



Kepemimpinan Karismatik Kiai Agus Ali Fikri dalam Membangun Komunikasi Organisasi di Pondok Pesantren Ibnu Kholdun Al Hasyimi Widoropayung Besuki

Khoirul Makhtum, Abdul Haq As, Khoirul Ulum

Universitas At-Taqwa Bondowoso, Indonesia

Email: khoirul.zahramahtum@gmail.com

Article History

Received : February 9th 2026

Revision : March 13th 2026

Publication : April 30th 2026

Abstract

The charismatic leadership of kiai plays an important role in shaping organizational communication within Islamic boarding schools (pesantren). Its influence extends beyond formal authority to include moral exemplarity, spiritual legitimacy, and religious practices that foster collective solidarity. This study aims to analyze the role of charismatic kiai leadership in developing vertical, horizontal, and diagonal communication at Pondok Pesantren Ibnu Kholdun Al Hasyimi in Widoropayung, Besuki, Situbondo, Indonesia. The study employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through interviews, participant observation, and documentation, and analyzed through data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The findings indicate that vertical communication is shaped by exemplary conduct, respectful language, and decision-making that combines deliberation with spiritual considerations. Horizontal communication is supported by the Islamic principle of ta'awun (mutual assistance), deliberation, and collective solidarity, which strengthen cooperation among organizational members. Meanwhile, diagonal communication develops through open interactions across hierarchical boundaries, inter-unit coordination, and the involvement of alumni and the surrounding community. Religious practices also contribute to maintaining shared values and social bonds within the pesantren community. However, reliance on the kiai as the central decision-maker and communication intermediary may limit organizational autonomy. This study highlights the importance of integrating spiritually grounded leadership with formal communication systems to support the sustainability of organizational communication in Islamic boarding schools.

Keywords: Charismatic Leadership; Kiai; Organizational Communication; Islamic Boarding School; Religious Practices.

Abstrak

Kepemimpinan karismatik kiai merupakan salah satu faktor penting dalam membentuk pola komunikasi organisasi di pesantren. Pengaruh kepemimpinan tersebut tidak hanya berkaitan dengan otoritas formal, tetapi juga dengan keteladanan moral, legitimasi spiritual, dan praktik keagamaan yang membangun solidaritas kolektif. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan



karismatik kiai dalam membangun komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal di Pondok Pesantren Ibnu Kholdun Al Hasyimi, Widoropayung, Besuki, Situbondo. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi partisipatif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi vertikal dibangun melalui keteladanan, penggunaan bahasa yang santun, dan pengambilan keputusan yang mengintegrasikan musyawarah dengan pertimbangan spiritual. Komunikasi horizontal ditopang oleh nilai *ta'awun*, musyawarah, dan solidaritas kolektif yang memperkuat kerja sama antarunsur organisasi. Sementara itu, komunikasi diagonal berkembang melalui keterbukaan interaksi lintas hierarki, koordinasi antarunit, serta keterlibatan alumni dan masyarakat. Praktik keagamaan turut berperan dalam memelihara kesamaan nilai dan ikatan sosial warga pesantren. Namun, ketergantungan pada figur kiai sebagai pusat pengambilan keputusan dan penghubung komunikasi juga berpotensi membatasi kemandirian organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa keberlanjutan komunikasi organisasi pesantren membutuhkan perpaduan antara kepemimpinan berbasis nilai spiritual dan penguatan sistem komunikasi formal.

Kata kunci: Kepemimpinan Karismatik; Kiai; Komunikasi Organisasi; Pesantren; Praktik Keagamaan.

PENDAHULUAN

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya menjalankan fungsi transmisi pengetahuan keagamaan, tetapi juga membentuk sistem nilai, identitas kolektif, dan pola hubungan sosial melalui tradisi yang berlangsung secara berkelanjutan. Dalam struktur kehidupan pesantren, kiai menempati posisi penting sebagai pemimpin spiritual sekaligus figur yang memberikan arah bagi penyelenggaraan pendidikan dan kehidupan kelembagaan. Pengaruh kiai tidak hanya diwujudkan melalui instruksi formal, melainkan juga melalui keteladanan, interaksi sehari-hari, pengajian, serta praktik keagamaan yang dijalankan bersama oleh komunitas pesantren. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa kehidupan organisasi pesantren perlu dipahami tidak semata-mata melalui struktur administratif, tetapi juga melalui proses komunikasi dan pembentukan makna yang berkembang dalam hubungan antara kiai, pengurus, ustaz, dan santri.

Secara sosiologis, kedudukan kiai dapat dianalisis melalui konsep otoritas karismatik Weber (1978), yaitu bentuk otoritas yang memperoleh legitimasi melalui pengakuan pengikut terhadap kualitas istimewa seorang pemimpin. Dalam konteks pesantren, pengakuan tersebut dapat berkaitan dengan kedalaman ilmu agama, integritas moral, keteladanan, dan reputasi spiritual yang berkembang dalam interaksi sosial. Namun, karisma tidak cukup dipahami sebagai atribut personal yang melekat pada diri kiai. Pengaruh kepemimpinan juga



berlangsung melalui praktik sosial yang memungkinkan nilai dan orientasi pemimpin dipahami, diterima, serta direproduksi oleh anggota komunitas. Dengan demikian, kepemimpinan karismatik perlu dikaji sebagai relasi yang melibatkan figur pemimpin, pengakuan pengikut, dan praktik kelembagaan yang mempertahankan keberlangsungan nilai bersama.

