



## Kepemimpinan Strategis Dan Tata Kelola Pesantren Modern

**Bambang Setiawan<sup>1\*</sup>, Fitriani<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>. Universitas Muhammadiyah Pringsewu (UMPRI), Lampung, Indonesia, e-mail : [b.setiawan@umpri.ac.id](mailto:b.setiawan@umpri.ac.id)

<sup>2</sup> STIT (Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah) Al-Fattah, Kalirejo, Lampung Tengah, Indonesia, e-mail: [fitriani43@gmail.com](mailto:fitriani43@gmail.com)

### Article history:

Incoming: February 21, 2026;

Revision: March 26, 2026

Received: April 28, 2026

Volume 1 Issue: 1, April 2026

### Kata Kunci :

Kepemimpinan Strategis, Tata  
Kelola Pesantren, Transformasi  
Institusional, Manajemen  
Pendidikan Islam

### Keywords:

Strategic Leadership, Pesantren  
Governance, Institutional  
Transformation, Islamic Education  
Management

### ABSTRAK

Pesantren modern menghadapi tantangan transformatif dalam mempertahankan nilai tradisional sekaligus mengadopsi prinsip tata kelola kontemporer yang efektif. Penelitian ini bertujuan menganalisis pola kepemimpinan strategis kyai dan penerapan tata kelola institusional dalam pengelolaan pesantren modern di Indonesia. Melemahnya model kepemimpinan kharismatik tunggal dan meningkatnya tuntutan akuntabilitas publik mendorong kebutuhan reformasi manajemen pesantren secara sistematis. Metode yang digunakan adalah studi kasus kualitatif dengan purposive sampling terhadap 5 pesantren modern representatif di Jawa dan Sumatera, melibatkan 24 informan kunci. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi, dianalisis menggunakan thematic analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pesantren modern yang efektif menerapkan hybrid leadership yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional kyai dengan tata kelola berbasis majelis syuro dan transparansi manajerial. Kesimpulannya, modernisasi tata kelola pesantren yang sukses mensyaratkan keseimbangan antara otoritas kultural dan akuntabilitas institusional.

### ABSTRAK

*Modern Islamic boarding schools (pesantren) face transformative challenges in preserving traditional values while adopting effective contemporary governance principles. This study aims to analyze the strategic leadership patterns of kyai and the application of institutional governance in managing modern pesantren in Indonesia. The weakening of single charismatic leadership models and increasing demands for public accountability are driving the need for systematic management reform in pesantren. The method used is qualitative case study with purposive sampling of 5 representative modern pesantren in Java and Sumatra, involving 24 key informants. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation, analyzed using thematic analysis. The findings show that effective modern pesantren implement hybrid leadership that integrates transformational leadership of kyai with majelis syuro-based governance and managerial transparency. In conclusion, successful modernization of pesantren governance requires a balance between cultural authority and institutional accountability.*



---

## PENDAHULUAN

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia memiliki peran strategis yang tidak hanya terbatas pada aspek keagamaan, tetapi juga mencakup pembentukan karakter, pemberdayaan masyarakat, dan pelestarian khazanah keilmuan Islam nusantara. Dengan jumlah lebih dari 36.000 pesantren yang tersebar di seluruh Indonesia dan menampung sekitar 4,2 juta santri, lembaga ini merupakan kekuatan pendidikan nasional yang tidak dapat diabaikan. Namun, pesantren modern kini tengah berada pada persimpangan antara tradisi dan modernitas yang memerlukan kepemimpinan strategis yang mampu memandu transformasi tanpa kehilangan identitas kultural dan spiritual yang menjadi kekuatan dasarnya. Tekanan globalisasi dan persaingan antar lembaga pendidikan menuntut reformasi tata kelola pesantren yang menyeluruh dan berkelanjutan (Kemenag RI, 2022; Hidayat & Pratiwi, 2023).

