



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 6379-6385

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Dari Kepemimpinan Karismatik ke Keberlanjutan Organisasi: Analisis Sistem Manajemen SDM Pada Forum Ta'aruf Padi Melati

Ahmad Azzam Adhomah<sup>1</sup>, Aftoni Sutanto<sup>2</sup>, Ani Muttaqiyathun<sup>3</sup>, Malwa Sabrina Wahida<sup>4</sup>

<sup>1,2,3</sup>Departemen Manajemen, Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, Indonesia

<sup>4</sup>Departemen Islamic Studies, International Open University, Banjul, Gambia

<sup>1</sup>[2407051013@webmail.uad.ac.id](mailto:2407051013@webmail.uad.ac.id), <sup>2</sup>[aftoni.sutanto@mm.uad.ac.id](mailto:aftoni.sutanto@mm.uad.ac.id), <sup>3</sup>[animtq@mgm.uad.ac.id](mailto:animtq@mgm.uad.ac.id),

<sup>4</sup>[sabrina07wahida@gmail.com](mailto:sabrina07wahida@gmail.com)

### Abstrak

Organisasi berbasis komunitas sering menghadapi tantangan keberlanjutan ketika kepemimpinan sangat terpusat pada satu sosok karismatik. Penelitian ini mengkaji sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) pada Forum Ta'aruf Padi Melati serta menganalisis urgensi pembentukan sistem kaderisasi pasca wafatnya direktur pada Oktober 2025. Sebelum masa transisi tersebut, direktur memegang peran dominan dalam pengelolaan seluruh layanan inti organisasi, mulai dari proses penyingkapan profil, fasilitasi ta'aruf, nazor, khitbah, hingga pendampingan proses pernikahan. Sentralisasi peran ini menjadikan figur direktur sebagai pusat pengambilan keputusan, koordinasi layanan, sekaligus simbol nilai dan budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan analisis dokumen internal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik yang disertai keteladanan personal merupakan kekuatan utama forum dalam membangun kepercayaan anggota dan menjaga kualitas layanan. Namun demikian, kekuatan tersebut tidak diimbangi dengan sistem HRM yang terdokumentasi dan terstruktur, khususnya dalam aspek kaderisasi, pembagian peran, standard operating procedures (SOP), serta transfer pengetahuan organisasi. Akibatnya, pasca kekosongan kepemimpinan, forum mengalami tantangan operasional, perlambatan layanan, dan kendala koordinasi internal. Studi ini menegaskan tentang pentingnya transformasi dari kepemimpinan berbasis figur menuju sistem SDM yang terlembagakan dan berkelanjutan. Pelembagaan kaderisasi dan dokumentasi kerja menjadi prasyarat strategis untuk menjaga kesinambungan organisasi komunitas dalam jangka panjang.

*Kata kunci:* Kepemimpinan Karismatik, Kaderisasi, Manajemen Sdm, Keberlanjutan Organisasi, Forum Ta'aruf Padi Melati

### 1. Latar Belakang

Keberlanjutan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kekuatan visi dan nilai, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun sistem yang mampu bertahan melampaui figur pendirinya. Dalam banyak organisasi berbasis komunitas dan nilai keagamaan, kepemimpinan karismatik sering menjadi motor utama penggerak organisasi. Kepemimpinan karismatik sering dipandang efektif dalam membangun loyalitas dan keterikatan anggota organisasi karena kemampuannya membentuk identitas dan makna kolektif. Namun, sejumlah studi menunjukkan bahwa kepemimpinan semacam ini juga berpotensi menciptakan ketergantungan struktural apabila tidak diimbangi dengan mekanisme institusional yang memadai (Shamir et al., 1993; Conger & Kanungo, 1998).

