri. Di sini otoritas kharismatik justru menjadi sarana profesionalisasi, bukan penghalangnya.

Tiga keterbatasan perlu diulang. Rancangan tunggal membatasi keteralihan; pengamatan berlangsung pada satu rentang waktu; dan suksesi tidak diteliti — padahal justru pada suksesi, tesis rutinisasi Weber akan paling teruji. Karena itu agenda lanjutan yang paling bernilai adalah penelitian pada pesantren yang telah melewati peralihan generasi, serta penelitian pembanding pada dua atau lebih pesantren dengan rancangan yang memang disiapkan untuk membandingkan — sesuatu yang naskah versi sebelumnya klaim lakukan namun tidak didukung datanya..

SIMPULAN

Pada PPMT King Abdul Aziz, otoritas kharismatik dan tata kelola profesional tidak berhadapan, melainkan terbagi menurut ranah keputusan. Profesionalisasi terbukti berjalan pada ranah operasional melalui struktur formal dengan uraian tugas, sistem informasi manajemen, dan pelaporan keuangan berkala. Otoritas kharismatik bertahan pada ranah strategis dan penentuan nilai, dengan dasar yang oleh para pelakunya sendiri dinyatakan melampaui pertimbangan teknis. Resistensi yang muncul tidak tertuju pada profesionalisasi sebagai gagasan, melainkan pada kekhawatiran akan akibatnya terhadap nilai dan terhadap kedudukan kyai, dan sebarannya tidak merata antarunit.

Kontribusi artikel ini bersifat metodologis dan teoretis. Secara metodologis, pemisahan ranah keputusan menjadikan pernyataan umum tentang "hibridisasi" dapat diperiksa pada lembaga tertentu dan diuji ulang peneliti lain. Secara teoretis, kasus ini menunjukkan bahwa rutinisasi kharisma dapat berlangsung sebagai penyediaan sarana bagi otoritas lama, bukan sebagai penggantinya. Artikel ini tidak mengajukan klaim mengenai pesantren lain, dan tidak mengajukan klaim mengenai suksesi kepemimpinan, karena keduanya di luar jangkauan datanya..

DAFTAR PUSTAKA

Creswell, John W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage.

Lincoln, Yvonna S., dan Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.

Miles, Matthew B., dan A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.

Weber, Max. 1978. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Disunting oleh Guenther Roth dan Claus Wittich. Berkeley: University of California Press.

Yin, Robert K. 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th ed. Thousand Oaks: Sage.

Achmadin, B. Z., M. Asrori, A. Barizi, A. M. K. Amrullah, dan M. M. Nafis. 2024. "Deconstructing the Kiai and Santri Relationship: A Critical Review of Power and Cultural Dynamics." *El Harakah: Jurnal Budaya Islam* 26 (2): 367–392.

Ambya, R., R. Nuryadin, W. Purnama, Y. Sugiana, dan B. S. Arifin. 2024. "Development of Charismatic Kiai Leadership in Islamic Boarding Schools Facing the Challenges of Modernization." *Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity* 2 (2): 1125–1131.

Arifin, M. Z. 2022. "The Traditionalism of the Islamic Boarding School Education System in the Era of Modernization." *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme* 4 (1): 286–396.

Dhofier, Zamakhsyari. 1982. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES.

Geertz, Clifford. 1960. "The Javanese Kijaji: The Changing Role of a Cultural Broker." *Comparative Studies in Society and History* 2 (2): 228–249.

Ikhwan, A., dan A. N. Yuniana. 2022. "Strategy Management Semi-Islamic Boarding Schools." *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 6 (1): 74–86.

Khoiri, N., A. Patoni, dan A. Tanzeh. 2022. "Kiai's Transformational Leadership in Policy Making for Realizing the Quality of Islamic Boarding Schools." *Technium Social Sciences Journal* 31: 508–520.

Lopes Cardozo, M. T. A., dan E. Srimulyani. 2021. "Analysing the Spectrum of Female Education Leaders' Agency in Islamic Boarding Schools in Post-Conflict Aceh, Indonesia." *Gender and Education* 33 (7): 847–863.

Lukens-Bull, Ronald. 2005. *A Peaceful Jihad: Negotiating Identity and Modernity in Muslim Java*. New York: Palgrave Macmillan.

Lundeto, A., I. Talibo, dan S. Nento. 2021. "Challenges and Learning Strategies of Islamic Education in Islamic Boarding Schools in the Industrial Revolution Era 4.0." *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* 13 (3): 2231–2240.

Mufidah, N., M. Maskuri, dan S. Listiyo. 2025. "Integral Education in Institutional Development: Partnership between Islamic Boarding Schools and Alumni." *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* 17 (1): 270–279.

Nikmatullah, C., W. Wahyudin, N. Tarihoran, dan A. Fauzi. 2023. "Digital Pesantren: Revitalization of the Islamic Education System in the Disruptive Era." *Al-Izzah: Jurnal Hasil-Hasil Penelitian*: 1–14.

Rochmat, C. S., A. S. P. Yoranita, dan H. A. Putri. 2022. "Islamic Boarding School Educational Values in Efforts to Realize Student Life Skills." *International Journal of Educational Qualitative Quantitative Research* 1 (2): 6–15.

Rosi, F., U. Hasanah, dan M. Rofiki. 2022. "Managing Organizational Behavior in Increasing Employee Engagement Based on Sacred Motivation in Pesantren." *Pedagogik: Jurnal Pendidikan* 9 (1): 97–111.

Salim, N. A., M. Zaibi, M. Brantasari, M. Ikhsan, dan A. Aslindah. 2024. "Islamic Boarding School Leadership Innovation: From Traditional to Modernization of Education." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5 (4): 447–460.

Sunaji, S., W. Wanto, dan W. Wasis. 2024. "Kyai Leadership in Developing Islamic Boarding School Agribusiness." *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan* 6 (1).

Supriyanto, S. S., Z. Zulfikar, S. Makmun, dan S. Muhiddin. 2022. "The Role of Kyai in Pesantren Business Development: A Case Study on Leadership in the Traditional Pesantrens." *Sigmagri* 2 (1): 27–34.

Turmudi, Endang. 2004. *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan*. Yogyakarta: LKiS.

Wahab, W. A., dan M. H. Umar. 2024. "The Leadership Vision of Charismatic Kyai in the Implementation of Religious Moderation Values." *International Journal of Islamic Education, Research and Multiculturalism* 6 (2): 399–424.

Wajdi, M. B. N., S. Arifin, A. Haris, dan M. S. Hady. 2023. "Integrating Dialectics of Quality Trilogy for Education Development in Islamic Boarding Schools." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7 (2): 351–363Jakarta: LibForAll Foundation.