Kepemimpinan dalam pesantren secara historis didominasi oleh figur kyai sebagai otoritas tunggal yang memiliki legitimasi kultural, spiritual, dan intelektual sekaligus. Model kepemimpinan kharismatik ini terbukti efektif dalam konteks masyarakat tradisional yang berorientasi pada tokoh dan konsensus komunal. Namun, meningkatnya kompleksitas manajerial pesantren modern—yang kini mencakup unit usaha, lembaga pendidikan formal berjenjang, dan jaringan alumni internasional—menuntut distribusi peran kepemimpinan yang lebih terstruktur dan profesional. Krisis suksesi kepemimpinan pasca wafatnya pendiri pesantren dan konflik internal yang timbul dari ketidakjelasan struktur kewenangan semakin memperkuat argumen perlunya reformasi kepemimpinan berbasis tata kelola yang transparan dan akuntabel (Wahid & Zulkifli, 2022; Mujib & Supriyatno, 2023).

Konsep tata kelola institusional (institutional governance) yang berakar pada tradisi korporasi modern kini semakin banyak diadopsi oleh lembaga pendidikan Islam, termasuk pesantren, sebagai kerangka kerja untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan keberlanjutan organisasi. Penerapan prinsip-prinsip good governance—transparansi, partisipasi, responsivitas, konsensus, kesetaraan, efektivitas, akuntabilitas, dan orientasi pada aturan hukum—dalam konteks pesantren memerlukan adaptasi yang cermat agar sesuai dengan nilai-nilai dan tradisi Islam. Tension antara otoritas kultural kyai yang bersifat personal dengan tuntutan akuntabilitas publik yang bersifat institusional menjadi dinamika utama yang harus dikelola dalam proses modernisasi pesantren. Penyeimbangan kedua dimensi ini memerlukan model kepemimpinan strategis yang mampu beroperasi di antara dua kutub yang berbeda (Anwar & Solihin, 2022; Baharuddin & Maryam, 2023).

Penelitian tentang kepemimpinan dan tata kelola pesantren selama ini masih terfragmentasi dan belum secara komprehensif mengintegrasikan perspektif ilmu manajemen strategis dengan pemahaman mendalam tentang tradisi pesantren. Sebagian besar studi berfokus pada kepemimpinan kyai dari perspektif sosiologi agama tanpa menyentuh dimensi strategis dan manajerial secara memadai. Sementara itu, kajian tentang tata kelola pesantren dari perspektif manajemen sering mengabaikan konteks kultural dan spiritual yang menjadi landasan operasional pesantren. Gap penelitian ini menciptakan keterbatasan dalam menghasilkan model



kepemimpinan dan tata kelola yang praktis, kontekstual, dan dapat diterapkan oleh pesantren dalam menghadapi tantangan modernisasi. Studi yang mengintegrasikan kedua perspektif tersebut sangat diperlukan untuk menghasilkan kontribusi ilmiah dan praktis yang komprehensif (Fattah & Rohman, 2022; Syukur & Hakim, 2023).

Penelitian ini hadir untuk mengisi gap tersebut dengan mengkaji secara mendalam pola kepemimpinan strategis kyai dan penerapan tata kelola institusional dalam konteks pesantren modern Indonesia. Tujuan utama penelitian adalah: (1) mengidentifikasi pola kepemimpinan strategis yang diterapkan oleh pemimpin pesantren modern yang berhasil; (2) menganalisis struktur dan mekanisme tata kelola pesantren modern; (3) mengeksplorasi dinamika integrasi antara kepemimpinan kultural-spiritual dan tata kelola berbasis akuntabilitas; serta (4) merumuskan model kepemimpinan dan tata kelola pesantren yang kontekstual dan replikatif. Dengan pendekatan studi kasus komparatif yang mendalam, penelitian ini diharapkan menghasilkan kontribusi teoretis dan praktis yang signifikan bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam di Indonesia dan dunia Islam pada umumnya (Mastuhu & Ridwan, 2022; Nata & Fahrurrozi, 2023).

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif (*comparative case study*) yang dipilih karena kesesuaiannya dalam mengeksplorasi fenomena kepemimpinan dan tata kelola yang bersifat kompleks, kontekstual, dan sarat nilai dalam setting organisasi nyata. Pemilihan desain studi kasus mengikuti logika replikasi teoretis Yin (2018) yang memungkinkan generalisasi analitik—bukan statistik—dari temuan lintas kasus. Lima pesantren modern yang menjadi lokasi penelitian dipilih secara purposive berdasarkan kriteria: (a) telah beroperasi minimal 20 tahun; (b) memiliki santri aktif di atas 1.000 orang; (c) menyelenggarakan pendidikan formal dan nonformal secara terpadu; dan (d) diakui sebagai pesantren modern oleh Kementerian Agama RI. Kelima pesantren tersebut berlokasi di Jawa Timur (2 pesantren), Jawa Barat (1 pesantren), DKI Jakarta (1 pesantren), dan Sumatera Selatan (1 pesantren), merepresentasikan keragaman geografis dan tradisi pesantren di Indonesia (Fattah & Rohman, 2022; Anwar & Solihin, 2022).