Forum Ta'aruf Padi Melati lahir dari keresahan pribadi Ustadz Hidayatu Rohman, M.Pd. terhadap praktik ta'aruf yang cenderung dikomersialisasi. Oleh karena itu, sejak awal forum ini dijalankan secara sukarela tanpa orientasi keuntungan. Orientasi nilai dan voluntarisme ini memperkuat kepercayaan anggota serta membangun ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dan komunitas. Dalam perspektif kepemimpinan etis, legitimasi moral dan keteladanan personal merupakan sumber utama pengaruh pemimpin (Brown & Treviño, 2006; Parboteeah et al., 2008).

Forum Ta'aruf Padi Melati merupakan salah satu organisasi sosial-keagamaan yang berfokus pada pendampingan pra-nikah dan proses ta'aruf. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa forum ini memiliki peran signifikan dalam membekali anggotanya dengan nilai-nilai pra-nikah yang berdampak pada kehidupan rumah tangga alumni (Wahida & Darwanto, 2025). Keberhasilan tersebut tidak terlepas dari peran direktur yang memiliki kepemimpinan karismatik dan keterlibatan langsung dalam seluruh proses layanan forum.

---

Dari Kepemimpinan Karismatik ke Keberlanjutan Organisasi: Analisis Sistem Manajemen SDM Pada Forum Ta'aruf Padi Melati

Namun, wafatnya direktur Forum Ta'aruf Padi Melati pada Oktober 2025 menjadi titik kritis bagi keberlanjutan organisasi. Selama ini, hampir seluruh proses dimulai dari pencocokan curriculum vitae (CV), pendampingan ta'aruf, proses *nadzor*, *khitbah*, hingga pernikahan ditangani secara langsung oleh beliau. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem manajemen SDM forum masih sangat bergantung pada figur pemimpin, bukan pada mekanisme kelembagaan yang terstruktur.

Penelitian terdahulu menegaskan bahwa keberlanjutan organisasi menuntut integrasi antara kepemimpinan dan sistem manajemen SDM yang berorientasi jangka panjang (Lakshmi & Kennedy, 2017). Selain itu, kepemimpinan berkelanjutan terbukti berperan penting dalam memperkuat praktik SDM dan kesiapan organisasi menghadapi transisi (Arous et al., 2025). Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis sistem manajemen SDM Forum Ta'aruf Padi Melati serta menekankan urgensi pembangunan sistem kaderisasi sebagai prasyarat keberlanjutan organisasi.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam dinamika sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) pada Forum Ta'aruf Padi Melati. Pendekatan studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada satu entitas organisasi yang mengalami peristiwa krusial berupa transisi kepemimpinan pasca wafatnya direktur utama pada Oktober 2025. Desain ini memungkinkan eksplorasi kontekstual dan interpretatif terhadap perubahan sistem, praktik kerja, serta dinamika kelembagaan yang terjadi dalam organisasi.

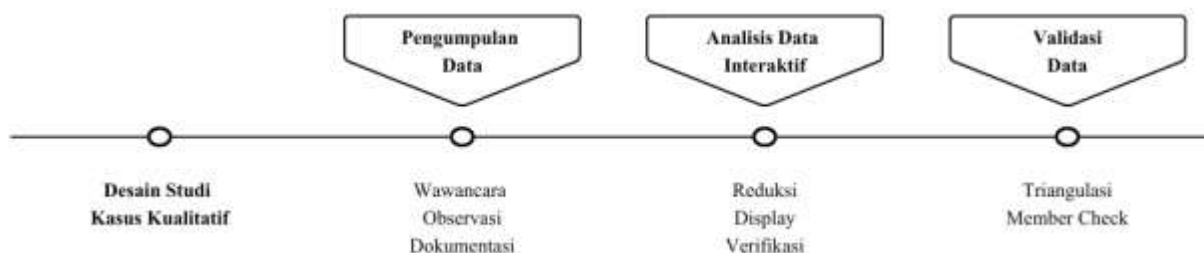
Penelitian dilaksanakan selama tiga bulan, terhitung sejak November 2025 hingga Januari 2026. Rentang waktu tersebut memungkinkan peneliti melakukan pendalaman data secara berulang (iteratif), khususnya dalam mengamati proses adaptasi organisasi setelah terjadinya kekosongan kepemimpinan. Durasi penelitian yang relatif intensif ini memberikan ruang untuk menangkap perubahan pola koordinasi, mekanisme pengambilan keputusan, serta praktik manajemen sumber daya manusia sebelum dan sesudah transisi kepemimpinan, sehingga data yang diperoleh mencerminkan dinamika proses, bukan sekadar potret sesaat.