Hubungan antara kepemimpinan dan praktik kelembagaan tersebut dapat dijelaskan melalui perspektif komunikasi sebagai kebudayaan. Carey (2009) membedakan pandangan komunikasi yang menekankan transmisi informasi dari pandangan ritual yang menempatkan komunikasi sebagai proses berbagi, berpartisipasi, dan memelihara keyakinan bersama. Dalam perspektif ritual, komunikasi tidak terbatas pada penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan, tetapi mencakup praktik yang memungkinkan suatu komunitas mempertahankan pemahaman bersama mengenai nilai, identitas, dan tatanan sosialnya. Perspektif ini relevan untuk memahami kehidupan pesantren karena pengajian, pembacaan wirid, istigasah, dan kegiatan keagamaan kolektif tidak hanya memiliki dimensi peribadatan, tetapi juga berlangsung dalam ruang sosial yang melibatkan interaksi dan partisipasi anggota komunitas. Meskipun demikian, fungsi komunikatif setiap praktik tidak dapat diasumsikan secara otomatis, melainkan perlu ditelaah berdasarkan makna yang diberikan oleh para pelaku dan proses pelaksanaannya.

Dalam konteks tersebut, ritual keagamaan dapat dikaji sebagai praktik komunikasi simbolik. Simbol, tindakan berulang, susunan kegiatan, dan partisipasi kolektif berpotensi menjadi medium yang menghubungkan nilai keagamaan dengan pengalaman bersama anggota pesantren. Praktik yang dilakukan secara berulang dapat menghadirkan ruang bagi penguatan identitas kelompok, pembentukan solidaritas, serta pemeliharaan orientasi kelembagaan. Akan tetapi, makna suatu ritual tidak selalu tunggal bagi seluruh pelakunya. Perbedaan pengalaman, posisi dalam organisasi, dan pemahaman keagamaan dapat memengaruhi cara santri, pengurus, dan ustaz memaknai kegiatan yang sama. Oleh karena itu, analisis komunikasi simbolik perlu memperhatikan bukan hanya bentuk ritual yang tampak, melainkan juga proses interpretasi, interaksi, dan hubungan otoritas yang menyertainya.

Penelitian terdahulu telah memberikan landasan untuk memahami keterkaitan antara kepemimpinan karismatik, ritual keagamaan, dan budaya organisasi pesantren. Hariyadi et al. (2018), melalui studi kasus di Pesantren Raudlatut Tholibin Leteh dan Al-Anwar Sarang, menunjukkan bahwa budaya organisasi pesantren diwujudkan dalam aktivitas harian, mingguan, dan tahunan yang mencakup kegiatan ibadah, pengajian, pembelajaran, serta tradisi kolektif lainnya. Kajian tersebut memperlihatkan bahwa budaya organisasi pesantren tidak terpisahkan dari rutinitas yang membentuk kehidupan komunitas. Sementara itu, Akrim dan Umiarso (2023) secara lebih khusus mengkaji hubungan



kepemimpinan karismatik dan ritualitas *silah* dalam budaya pendidikan pesantren. Penelitian tersebut menjelaskan peran ritualitas dalam proses komunikasi dan pembentukan komitmen budaya pendidikan melalui spiritualitas, solidaritas, dan komitmen keagamaan. Kedua penelitian ini menegaskan bahwa ritual dan tradisi keagamaan merupakan dimensi penting dalam memahami kepemimpinan serta kehidupan organisasi pesantren.

Pada sisi lain, Pramitha (2020) mengkaji efektivitas komunikasi organisasi pesantren melalui perspektif interaksionisme simbolik dan kepemimpinan kolektif-kolegial. Penelitian tersebut menempatkan komunikasi sebagai proses interaksi yang berkaitan dengan perubahan pola kepemimpinan dan pengelolaan organisasi pesantren. Selanjutnya, Hadi (2025) secara langsung meneliti kepemimpinan karismatik kiai dalam membangun komunikasi organisasi melalui studi multi-kasus di dua pesantren di Lumajang. Penelitian tersebut mengidentifikasi strategi komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal serta menghasilkan kerangka strategi komunikasi organisasi dalam kepemimpinan karismatik kiai. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan karismatik dan komunikasi organisasi telah memperoleh perhatian dalam penelitian sebelumnya. Oleh sebab itu, penelitian ini tidak menempatkan keberadaan karisma kiai, ritual keagamaan, atau pola komunikasi organisasi sebagai unsur yang sepenuhnya baru, melainkan berupaya mengembangkan sudut pandang yang lebih terarah terhadap hubungan antara praktik ritual, pembentukan makna simbolik, dan kehidupan organisasi pesantren.