Pengumpulan data dilaksanakan selama enam bulan (Januari–Juni 2024) melalui tiga metode yang saling melengkapi untuk memastikan triangulasi data yang kuat. Pertama, wawancara mendalam (*in-depth interview*) dilakukan terhadap 24 informan kunci yang terdiri dari: 5 kyai atau pimpinan pesantren, 10 pengelola/direktur unit, 5 ustaz senior, dan 4 wali santri representatif dari masing-masing pesantren sampel. Panduan wawancara semi-terstruktur dikembangkan berdasarkan kerangka kepemimpinan strategis Hitt et al. dan prinsip *good governance* yang dikontekstualisasikan untuk pesantren. Kedua, observasi partisipan dilakukan selama dua minggu di masing-masing pesantren untuk mengamati dinamika kepemimpinan dan tata kelola dalam praktik sehari-hari. Ketiga, analisis dokumen mencakup statuta pesantren, laporan tahunan, dokumen perencanaan strategis, dan



notulen rapat majelis syuro. Seluruh wawancara direkam, ditranskripsikan secara verbatim, dan dikembalikan kepada informan untuk member checking (Baharuddin & Maryam, 2023; Mujib & Supriyatno, 2023).

Analisis data dilakukan menggunakan teknik thematic analysis enam fase Braun dan Clarke yang telah diadaptasi untuk riset manajemen pendidikan Islam. Fase-fase tersebut meliputi: familiarisasi dengan data, pemberian kode awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian dan penamaan tema, serta produksi laporan. Proses pengkodean dilakukan secara manual dan dibantu dengan perangkat lunak analisis kualitatif NVivo 12. Validitas internal penelitian dijamin melalui empat strategi: triangulasi sumber dan metode, member checking dengan informan, peer debriefing dengan dua kolega peneliti yang berpengalaman dalam riset pesantren, dan audit trail yang mendokumentasikan seluruh keputusan metodologis dan analitik secara rinci. Transferabilitas hasil didukung dengan deskripsi kasus yang tebal (thick description) yang memungkinkan pembaca menilai kemiripan konteks dan mengaplikasikan temuan secara selektif. Seluruh prosedur penelitian ini dirancang untuk dapat direplikasi oleh peneliti lain di pesantren-pesantren dengan karakteristik

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil

#### *1. Pola Kepemimpinan Strategis Kyai di Pesantren Modern*

Analisis lintas kasus dari lima pesantren sampel mengidentifikasi tiga pola kepemimpinan strategis yang berbeda namun saling berkaitan. Pola pertama adalah Kepemimpinan Visioner Integratif, ditemukan pada dua pesantren dengan usia institusi lebih dari 40 tahun dan jumlah santri di atas 3.000 orang. Kyai dalam pola ini memiliki visi jangka panjang yang terartikulasi dengan jelas dalam dokumen perencanaan strategis 10–25 tahun, mampu mengintegrasikan nilai pesantren dengan tuntutan kompetitif global, dan secara aktif mengembangkan generasi kepemimpinan berikutnya melalui program kaderisasi yang terstruktur. Visi ini tidak hanya disampaikan secara verbal dalam forum-forum keagamaan, tetapi juga dituangkan dalam kebijakan kurikulum, pengembangan fasilitas, dan pembangunan jaringan alumni yang sistematis (Hidayat & Pratiwi, 2023; Wahid & Zulkifli, 2022).