Lokasi penelitian ditentukan secara purposive, dengan pertimbangan bahwa Forum Ta'aruf Padi Melati merupakan organisasi berbasis komunitas yang mengalami transisi kepemimpinan signifikan. Informan penelitian berjumlah enam orang, yang terdiri atas pengurus inti, pendamping ta'aruf, relawan administrasi, dan anggota aktif forum. Pemilihan informan dilakukan secara purposive berdasarkan kriteria: (1) keterlibatan langsung dalam operasional organisasi, (2) pengalaman bekerja selama masa kepemimpinan direktur sebelumnya, dan (3) partisipasi aktif dalam periode transisi organisasi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi non-partisipan, dan studi dokumentasi terhadap arsip internal, catatan kegiatan, serta dokumen administratif forum (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018). Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pengalaman, persepsi, dan refleksi informan mengenai sistem manajemen SDM dan proses transisi kepemimpinan, karena pendekatan ini memungkinkan eksplorasi makna secara fleksibel dan kontekstual (Brinkmann & Kvale, 2015). Observasi non-partisipan digunakan untuk memahami pola interaksi, koordinasi, dan praktik kerja yang berlangsung selama periode penelitian dalam konteks alami organisasi (Patton, 2015).

Analisis data dilakukan secara tematik melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara iteratif sebagaimana dikemukakan dalam model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Proses analisis diawali dengan transkripsi wawancara, dilanjutkan dengan *open coding*, pengelompokan tema, hingga interpretasi tematik yang dikaitkan dengan kerangka teori kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia (Saldaña, 2021). Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan teknik serta melakukan *member check* kepada informan guna memastikan konsistensi interpretasi peneliti dengan pengalaman partisipan (Lincoln & Guba, 1985; Yin, 2018).

Sebagai gambaran operasional, keseluruhan proses penelitian disusun dalam alur yang sistematis mulai dari tahap pengumpulan data, pengolahan dan analisis secara interaktif, hingga tahap validasi temuan. Alur tersebut menunjukkan keterkaitan antartahap yang berlangsung secara siklik dan reflektif, sehingga peneliti dapat melakukan penyesuaian serta pendalaman analisis sepanjang proses penelitian berlangsung. Diagram alir berikut menyajikan visualisasi tahapan penelitian yang dimaksud.



Gambar 1. Diagram Alir Metode Penelitian Studi Kasus Kualitatif

### 3. Hasil dan Diskusi

Pada Analisis data wawancara dan observasi menghasilkan beberapa tema utama yang menggambarkan kondisi sistem manajemen SDM Forum Ta'aruf Padi Melati. Ringkasan temuan tersebut disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Tema dan Temuan Utama Penelitian

Tema	Subtema	Temuan Utama
Kepemimpinan SDM	Karismatik Tidak terdokumentasi	Pemimpin menjadi pusat seluruh proses Pengetahuan bersifat personal
Keberlanjutan Kelembagaan	Minim kaderisasi Lemah	Organisasi tidak siap transisi Sistem belum terstruktur

Temuan ini menunjukkan bahwa kekuatan organisasi terletak pada kepemimpinan karismatik dan keteladanan personal. Namun, lemahnya sistem kelembagaan menyebabkan pengetahuan organisasi tidak terinstitusionalisasi. Kondisi ini sejalan dengan *knowledge-based view* yang menekankan bahwa pengetahuan organisasi harus dilembagakan agar tidak hilang ketika individu kunci tidak lagi terlibat (Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995).