Meskipun demikian, ketiga arah kajian tersebut membuka ruang untuk mempertajam analisis mengenai bagaimana ritual keagamaan dijalankan sebagai praktik komunikasi simbolik dalam konteks kepemimpinan karismatik kiai. Kajian mengenai budaya organisasi menjelaskan keberadaan rutinitas dan tradisi kelembagaan, sedangkan penelitian tentang ritualitas *silah* menempatkan ritual dalam hubungan dengan kepemimpinan karismatik dan komitmen budaya. Penelitian mengenai komunikasi organisasi juga telah mengidentifikasi pola komunikasi berdasarkan arah hubungan antaranggota organisasi. Penelitian ini mengambil posisi yang lebih spesifik dengan menelaah bagaimana praktik keagamaan tertentu dimaknai dan dijalankan dalam relasi kepemimpinan, serta bagaimana praktik tersebut berpotensi menjadi medium pemeliharaan nilai dan identitas organisasi. Posisi ini tidak mengandaikan bahwa penelitian terdahulu mengabaikan makna simbolik, tetapi menempatkan makna, interpretasi pelaku, dan konteks ritual sebagai pusat analisis pada kasus yang diteliti.

Fokus tersebut menjadi relevan dalam konteks Pondok Pesantren Ibnu Kholdun Al Hasyimi di Widoropayung, Besuki, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur. Berdasarkan studi pendahuluan yang tercantum dalam naskah penelitian, pesantren ini memiliki tradisi pembacaan Ratibul Haddad dan pelaksanaan istigasah sebagai kegiatan keagamaan rutin. Pelaksanaannya mencakup rangkaian



ibadah yang melibatkan partisipasi kolektif santri, termasuk salat taubat, salat tasbih, dan salat hajat. Praktik tersebut menjadi konteks empiris yang penting untuk menelaah bagaimana kegiatan keagamaan memperoleh makna dalam kehidupan pesantren. Selain dimensi spiritualnya, kegiatan kolektif tersebut dapat diperiksa untuk mengetahui bagaimana nilai keagamaan disampaikan, bagaimana kebersamaan dibangun, dan bagaimana hubungan antara pengasuh dan komunitas pesantren dimaknai oleh para pelaku. Namun, fungsi ritual sebagai medium komunikasi simbolik dan pembentuk identitas organisasi tetap merupakan pertanyaan empiris yang perlu dijawab melalui data lapangan, bukan kesimpulan yang ditetapkan sejak awal.

Bertolak dari persoalan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis ritual keagamaan sebagai praktik komunikasi simbolik dalam kepemimpinan karismatik kiai di Pondok Pesantren Ibnu Kholdun Al Hasyimi. Analisis diarahkan pada pemaknaan Ratibul Haddad dan istigasah oleh para pelaku, proses interaksi yang berlangsung dalam pelaksanaan ritual, serta keterkaitannya dengan pembentukan makna bersama, relasi kepemimpinan, dan identitas organisasi pesantren. Secara konseptual, penelitian ini mempertemukan perspektif otoritas karismatik Weber dengan pandangan ritual komunikasi Carey untuk memahami hubungan antara legitimasi kepemimpinan dan praktik komunikasi berbasis tradisi keagamaan. Kontribusi yang ditawarkan terletak pada pengembangan pemahaman kontekstual mengenai ritual sebagai kemungkinan medium komunikasi simbolik dalam organisasi pesantren, bukan pada klaim bahwa hubungan antara karisma dan ritual belum pernah diteliti. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian komunikasi organisasi pesantren sekaligus memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana tradisi keagamaan berinteraksi dengan dinamika kepemimpinan dan kehidupan kolektif di lingkungan pendidikan Islam.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengkaji ritual keagamaan sebagai praktik komunikasi simbolik dalam kepemimpinan karismatik kiai di Pondok Pesantren Ibnu Kholdun Al Hasyimi, Widoropayung, Besuki, Situbondo, Jawa Timur. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam melalui pengalaman, perilaku, dan perspektif individu yang terlibat di dalamnya (Moleong, 2006). Desain studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti mengkaji fenomena dalam konteks kehidupan nyata dengan memperhatikan karakteristik lingkungan sosial dan kelembagaan tempat fenomena tersebut berlangsung.

Informan penelitian ditentukan secara purposif berdasarkan keterlibatan dan pengalaman mereka dalam struktur organisasi serta aktivitas pesantren. Informan meliputi pengasuh pesantren, kepala pesantren, pengurus pesantren, pengurus yayasan, dan santri yang memiliki pengalaman relevan dengan praktik



komunikasi dan kegiatan keagamaan. Pemilihan informan secara purposif didasarkan pada pertimbangan bahwa sumber data harus memiliki pengetahuan dan pengalaman yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian (Creswell & Creswell, 2016). Melalui informan tersebut, penelitian diarahkan untuk memperoleh pemahaman mengenai kepemimpinan karismatik kiai, pola komunikasi organisasi, dan pemaknaan ritual keagamaan dalam kehidupan pesantren.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman serta pandangan informan mengenai kepemimpinan kiai, pola komunikasi organisasi, dan pemaknaan terhadap ritual keagamaan. Observasi dilakukan untuk mengamati interaksi dan aktivitas pesantren yang relevan dengan fokus penelitian, sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi data melalui profil pesantren, program kerja pengurus, catatan rapat, serta arsip kegiatan keagamaan dan kelembagaan. Penggunaan ketiga teknik tersebut memungkinkan peneliti membandingkan informasi verbal dengan praktik yang diamati dan dokumen yang tersedia (Arikunto, 2010; Moleong, 2006).