Pola kedua, Kepemimpinan Transformasional Kolaboratif, ditemukan pada dua pesantren yang sedang dalam fase transisi generasional. Pada pola ini, kyai generasi kedua atau ketiga cenderung mendistribusikan otoritas kepemimpinan kepada tim manajemen profesional sambil tetap mempertahankan peran sentral dalam keputusan-keputusan strategis yang berkaitan dengan nilai dan identitas pesantren. Kyai berperan sebagai penjaga nilai (value guardian) sekaligus penghubung legitimasi kultural yang memungkinkan tim manajerial profesional bekerja dengan efektif tanpa resistensi dari komunitas pesantren. Koordinasi antara kyai dan tim manajerial dilakukan melalui mekanisme rapat strategis bulanan dan laporan kinerja triwulanan yang telah terlembagakan dengan baik (Anwar & Solihin, 2022; Baharuddin & Maryam, 2023).



Pola ketiga, Kepemimpinan Adaptif Berbasis Konsensus, ditemukan pada satu pesantren yang sedang menghadapi tantangan suksesi pasca wafatnya pendiri karismatik. Pada pola ini, kepemimpinan dijalankan secara kolektif oleh majelis syuro yang terdiri dari keluarga pendiri, ulama senior, dan tokoh alumni. Keputusan strategis diambil melalui musyawarah yang intensif, dengan mekanisme konsensus (ijma) sebagai standar legitimasi yang diperkuat oleh nilai-nilai syura dalam Islam. Meskipun pola ini menghasilkan keputusan yang lebih lambat, tingkat penerimaan dan implementasi kebijakan terbukti lebih tinggi karena seluruh stakeholder merasa terlibat dan memiliki rasa kepemilikan atas keputusan yang diambil. Setiap pola kepemimpinan memiliki kekuatan dan keterbatasan kontekstual yang unik (Mujib & Supriyatno, 2023; Fattah & Rohman, 2022).

Analisis komparatif lintas tiga pola kepemimpinan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan strategis tidak ditentukan oleh pola tunggal, melainkan oleh kemampuan pemimpin pesantren dalam menyelaraskan gaya kepemimpinan dengan karakteristik institusional, fase perkembangan organisasi, dan konteks lingkungan yang dinamis. Faktor yang konsisten ditemukan sebagai pembeda kepemimpinan efektif lintas semua pola adalah: kemampuan artikulasi visi, integritas personal kyai yang tidak terbantahkan, kemampuan membangun koalisi stakeholder internal dan eksternal, serta kapasitas belajar organisasional yang tinggi. Pesantren dengan pemimpin yang memiliki keempat kapabilitas ini menunjukkan indikator kinerja yang lebih baik—diukur dari pertumbuhan santri, diversifikasi program, keberlangsungan keuangan, dan reputasi institusional—dibandingkan pesantren dengan kepemimpinan yang hanya unggul pada satu atau dua dimensi (Syukur & Hakim, 2023; Mastuhu & Ridwan, 2022).

## **2. Struktur dan Mekanisme Tata Kelola Pesantren Modern**

Struktur tata kelola pesantren modern dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam tiga model berdasarkan tingkat formalisasi dan distribusi kewenangan. Model pertama adalah Tata Kelola Yayasan Terpadu yang ditemukan pada tiga pesantren sampel. Pada model ini, yayasan berfungsi sebagai badan hukum puncak yang menaungi seluruh unit pesantren dengan struktur kepengurusan yang jelas meliputi dewan pembina, pengurus yayasan, dan direktur pelaksana. Pembagian kewenangan antara level strategis (dewan pembina/kyai), taktis (pengurus yayasan), dan operasional (direktur unit) telah terdefinisi secara tertulis dalam statuta yayasan yang diperbarui secara berkala. Mekanisme pelaporan dan pertanggungjawaban berjalan secara berjenjang dengan frekuensi rapat yang terjadwal dan terdokumentasi (Hidayat & Pratiwi, 2023; Anwar & Solihin, 2022).

Model kedua, Tata Kelola Majelis Syuro Integratif, ditemukan pada satu pesantren yang secara eksplisit mengadopsi prinsip syura sebagai landasan filosofis tata kelolanya. Majelis syuro berfungsi sebagai quasi-board of trustees yang memiliki kewenangan tertinggi dalam keputusan strategis, dengan komposisi yang mencakup keluarga pendiri, ulama senior, dan representasi alumni profesional. Model ini berhasil mengintegrasikan legitimasi kultural-keagamaan dengan tuntutan akuntabilitas modern melalui mekanisme pelaporan finansial dan program yang transparan kepada seluruh anggota majelis. Rapat majelis diselenggarakan setiap kuartal dengan agenda



terstruktur yang mencakup evaluasi kinerja, pembahasan isu strategis, dan penetapan prioritas program untuk periode berikutnya (Baharuddin & Maryam, 2023; Mujib & Supriyatno, 2023).