#### Kepemimpinan Karismatik Berbasis Nilai dan Voluntarisme

Kepemimpinan Ustadz Hidayatu Rohman, M.Pd. ditandai oleh karisma, keteladanan, dan orientasi nilai yang kuat. Penolakan terhadap komersialisasi forum dan komitmen menjalankan layanan secara sukarela memperkuat legitimasi moral kepemimpinan. Pola ini sejalan dengan temuan Hustinx dan Lammertyn (2003) bahwa voluntarisme berbasis nilai mampu membangun solidaritas dan kepercayaan, namun sering bergantung pada komitmen personal aktor kunci.

Orientasi voluntarisme ini memperkuat legitimasi moral pemimpin di mata anggota, sehingga meningkatkan kepercayaan dan loyalitas. Dalam perspektif kepemimpinan karismatik, legitimasi moral merupakan salah satu sumber utama pengaruh pemimpin (Conger & Kanungo, 1998). Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi voluntarisme yang sangat bergantung pada pengabdian personal pemimpin juga berimplikasi pada lemahnya dorongan untuk membangun sistem formal dan dokumentasi kerja.

Dengan kata lain, kekuatan kepemimpinan berbasis nilai yang menjadi fondasi keberhasilan forum justru secara paradoks berkontribusi pada kerapuhan struktural organisasi ketika kepemimpinan tersebut tidak lagi hadir. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik perlu dipahami tidak hanya sebagai sumber kekuatan organisasi, tetapi juga sebagai potensi risiko keberlanjutan apabila tidak diiringi dengan institusionalisasi sistem.

Berdasarkan hasil wawancara dari salah satu pengurus, Informan P1 melihat sosok direktur sebagai pusat dari semua proses ta'aruf. Ia menyatakan:

*“Selama ini hampir semua keputusan strategis dan teknis bergantung pada beliau. Dari pencocokan CV sampai pendampingan akhir, kami hanya menjalankan arahan yang sudah beliau tetapkan. Jadi ketika beliau wafat, kami merasa seperti kehilangan kompas.”*

Kutipan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik tidak hanya berfungsi sebagai sumber inspirasi, tetapi juga menjadi pusat koordinasi operasional organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan direktur Forum Ta'aruf Padi Melati memiliki karakteristik karismatik yang kuat. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai figur teladan yang secara langsung mendampingi anggota dalam setiap tahapan proses ta'aruf. Kondisi ini sejalan dengan temuan Wilderom et al. (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan karismatik mampu meningkatkan keterikatan dan persepsi kinerja anggota organisasi.

Keterlibatan langsung pemimpin dalam proses pencocokan CV hingga pernikahan menciptakan rasa aman dan kepercayaan tinggi dari anggota. Namun, praktik ini secara tidak langsung membentuk pola kerja yang terpusat pada individu, bukan pada sistem.

### **Sistem Manajemen SDM dan Ketergantungan pada Figur Pemimpin**

Penelitian menemukan bahwa Forum Ta'aruf Padi Melati belum memiliki sistem manajemen SDM yang terdokumentasi secara formal. Prosedur kerja, standar seleksi, dan mekanisme pendampingan lebih banyak bergantung pada pengetahuan implisit pemimpin. Situasi ini menguatkan pandangan bahwa keberlanjutan organisasi akan rapuh apabila praktik SDM tidak dilembagakan (Lakshmi & Kennedy, 2017). Forum Ta'aruf Padi Melati belum memiliki sistem manajemen SDM yang terdokumentasi secara formal. Prosedur kerja dan standar layanan masih bergantung pada pengetahuan implisit pemimpin. Kondisi ini memperkuat argumen bahwa organisasi non-profit rentan mengalami gangguan operasional ketika terjadi transisi kepemimpinan tanpa perencanaan suksesi (Santora et al., 2008).