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Kondensasi data dilakukan dengan memilih, memfokuskan, dan mengelompokkan data wawancara, observasi, serta dokumentasi sesuai dengan fokus penelitian. Data selanjutnya disajikan dalam bentuk uraian tematik yang menghubungkan praktik ritual keagamaan, simbol yang digunakan, pemaknaan informan, interaksi organisasi, dan peran kepemimpinan kiai. Tahap berikutnya adalah penarikan dan verifikasi kesimpulan dengan memeriksa konsistensi pola temuan serta kesesuaiannya dengan bukti empiris. Analisis dilakukan secara berulang agar interpretasi yang dihasilkan tetap berlandaskan data lapangan (Miles et al., 2014).

Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari pengasuh, pengelola, pengurus, dan santri yang menjadi informan penelitian. Triangulasi metode dilakukan dengan memeriksa kesesuaian data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Prosedur ini bertujuan meningkatkan kredibilitas temuan dengan memeriksa konsistensi informasi dari sumber dan teknik pengumpulan data yang berbeda (Creswell & Creswell, 2016; Sugiyono, 2010). Selanjutnya, data ditafsirkan melalui perspektif kepemimpinan karismatik dan komunikasi simbolik untuk memahami hubungan antara praktik ritual, pemaknaan aktor, dan kehidupan organisasi pesantren. Interpretasi dibatasi pada bukti empiris yang benar-benar diperoleh selama penelitian.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Karisma dan Keteladanan sebagai Fondasi Komunikasi Vertikal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi vertikal di Pondok Pesantren Ibnu Kholdun Al Hasyimi dibangun melalui perpaduan antara kewibawaan personal kiai, keteladanan moral, dan nilai-nilai spiritual. Kiai Agus Ali Fikrih menempati posisi sentral dalam mengarahkan aktivitas organisasi pesantren. Pengaruh tersebut tercermin dalam pola penghormatan santri, penggunaan bahasa yang santun ketika berkomunikasi, serta penerimaan terhadap nasihat dan arahan pengasuh. Temuan ini memperlihatkan bahwa komunikasi vertikal di pesantren tidak hanya berfungsi menyampaikan instruksi, tetapi juga menjadi sarana pewarisan nilai dan pembentukan perilaku.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui konsep otoritas karismatik Weber (1978), yang menempatkan legitimasi kepemimpinan pada pengakuan pengikut terhadap kualitas personal yang dianggap istimewa. Dalam konteks pesantren, pengaruh kiai tidak sepenuhnya bertumpu pada kedudukan formal, tetapi juga pada persepsi mengenai keteladanan, pengetahuan agama, dan kedalaman spiritualnya. Oleh karena itu, kepatuhan santri dan pengurus perlu dipahami sebagai bagian dari hubungan sosial yang dibentuk oleh kepercayaan serta nilai-nilai keagamaan yang hidup dalam komunitas pesantren.

Keteladanan kiai juga memperlihatkan bahwa komunikasi berlangsung melalui tindakan, bukan hanya melalui tuturan verbal. Penggunaan bahasa Madura yang santun, cara menyampaikan nasihat, dan keterlibatan dalam kegiatan ibadah menjadi bentuk komunikasi nonverbal dan simbolik yang menyertai pesan verbal. Dalam perspektif kepemimpinan etis, keteladanan pemimpin dapat menjadi rujukan perilaku bagi anggota organisasi karena nilai yang disampaikan memperoleh penguatan melalui tindakan nyata (Brown & Treviño, 2006). Dengan demikian, konsistensi antara perkataan dan perilaku merupakan salah satu unsur penting yang mendukung penerimaan pesan di lingkungan pesantren.

Meskipun demikian, pengaruh karismatik tidak dapat secara otomatis disamakan dengan komunikasi yang sepenuhnya terbuka. Kewibawaan kiai dapat mempermudah penerimaan arahan, tetapi pada saat yang sama berpotensi membatasi penyampaian kritik apabila penghormatan kepada pemimpin ditafsirkan sebagai kewajiban untuk selalu menyetujui keputusan. Karena itu, kualitas komunikasi vertikal tidak cukup diukur dari tingkat kepatuhan, tetapi juga dari tersedianya ruang dialog, klarifikasi, dan penyampaian pendapat secara aman.

Dalam pengambilan keputusan, temuan penelitian menunjukkan adanya perpaduan antara musyawarah, pertimbangan rasional, dan istikharah. Pengurus diberi kesempatan untuk menyampaikan masukan, sedangkan keputusan akhir tetap berada pada kiai setelah mempertimbangkan berbagai aspek, termasuk pertimbangan spiritual. Pola tersebut dapat dipahami sebagai komunikasi partisipatif yang tetap mempertahankan otoritas pengasuh. Musyawarah menjadi



ruang untuk menghimpun informasi dan perspektif, sementara istikharah mencerminkan orientasi teologis dalam proses pengambilan keputusan.

Namun, efektivitas pola tersebut bergantung pada sejauh mana masukan yang disampaikan benar-benar dipertimbangkan. Janis (1972) menjelaskan risiko *groupthink*, yaitu kecenderungan kelompok mengutamakan kesepakatan hingga mengabaikan evaluasi kritis. Dalam konteks pesantren, risiko ini perlu dilihat sebagai kemungkinan yang harus diantisipasi, bukan sebagai konsekuensi yang pasti terjadi akibat kepemimpinan karismatik. Pembagian ruang yang jelas antara penghormatan terhadap kiai dan kebebasan menyampaikan argumentasi menjadi penting agar komunikasi vertikal tetap partisipatif.