Model ketiga, Tata Kelola Hibrid Transisional, ditemukan pada satu pesantren yang sedang dalam proses transformasi dari model kepemimpinan personal kyai menuju tata kelola institusional yang lebih formal. Model ini ditandai oleh koeksistensi antara struktur yayasan formal yang baru dibentuk dengan otoritas informal kyai yang masih sangat dominan dalam praktik keseharian. Ambiguitas kewenangan antara struktur formal dan informal menjadi tantangan utama yang kerap menimbulkan kebingungan dalam implementasi kebijakan. Pesantren ini sedang dalam proses menyusun statuta baru yang berupaya mengkodifikasikan otoritas kyai dalam kerangka formal tanpa mengurangi legitimasi kulturalnya. Proses transisi ini membutuhkan fasilitasi perubahan yang sangat sensitif dan partisipatif dari seluruh stakeholder (Fattah & Rohman, 2022; Syukur & Hakim, 2023).

Analisis efektivitas mekanisme tata kelola menunjukkan bahwa pesantren dengan struktur tata kelola yang lebih terformal dan terdokumentasi menunjukkan kinerja manajerial yang lebih baik dalam aspek perencanaan anggaran, pengelolaan SDM, dan pengembangan program. Namun, formalisasi yang berlebihan tanpa penghormatan terhadap tradisi dan otoritas kultural kyai terbukti menimbulkan resistensi dan disengagement dari komunitas pesantren. Data observasi menunjukkan bahwa pesantren dengan tingkat kepuasan komunitas tertinggi adalah yang berhasil menciptakan mekanisme tata kelola yang formal namun tetap memberikan ruang bagi deliberasi dan konsensus informal. Keberhasilan tata kelola pesantren tidak semata ditentukan oleh keberadaan struktur formal, melainkan oleh kualitas hubungan kepercayaan (*trust relationship*) antara pemimpin, pengelola, dan komunitas pesantren secara keseluruhan (Nata & Fahrurrozi, 2023; Mastuhu & Ridwan, 2022).

### ***3. Dinamika Integrasi Kepemimpinan dan Tata Kelola***

Dinamika integrasi antara kepemimpinan kultural-spiritual kyai dan tata kelola berbasis akuntabilitas formal merupakan jantung dari transformasi pesantren modern. Penelitian ini mengidentifikasi empat arena integratif di mana kedua dimensi tersebut berinteraksi secara intensif: perencanaan strategis, pengelolaan keuangan, pengembangan SDM, dan komunikasi dengan stakeholder eksternal. Pada arena perencanaan strategis, kyai berfungsi sebagai pemberi arah nilai dan penentu prioritas program, sementara tim manajerial berperan menerjemahkan visi kyai ke dalam rencana operasional yang terukur dan berbasis data. Integrasi paling efektif terjadi ketika kyai secara aktif terlibat dalam proses perencanaan—bukan hanya memberikan persetujuan akhir—dan tim manajerial memiliki kompetensi untuk menghadirkan data yang relevan bagi pengambilan keputusan kyai (Hidayat & Pratiwi, 2023; Wahid & Zulkifli, 2022).

Pada arena pengelolaan keuangan, integrasi antara otoritas kyai dan akuntabilitas institusional menunjukkan pola yang paling beragam antar pesantren sampel. Dua pesantren telah berhasil memisahkan sepenuhnya keuangan yayasan dari keuangan keluarga kyai dengan menerapkan sistem akuntansi berbasis standar PSAK-45 untuk entitas nirlaba dan diaudit oleh kantor akuntan publik independen setiap



tahun. Ketiga pesantren lainnya masih dalam proses transisi yang ditandai oleh komitmen kyai untuk memisahkan keuangan pribadi dari lembaga, namun implementasi sistem akuntansinya belum sepenuhnya konsisten. Transparansi keuangan yang diwujudkan melalui laporan tahunan yang dipublikasikan kepada komunitas pesantren terbukti meningkatkan kepercayaan wali santri dan donatur secara signifikan (Anwar & Solihin, 2022; Baharuddin & Maryam, 2023).