Kondisi lemahnya institusionalisasi sistem manajemen SDM dalam Forum Ta'aruf Padi Melati tercermin dari tidak adanya prosedur kerja tertulis yang menjadi acuan bersama bagi para pendamping. Praktik pendampingan lebih banyak berlangsung melalui proses pembelajaran informal berbasis pengalaman dan keteladanan langsung dari pemimpin. Situasi ini tergambar jelas dalam pernyataan salah satu informan berikut:

*“Sebenarnya tidak ada SOP tertulis. Cara mendampingi ta'aruf itu berdasarkan pengalaman langsung dari direktur. Kami belajar dengan mengamati beliau, bukan dari dokumen atau panduan resmi.”*  
(Informan P2)

Kutipan ini menegaskan bahwa pengetahuan organisasi bersifat implisit dan personal, sehingga sulit diwariskan secara sistematis.

Pasca wafatnya direktur, forum mengalami kesulitan dalam melanjutkan layanan inti. Hal ini menunjukkan bahwa sistem SDM belum dirancang untuk menghadapi transisi kepemimpinan. Wafatnya direktur Forum Ta'aruf Padi Melati pada Oktober 2025 menjadi titik balik dalam dinamika organisasi. Selama ini, kepemimpinan bersifat sangat terpusat, sehingga keberlangsungan operasional forum sangat bergantung pada figur pemimpin. Kondisi ini sejalan dengan konsep *charismatic leadership*, di mana pengaruh pemimpin muncul dari kekuatan personal, visi, dan keteladanan, namun berpotensi menimbulkan ketergantungan struktural apabila tidak diimbangi dengan sistem yang mapan (Conger & Kanungo, 1998).

Perbandingan kondisi organisasi sebelum dan sesudah wafatnya direktur dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Perbandingan Kondisi Organisasi Sebelum dan Sesudah Wafatnya Direktur

Aspek	Sebelum Oktober 2025	Setelah Oktober 2025
Koordinasi kegiatan	Terpusat dan cepat	Terfragmentasi
Pengambilan keputusan	Tunggal (direktur)	Lambat dan kolektif
Pendampingan ta'aruf	Konsisten	Tidak merata
Sistem kerja tertulis	Tidak dibutuhkan	Sangat dibutuhkan

Temuan ini menguatkan pandangan bahwa keberlanjutan organisasi memerlukan sistem yang mampu menggantikan peran individual melalui mekanisme struktural (Northouse, 2021; Scott, 2014).

## Kaderisasi sebagai Strategi Keberlanjutan

Dalam penelitian ini, kaderisasi tidak dipahami sekadar sebagai proses menyiapkan pengganti pemimpin, melainkan sebagai mekanisme institusionalisasi nilai, pengetahuan, dan praktik kepemimpinan ke dalam sistem organisasi. Perspektif ini sejalan dengan teori *sustainable leadership* yang menekankan bahwa keberlanjutan kepemimpinan menuntut distribusi peran, pembelajaran kolektif, dan penguatan kapasitas organisasi secara berkelanjutan (Hargreaves & Fink, 2006). Kaderisasi dalam penelitian ini dipahami sebagai mekanisme institusionalisasi kepemimpinan, nilai, dan pengetahuan organisasi. Perspektif ini sejalan dengan konsep *succession planning* dalam manajemen SDM yang menekankan kesinambungan kepemimpinan dan transfer kapasitas internal (Rothwell, 2010).

Dalam dialog dengan teori manajemen SDM berkelanjutan, temuan ini menguatkan argumen bahwa kaderisasi merupakan prasyarat utama bagi keberlanjutan organisasi, terutama dalam organisasi berbasis nilai dan voluntarisme. Tanpa kaderisasi, idealisme dan komitmen moral pemimpin tidak akan mampu diwariskan secara sistematis kepada generasi berikutnya (Lakshmi & Kennedy, 2017).