Ritual Keagamaan sebagai Praktik Komunikasi Simbolik

Ritual keagamaan merupakan salah satu unsur yang memperkuat komunikasi dalam kehidupan organisasi pesantren. Materi penelitian mencatat kegiatan dzikir bersama, majelis taklim, ceramah akhlak, shalawatan, dan Ratibul Haddad sebagai bagian dari aktivitas keagamaan yang menyertai pembinaan spiritual. Kegiatan tersebut tidak hanya dapat dipahami sebagai praktik ibadah, tetapi juga sebagai ruang pertemuan sosial tempat nilai, identitas, dan orientasi keagamaan dipelihara secara kolektif.

Geertz (1973) memandang agama sebagai sistem simbol yang berhubungan dengan pembentukan konsepsi mengenai kehidupan dan tatanan makna. Dalam kerangka ini, ritual keagamaan dapat dipahami sebagai praktik yang menghubungkan keyakinan dengan tindakan sosial. Pelaksanaan ibadah secara bersama-sama, misalnya, menghadirkan pengalaman kolektif yang memungkinkan anggota pesantren menghayati nilai kesalehan, kedisiplinan, kebersamaan, dan penghormatan terhadap tradisi keagamaan.

Perspektif komunikasi ritual Carey (2009) juga relevan untuk menjelaskan fenomena tersebut. Komunikasi tidak hanya berfungsi memindahkan informasi dari pengirim kepada penerima, tetapi juga berperan dalam mempertahankan makna bersama dan rasa kebersamaan suatu komunitas. Melalui kegiatan keagamaan yang dilakukan secara berulang, nilai-nilai pesantren memperoleh ruang untuk diwariskan dan dihidupkan kembali dalam interaksi sehari-hari. Ritual dengan demikian menjadi salah satu konteks pembentukan identitas kolektif, bukan sekadar kegiatan tambahan dalam agenda kelembagaan.

Penjelasan ini sejalan dengan penelitian Akrim dan Umiarso (2023), yang membahas hubungan antara kepemimpinan karismatik, ritualitas, dan budaya pendidikan pesantren. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa ritual dapat menjadi bagian dari proses komunikasi yang menghubungkan spiritualitas dengan solidaritas dan komitmen keagamaan dalam kehidupan pesantren. Temuan tersebut memberikan landasan komparatif untuk memahami ritual sebagai praktik sosial yang memiliki dimensi komunikatif.

Dalam konteks Pondok Pesantren Ibnu Kholdun Al Hasyimi, keterkaitan



antara ritual dan kepemimpinan kiai dapat dibaca melalui posisi kiai sebagai figur yang memberi arah dan keteladanan dalam kehidupan keagamaan. Akan tetapi, hubungan tersebut tidak berarti bahwa semua peserta ritual memiliki pemaknaan yang identik. Pengalaman santri, pengurus, dan pengasuh dapat berbeda sesuai dengan peran, pengalaman, serta keterlibatan masing-masing dalam kehidupan pesantren.

Oleh sebab itu, ritual keagamaan perlu dianalisis melalui dua dimensi yang saling berhubungan. Pertama, dimensi praktik, yaitu bentuk kegiatan, pola partisipasi, dan keteraturan pelaksanaannya. Kedua, dimensi pemaknaan, yaitu bagaimana pelaku memahami simbol, nilai, dan hubungan sosial yang menyertai kegiatan tersebut. Pembedaan ini penting agar analisis komunikasi simbolik tidak berhenti pada asumsi bahwa ritual selalu menghasilkan solidaritas, melainkan juga memperhatikan bukti mengenai bagaimana makna itu dipahami dan dijalankan oleh anggota pesantren.

Komunikasi Horizontal: Ta'awun, Musyawarah, dan Solidaritas Kolektif

Pada tingkat horizontal, komunikasi organisasi pesantren ditandai oleh penekanan terhadap nilai *ta'awun*, musyawarah, dan solidaritas kolektif. Nilai *ta'awun* diwujudkan melalui kerja sama dalam aktivitas keseharian, pembagian tugas, gotong royong, dan keterlibatan bersama dalam kegiatan pesantren. Praktik tersebut memperlihatkan bahwa hubungan antaranggota organisasi tidak hanya dibangun melalui pembagian kewenangan formal, tetapi juga melalui norma keagamaan yang mendorong sikap saling membantu.

Nilai tersebut memiliki arti penting karena komunikasi horizontal membutuhkan kesediaan anggota untuk berbagi informasi, mengoordinasikan pekerjaan, dan menyelesaikan persoalan tanpa selalu menunggu arahan pimpinan. Kesamaan orientasi keagamaan dapat menjadi landasan solidaritas, tetapi efektivitasnya tetap dipengaruhi oleh kejelasan tugas dan kualitas hubungan antarindividu. Dengan demikian, *ta'awun* dapat dipahami sebagai sumber nilai yang mendukung kerja sama sekaligus sebagai pedoman etis dalam mengelola hubungan organisasi.