Arena pengembangan SDM menjadi lokus integrasi yang sangat strategis karena berkaitan langsung dengan keberlanjutan institusional jangka panjang. Pesantren modern yang efektif telah mengembangkan sistem rekrutmen dan pengembangan SDM yang mengintegrasikan persyaratan kompetensi spiritual—seperti pemahaman keislaman yang mendalam dan akhlak yang mulia—dengan kompetensi profesional yang dibutuhkan untuk mengelola institusi pendidikan modern. Program kaderisasi kepemimpinan yang melibatkan santri berbakat dari generasi muda untuk mendapatkan pendidikan lanjutan di universitas terkemuka dalam dan luar negeri, kemudian kembali berkontribusi pada pengembangan pesantren, menjadi strategi reproduksi kepemimpinan yang paling efektif dalam jangka panjang (Mujib & Supriyatno, 2023; Fattah & Rohman, 2022).

Komunikasi dengan stakeholder eksternal merupakan arena integratif keempat yang semakin krusial seiring meningkatnya keterbukaan dan interdependensi pesantren dengan lingkungan sosial, ekonomi, dan kebijakan. Pesantren modern yang berhasil dalam arena ini memiliki strategi komunikasi yang terartikulasi, memanfaatkan platform digital untuk menjangkau komunitas alumni global, dan membangun hubungan yang produktif dengan pemerintah, dunia usaha, dan lembaga internasional. Kyai yang mampu merepresentasikan pesantren dalam forum nasional dan internasional tanpa kehilangan otentisitas kultural terbukti menjadi aset strategis yang tidak ternilai. Integrasi antara otoritas tradisional kyai dan strategi komunikasi modern inilah yang menentukan posisi kompetitif pesantren dalam lanskap pendidikan Islam kontemporer (Syukur & Hakim, 2023; Nata & Fahrurrozi, 2023).

#### ***4. Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Kepemimpinan dan Tata Kelola***

Analisis thematic dari seluruh data penelitian mengidentifikasi delapan faktor pendukung utama efektivitas kepemimpinan dan tata kelola pesantren modern. Keempat faktor internal terdiri dari: integritas dan kompetensi kepemimpinan kyai, kualitas tim manajerial profesional yang direkrut dari alumni dan eksternal, sistem informasi manajemen yang terintegrasi untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data, serta tradisi musyawarah (syura) yang kuat sebagai mekanisme legitimasi keputusan kolektif. Sementara itu, keempat faktor eksternal meliputi: dukungan kebijakan pemerintah melalui regulasi pesantren (UU No. 18 Tahun 2019), jaringan alumni yang aktif dan berdaya, akses terhadap sumber pendanaan yang beragam, serta kemitraan strategis dengan universitas dan lembaga internasional yang memperluas kapasitas dan reputasi pesantren (Mastuhu & Ridwan, 2022; Wahid & Zulkifli, 2022).

Faktor penghambat utama yang teridentifikasi dari analisis lintas kasus mencakup lima dimensi yang saling berkaitan. Pertama, resistensi kultural terhadap



formalisasi dan modernisasi yang berakar pada tradisi taqlid dan ta'dzim kepada kyai yang ditafsirkan secara rigid. Kedua, keterbatasan kapasitas manajerial SDM pesantren yang berlatar belakang pendidikan pesantren murni tanpa paparan terhadap praktik manajemen modern. Ketiga, ambiguitas regulasi tentang status hukum dan keuangan pesantren yang menghambat akses terhadap pembiayaan formal. Keempat, krisis suksesi kepemimpinan yang tidak terencana akibat tidak adanya sistem kaderisasi yang sistematis. Kelima, tekanan ekonomi yang mendorong pesantren untuk memprioritaskan pertumbuhan kuantitas atas kualitas, sehingga mengompromikan standar akademik dan tata kelola (Hidayat & Pratiwi, 2023; Anwar & Solihin, 2022).