Kaderisasi merupakan elemen kunci dalam menjembatani kepemimpinan karismatik menuju keberlanjutan organisasi. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa ketiadaan sistem kaderisasi menyebabkan organisasi kehilangan arah operasional setelah figur sentral tidak lagi hadir. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kepemimpinan berkelanjutan berperan penting dalam membangun kapasitas SDM dan memastikan regenerasi organisasi (Arous et al., 2025). Kaderisasi merupakan proses strategis untuk memastikan regenerasi kepemimpinan dan transfer pengetahuan organisasi. Dalam konteks Forum Ta'aruf Padi Melati, kaderisasi menjadi kebutuhan mendesak pasca wafatnya direktur. Tanpa kaderisasi, organisasi berisiko mengalami stagnasi bahkan disfungsi.

Kesadaran akan pentingnya kaderisasi dalam Forum Ta'aruf Padi Melati tidak muncul sebagai hasil perencanaan strategis yang sistematis, melainkan berkembang secara reaktif setelah organisasi mengalami krisis kepemimpinan. Selama masa kepemimpinan direktur sebelumnya, keberlanjutan organisasi dipersepsikan sebagai sesuatu yang melekat pada figur pemimpin, sehingga isu regenerasi dan penyiapan kader belum menjadi perhatian utama. Kondisi ini tercermin dalam pernyataan salah satu anggota aktif forum berikut:

*"Kami baru sadar pentingnya kaderisasi setelah beliau tidak ada. Selama ini tidak pernah terpikir siapa yang akan melanjutkan, karena kami merasa beliau akan selalu ada."*

Kutipan ini menunjukkan bahwa kaderisasi belum dipahami sebagai kebutuhan strategis, melainkan baru disadari setelah terjadi krisis kepemimpinan.

Menurut teori *sustainable leadership*, keberlanjutan organisasi hanya dapat tercapai apabila kepemimpinan tidak bergantung pada individu, melainkan ditopang oleh sistem, nilai bersama, dan pengembangan SDM jangka panjang (Hargreaves & Fink, 2006). Berdasarkan temuan penelitian, rekomendasi pengembangan sistem kaderisasi dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Rekomendasi Pengembangan Sistem Kaderisasi Forum Ta'aruf Padi Melati

Aspek	Kondisi Saat Ini	Rekomendasi
Rekrutmen kader	Informal	Seleksi berjenjang dan terstruktur
Transfer pengetahuan	Lisan	Modul, SOP, dan dokumentasi tertulis
Pendampingan	Individual	Tim pendamping kolektif
Regenerasi	Tidak terencana	Program kaderisasi berkelanjutan

Rekomendasi pada Tabel 3 menegaskan perlunya transformasi dari kepemimpinan berbasis figur menuju kepemimpinan berbasis sistem. Pendekatan ini sejalan dengan temuan Wahida dan Darwanto (2025) yang menunjukkan bahwa keberhasilan Forum Ta'aruf Padi Melati tidak hanya ditentukan oleh nilai keagamaan, tetapi juga oleh mekanisme pendampingan yang konsisten dan terstruktur.

Dalam konteks Forum Ta'aruf Padi Melati, kaderisasi tidak hanya berarti menyiapkan pengganti pemimpin, tetapi juga mentransformasikan pengetahuan personal menjadi sistem yang dapat dipelajari, direplikasi, dan dijalankan

secara kolektif. Dengan demikian, organisasi dapat bergerak dari ketergantungan pada figur menuju tata kelola yang lebih berkelanjutan.

### Kontribusi Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis pada kajian kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi berbasis komunitas keagamaan. Pertama, temuan penelitian ini memperluas pemahaman tentang kepemimpinan karismatik dengan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan karismatik tidak hanya ditentukan oleh kekuatan visi dan keteladanan personal, tetapi juga oleh sejauh mana kepemimpinan tersebut ditransformasikan ke dalam sistem kelembagaan yang berkelanjutan. Temuan ini melengkapi pandangan Conger dan Kanungo (1998) yang menekankan kekuatan personal pemimpin, dengan menunjukkan risiko struktural ketika kepemimpinan tidak diinstitutionalisasi.