Musyawarah menjadi mekanisme lain yang menopang komunikasi horizontal. Melalui forum pembahasan bersama, pengurus dapat menyampaikan pendapat, mengoordinasikan kegiatan, dan membicarakan persoalan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas. Perspektif komunikasi deliberatif Habermas (1989) menekankan pentingnya pertukaran argumentasi dalam proses pembentukan keputusan. Dalam konteks pesantren, prinsip ini dapat digunakan untuk membaca musyawarah sebagai ruang dialog yang menggabungkan pertimbangan praktis dengan etika penghormatan.

Keterbukaan musyawarah perlu dilihat bukan hanya dari terselenggaranya pertemuan, tetapi juga dari kualitas partisipasi di dalamnya. Pembagian kesempatan berbicara, akses terhadap informasi, dan kejelasan alasan di balik



keputusan merupakan unsur yang menentukan apakah musyawarah berfungsi sebagai dialog substantif atau sekadar prosedur formal. Dengan demikian, budaya musyawarah yang efektif perlu ditopang oleh kebiasaan menyampaikan pendapat dan kesediaan mengevaluasi keputusan secara bersama-sama.

Solidaritas horizontal juga diperkuat melalui kegiatan keagamaan seperti Maulid Nabi, haul, shalawatan, dan pengajian. Aktivitas tersebut mempertemukan berbagai unsur pesantren dalam kegiatan yang memiliki tujuan dan simbol bersama. Dari perspektif komunikasi ritual, pengulangan kegiatan kolektif dapat membantu mempertahankan rasa kebersamaan serta memperkuat identitas kelompok (Carey, 2009). Namun, keberadaan kegiatan bersama tetap perlu dibedakan dari bukti mengenai kualitas koordinasi kerja. Solidaritas emosional merupakan modal sosial yang penting, tetapi tidak dengan sendirinya menjamin kejelasan pembagian tugas atau penyelesaian konflik secara efektif.

Catatan penelitian juga menunjukkan adanya keterbatasan komunikasi horizontal, terutama ketika koordinasi antarunit masih bergantung pada keterlibatan langsung kiai. Ketergantungan tersebut dapat memperlambat koordinasi apabila persoalan teknis yang sebenarnya dapat diselesaikan oleh unit terkait harus menunggu arahan pimpinan. Kondisi ini memperlihatkan adanya ketegangan antara kekuatan solidaritas yang bersumber dari figur sentral dan kebutuhan organisasi untuk membangun kemandirian antardivisi.

Oleh karena itu, penguatan komunikasi horizontal perlu disertai dengan pembagian kewenangan yang jelas, prosedur kerja yang terdokumentasi, dan mekanisme koordinasi antarpengurus. Langkah tersebut tidak dimaksudkan untuk mengurangi penghormatan terhadap kiai, melainkan untuk memastikan bahwa nilai ta'awun dan musyawarah dapat diterjemahkan ke dalam tata kelola organisasi yang konsisten.

Komunikasi Diagonal: Keterbukaan Lintas Hierarki dan Peran Kiai sebagai Penghubung

Komunikasi diagonal di Pondok Pesantren Ibnu Kholdun Al Hasyimi terlihat melalui interaksi yang melintasi tingkatan jabatan dan bidang kerja. Kiai tidak hanya berkomunikasi dengan kepala pesantren atau pengurus inti, tetapi juga berinteraksi dengan santri, staf administrasi, dan unsur lain dalam lingkungan pesantren. Interaksi informal, kunjungan ke asrama, forum lintas divisi, serta kesempatan menyampaikan pertanyaan menjadi saluran komunikasi yang memungkinkan informasi dan aspirasi bergerak melampaui jalur hierarkis formal.

Pola tersebut menunjukkan bahwa komunikasi organisasi pesantren tidak sepenuhnya berlangsung melalui rantai komando. Interaksi langsung memungkinkan pimpinan memperoleh informasi dari sumber yang mengalami persoalan secara langsung. Sebaliknya, anggota organisasi juga memiliki kesempatan untuk menyampaikan pengalaman, kebutuhan, dan kendala kepada pihak yang memiliki kewenangan mengambil keputusan. Dengan demikian,



komunikasi diagonal berpotensi memperpendek jarak sosial dan mempercepat identifikasi persoalan.

Dalam kerangka komunikasi organisasi, pola ini juga berkaitan dengan konsep *boundary spanning*, yakni aktivitas menghubungkan organisasi dengan unit atau lingkungan eksternal yang relevan (Aldrich & Herker, 1977). Kiai berperan sebagai penghubung antara pesantren, alumni, masyarakat, dan pemerintah. Hubungan tersebut tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi, tetapi juga dengan pemeliharaan kepercayaan, koordinasi kegiatan, dan penghimpunan dukungan bagi keberlangsungan pesantren.

Peran alumni menambah dimensi penting dalam jaringan komunikasi tersebut. Alumni dapat menjadi penghubung antara pesantren dan masyarakat sekaligus membantu santri baru memahami aturan dan budaya kelembagaan. Sementara itu, keterlibatan masyarakat dalam pengajian umum, shalawatan, dan kegiatan sosial membuka ruang pertukaran informasi antara pesantren dengan lingkungan sekitarnya. Pola ini memperlihatkan bahwa komunikasi organisasi pesantren berhubungan erat dengan jaringan sosial yang lebih luas.

Dalam perspektif modal sosial, hubungan yang dilandasi kepercayaan dan jejaring dapat memfasilitasi kerja sama serta akses terhadap sumber daya (Putnam, 1993). Pada kasus ini, kedekatan kiai dengan berbagai pihak dapat menjadi modal penting bagi pesantren dalam membangun relasi eksternal. Namun, kekuatan jaringan personal tersebut perlu dibedakan dari kapasitas kelembagaan. Hubungan yang efektif karena kedekatan dengan seorang tokoh belum tentu dapat dipertahankan apabila tidak didukung oleh mekanisme komunikasi organisasi yang berkelanjutan.

Catatan penelitian menunjukkan potensi persoalan berupa pemusatan informasi pada figur kiai. Ketika hubungan eksternal dan penyelesaian persoalan lintas unit terlalu bergantung pada satu tokoh, organisasi berisiko mengalami hambatan apabila tokoh tersebut tidak tersedia atau menghadapi beban kerja yang tinggi. Dengan demikian, keterbukaan komunikasi diagonal perlu diimbangi dengan dokumentasi hasil koordinasi, pembagian tanggung jawab, dan pendelegasian kewenangan yang sesuai.

Temuan ini memperlihatkan dua sisi komunikasi diagonal. Di satu sisi, akses lintas hierarki dapat meningkatkan kedekatan, keterbukaan, dan responsivitas organisasi. Di sisi lain, tanpa prosedur yang jelas, keterbukaan tersebut dapat tetap berpusat pada kiai sebagai mediator utama. Tantangan kelembagaan bukan menghilangkan peran sentral kiai, melainkan mengembangkan sistem yang memungkinkan komunikasi tetap berjalan meskipun koordinasi tidak selalu dilakukan secara langsung oleh pengasuh.



Dialektika Kepemimpinan Karismatik: Antara Legitimasi Spiritual dan Profesionalisasi Organisasi

Analisis terhadap komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik kiai memiliki dua konsekuensi yang perlu dibaca secara bersamaan. Pertama, karisma, keteladanan, dan orientasi spiritual menyediakan sumber legitimasi yang dapat memperkuat penerimaan terhadap arahan serta memelihara identitas kolektif pesantren. Kedua, sentralitas figur kiai dapat menimbulkan ketergantungan organisasi apabila mekanisme koordinasi, dokumentasi, dan pendelegasian belum berkembang secara memadai.

Ketegangan tersebut tidak harus dipahami sebagai pertentangan antara tradisi pesantren dan manajemen modern. Karisma dapat menjadi sumber penggerak organisasi, sedangkan prosedur administratif berfungsi menjaga kesinambungan kerja dan kejelasan tanggung jawab. Persoalan muncul ketika legitimasi personal dianggap cukup untuk menggantikan sistem organisasi yang tertata. Dalam keadaan demikian, keberhasilan komunikasi sangat bergantung pada kehadiran, pengetahuan, dan kapasitas individu tertentu.

Weber (1978) memberikan kerangka untuk memahami hubungan antara otoritas karismatik dan keberlanjutan organisasi. Karisma bertumpu pada pengakuan terhadap kualitas personal pemimpin, sementara keberlangsungan kelembagaan memerlukan mekanisme yang dapat mempertahankan fungsi organisasi di luar hubungan personal tersebut. Dalam konteks pesantren, gagasan ini relevan untuk menjelaskan pentingnya pelebagaan nilai kepemimpinan melalui pembagian kewenangan, prosedur komunikasi, dan mekanisme regenerasi.

Berdasarkan temuan penelitian, kebutuhan tersebut tampak pada tiga ranah. Pada komunikasi vertikal, organisasi memerlukan ruang penyampaian kritik dan klarifikasi yang tetap menghormati adab. Pada komunikasi horizontal, diperlukan kemandirian koordinasi antardivisi agar persoalan teknis tidak selalu bergantung pada intervensi kiai. Sementara itu, pada komunikasi diagonal, diperlukan dokumentasi hubungan eksternal dan pendelegasian fungsi penghubung agar akses informasi tidak terpusat pada satu figur.

Dari sudut pandang komunikasi simbolik, pelebagaan tersebut tidak berarti menggantikan nilai spiritual dengan prosedur administratif. Sebaliknya, nilai amanah, musyawarah, ta'awun, dan tanggung jawab dapat diterjemahkan menjadi praktik organisasi yang lebih terukur. Ritual keagamaan dapat terus menjadi ruang pemeliharaan identitas dan makna bersama, sedangkan sistem administrasi memastikan bahwa nilai tersebut juga tercermin dalam cara organisasi mengambil keputusan, membagikan tugas, dan mempertanggungjawabkan kegiatan.

Dengan demikian, keberlanjutan kepemimpinan karismatik tidak cukup ditopang oleh kuatnya pengaruh personal kiai. Keberlanjutan tersebut juga



membutuhkan kemampuan organisasi untuk mengubah nilai dan keteladanan menjadi kebiasaan kerja, aturan yang jelas, serta mekanisme komunikasi yang dapat dijalankan oleh berbagai unsur pesantren. Inilah titik penting yang menghubungkan legitimasi spiritual dengan profesionalisasi tata kelola organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik kiai berperan penting dalam membentuk pola komunikasi organisasi di pesantren. Karisma tidak hanya menjadi sumber legitimasi kepemimpinan, tetapi juga memengaruhi cara pesantren membangun hubungan, menyampaikan nilai, dan menjaga koordinasi antarunsur organisasi. Peran tersebut tampak melalui tiga pola komunikasi yang saling berkaitan, yaitu komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal.