Kedua, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan *knowledge-based view* dengan menegaskan bahwa pengetahuan organisasi yang bersumber dari pengalaman dan intuisi pemimpin karismatik perlu ditransformasikan menjadi pengetahuan eksplisit melalui sistem kaderisasi dan dokumentasi kerja. Dalam konteks Forum Ta'aruf Padi Melati, kegagalan mentransfer pengetahuan personal pemimpin ke dalam sistem organisasi menyebabkan hilangnya kapasitas operasional setelah figur sentral tidak lagi hadir, sebagaimana diperingatkan oleh Grant (1996).

Ketiga, penelitian ini memperkaya teori *sustainable leadership* dengan menunjukkan bahwa keberlanjutan organisasi berbasis nilai tidak hanya ditopang oleh idealisme dan keikhlasan pemimpin, tetapi juga memerlukan desain sistem manajemen SDM yang mampu melampaui orientasi voluntarisme individual. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keberlanjutan kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari keberlanjutan sistem.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan Forum Ta'aruf Padi Melati pada masa kepemimpinan Ustadz Hidayatu Rohman, M.Pd. merupakan hasil interaksi antara kepemimpinan karismatik, orientasi nilai keagamaan, dan voluntarisme personal. Namun, ketika ditinjau melalui lensa teori kepemimpinan dan manajemen SDM, keberhasilan tersebut belum sepenuhnya ditopang oleh sistem yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan perlunya reposisi kepemimpinan dari orientasi figur menuju orientasi sistem sebagai syarat utama keberlanjutan organisasi.

### 4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan karismatik dan keteladanan personal merupakan kekuatan utama Forum Ta'aruf Padi Melati dalam membangun kepercayaan dan efektivitas layanan. Namun, ketergantungan yang tinggi pada figur pemimpin tanpa dukungan sistem manajemen SDM dan kaderisasi yang memadai menjadi tantangan serius bagi keberlanjutan organisasi. Wafatnya direktur pada Oktober 2025 menegaskan urgensi transformasi organisasi menuju sistem yang lebih terlembaga. Oleh karena itu, pembangunan sistem kaderisasi dan dokumentasi kerja menjadi kebutuhan mendesak agar Forum Ta'aruf Padi Melati dapat terus berkontribusi secara berkelanjutan.

### Referensi

1. Arous, J., ElRabbat, S., ElAwad, I. H., El Hamdi, R., & Alruwaili, R. T. (2025). The relationship between sustainable leadership and human resource management practices in educational institutions. *Journal of Ecohumanism*.
2. Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Sage Publications.
3. 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>
4. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
5. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
6. Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2196-1>
7. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
8. Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass.
9. Hustinx, L., & Lammertyn, F. (2003). Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2), 167–187. <https://doi.org/10.1023/A:1023948027200>
10. Lakshmi, V. R., & Kennedy, H. (2017). The role of business sustainability in human resource management. *South East Asian Journal of Management*, 11(1).
11. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

12. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
13. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
14. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
15. Parboteeah, K. P., Hoegl, M., & Cullen, J. B. (2008). Ethics and religion: An empirical test of a multidimensional model. *Journal of Business Ethics*, 80(2), 387–398. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9439-8>
16. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
17. Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). AMACOM.
18. Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). Sage Publications.
19. Santora, J. C., Sarros, J. C., & Bauer, J. (2008). Executive succession in nonprofit organizations: What we know and what we need to know. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(6), 474–488. <https://doi.org/10.1108/01437730810904192>
20. Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage Publications.
21. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
22. Svensson, G., & Wagner, B. (2011). Transformative business sustainability: Multi-layered view. *Management Decision*, 49(8), 1236–1252. <https://doi.org/10.1108/00251741111163150>
23. Wahida, M. S., & Darwanto, A. (2025). Pengalaman alumni Sekolah Sakinah dalam menerapkan bekal pra-nikah terhadap kehidupan rumah tangga melalui forum ta'aruf Padi Melati. *QANUN: Journal of Islamic Laws and Studies*, 4(2), 923–933. <https://doi.org/10.58738/qanun.v4i2.1161>
24. Wilderom, C. P. M., Van den Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 835–848.
25. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.