Pada komunikasi vertikal, keteladanan moral, penggunaan bahasa yang santun, dan pengambilan keputusan melalui musyawarah yang disertai pertimbangan spiritual menjadi landasan hubungan antara kiai, pengurus, dan santri. Pada komunikasi horizontal, nilai *ta'awun*, musyawarah, dan solidaritas kolektif mendukung terciptanya hubungan kerja yang kooperatif dan berorientasi pada kepentingan bersama. Sementara itu, komunikasi diagonal diwujudkan melalui keterbukaan interaksi lintas hierarki, koordinasi antarunit, serta keterlibatan alumni dan masyarakat dalam aktivitas pesantren. Praktik keagamaan turut memperkuat kesamaan nilai dan ikatan kolektif yang menopang proses komunikasi tersebut.

Meskipun demikian, efektivitas komunikasi yang bertumpu pada karisma personal juga memiliki keterbatasan. Ketergantungan pada kiai sebagai pengambil keputusan dan penghubung utama berpotensi menghambat kemandirian koordinasi antarunit serta keberlanjutan komunikasi ketika terjadi pergantian kepemimpinan. Oleh karena itu, karisma dan keteladanan perlu didukung oleh sistem komunikasi formal, pembagian kewenangan yang jelas, dokumentasi keputusan, serta mekanisme evaluasi berkala. Dengan demikian, keberhasilan komunikasi organisasi pesantren tidak hanya ditentukan oleh pengaruh personal kiai, tetapi juga oleh kemampuan lembaga mengembangkan sistem yang dapat menjaga nilai-nilai pesantren secara berkelanjutan.

Secara teoretis, temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan karismatik dalam konteks pesantren dapat dipahami melalui hubungan antara otoritas spiritual, praktik komunikasi, dan solidaritas organisasi. Secara praktis, penguatan komunikasi organisasi perlu dilakukan dengan mempertahankan karakter relasional dan religius pesantren sekaligus membangun tata kelola yang lebih sistematis. Penelitian selanjutnya dapat memperluas kajian melalui perbandingan antarpesantren atau menelaah hubungan antara kepemimpinan karismatik, praktik



keagamaan, dan efektivitas komunikasi organisasi menggunakan desain penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Akrim, A., & Umiarso. (2023). Charismatic leadership and silah rituality in the educational culture of boarding schools. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 594–609. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i2.5562>
- Aldrich, H. E., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217–230. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409044>
- Amarullah, M. M. S., Mulyani, & Prayoga, A. (2020). Kepemimpinan karismatik kiai dalam membangun budaya organisasi di pesantren salafiyah. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 1–12. <https://doi.org/10.29062/dirasah.v3i2.122>
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Carey, J. W. (2009). *Communication as culture: Essays on media and society* (Rev. ed.). Routledge.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2016). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran* (A. Fawaid & R. K. Pancasari, Penerj.; edisi ke-4). Pustaka Pelajar.
- Deetz, S. (1995). *Transforming communication, transforming business: Building responsive and responsible workplaces*. Hampton Press.
- Durkheim, E. (1984). *The division of labor in society* (W. D. Halls, Trans.). Free Press. (Karya asli diterbitkan 1893)
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. Basic Books.
- Habermas, J. (1989). *The structural transformation of the public sphere: An inquiry into a category of bourgeois society* (T. Burger, Trans., with F. Lawrence). MIT Press. (Karya asli diterbitkan 1962)
- 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)* [Disertasi doktoral, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember]. Digital Library UINKHAS Jember. <https://digilib.uinkhas.ac.id/39966/>



- Huda, M. (2023). Kontrol diri dan tawakal terhadap quarter-life crisis pada santri di pesantren. *Journal of Indonesian Psychological Science (JIPS)*, 3(1), 284-297. <https://doi.org/10.18860/jips.v3i1.20649>
- Huda. Miftahul. (2023). Psikologi Santri; Menyelami Jiwa dan Kesejahteraan Spiritual. Dinun Publishing. Kota Malang
- Izzuddin, M., Abi Najih, A., & Huda, M. (2026). Modernisasi Kurikulum Ma'had Aly melalui Pembelajaran Kitab Kuning (Turāts) untuk Pengembangan Kompetensi Akademik dan Kemampuan Berpikir Kritis Mahasantri. *IERA, Islamic Education and Research Academy*, 7(2), 53-65. <https://doi.org/10.59689/iera.v7i2.2149>
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Akrom, M. R. A., Huda, M., Urgenadila, A., & Mahpur, M. (2023, December). Decision making in Javanese cultural background in Javanese & Mataraman communities. In *Proceedings of the Second Conference on Psychology and Flourishing Humanity (PFH 2023)* (p. 54). Springer Nature. <https://doi.org/10.2991/978-2-38476-188-3>
- Moleong, L. J. (2006). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Pramitha, D. (2020). Revitalisasi kepemimpinan kolektif-kolegial dalam membangun efektivitas komunikasi organisasi pesantren (Studi interaksionisme simbolik di Pondok Pesantren Jombang). *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 45-69. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v4i1.355>
- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press.