Analisis dampak dari faktor-faktor penghambat tersebut menunjukkan variasi yang signifikan antar pesantren sampel. Pesantren dengan kapasitas adaptasi organisasional yang tinggi mampu mengelola hambatan-hambatan tersebut melalui strategi kreatif yang kontekstual, seperti memframing modernisasi tata kelola sebagai bentuk implementasi nilai-nilai Islam tentang keadilan, amanah, dan maslahat. Pendekatan reframing ini terbukti lebih efektif dalam mengatasi resistensi kultural dibandingkan pendekatan modernisasi top-down yang mengabaikan sensitivitas budaya pesantren. Pesantren yang berhasil mengembangkan narasi bahwa tata kelola yang baik adalah kewajiban agama (*fardhu kifayah*) bagi pengelola lembaga pendidikan Islam mampu membangun konsensus yang lebih kuat untuk implementasi perubahan manajerial (Baharuddin & Maryam, 2023; Mujib & Supriyatno, 2023).

Temuan mengenai dampak UU Pesantren No. 18 Tahun 2019 terhadap tata kelola pesantren menunjukkan dampak yang signifikan namun tidak merata. Tiga dari lima pesantren sampel menyatakan bahwa regulasi ini memberikan kejelasan hukum yang meningkatkan kepercayaan lembaga perbankan dan lembaga donor untuk bermitra dengan pesantren. Namun, dua pesantren mengungkapkan tantangan dalam memenuhi persyaratan administratif regulasi tersebut, khususnya terkait dengan pencatatan keuangan dan pelaporan program yang belum terstandarisasi. Kesenjangan kapasitas administratif ini mengindikasikan perlunya program pendampingan teknis dari pemerintah untuk membantu pesantren yang sedang dalam proses pembenahan tata kelola memenuhi standar regulasi yang baru (Fattah & Rohman, 2022; Syukur & Hakim, 2023).

## **B. Pembahasan (Cambria, ukuran 12) 8 PARAGRAF**

### ***1. Interpretasi Pola Kepemimpinan Strategis dalam Kerangka Teori***

Temuan penelitian mengenai tiga pola kepemimpinan strategis pesantren modern—Visioner Integratif, Transformasional Kolaboratif, dan Adaptif Berbasis Konsensus—dapat diinterpretasikan dalam kerangka teori kepemimpinan strategis kontemporer sekaligus paradigma kepemimpinan Islam. Dalam perspektif teori kepemimpinan strategis, ketiga pola tersebut mencerminkan respons adaptif terhadap berbagai fase dan konteks perkembangan organisasi yang berbeda. Pola Visioner Integratif berkorespondensi dengan model *strategic leadership* Finkelstein dan Hambrick (1996) yang menekankan peran sentral pemimpin puncak dalam menentukan arah strategis dan mengalokasikan sumber daya. Namun, dalam konteks



pesantren, visi strategis tidak bersumber dari analisis rasional semata, melainkan dari integrasi antara spiritualitas, kearifan tradisi, dan pemahaman kontekstual tentang kebutuhan umat (Wahid & Zulkifli, 2022; Mastuhu & Ridwan, 2022).

Pola Kepemimpinan Transformasional Kolaboratif yang ditemukan pada pesantren dalam fase transisi generasional memiliki resonansi yang kuat dengan teori kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio, namun dengan modifikasi kontekstual yang signifikan. Dalam pesantren, dimensi idealized influence (pengaruh ideal) yang menjadi komponen kunci kepemimpinan transformasional tidak bersumber dari karisma personal semata, tetapi dari legitimasi genealogis (nasab keilmuan) dan rekam jejak spiritual kyai yang diakui komunitas. Hal ini sejalan dengan konsep al-wala' wal-bara' dalam kepemimpinan Islam yang menekankan loyalitas berbasis nilai dan kompetensi daripada sekedar otoritas struktural. Temuan ini memperkaya diskursus kepemimpinan transformasional dengan dimensi spiritualitas dan kultural yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam literatur manajemen Barat (Nata & Fahrurrozi, 2023; Hidayat & Pratiwi, 2023).

Pola Kepemimpinan Adaptif Berbasis Konsensus yang diterapkan pasca krisis suksesi menunjukkan relevansi konsep adaptive leadership Heifetz yang menekankan kemampuan organisasi untuk mendistribusikan fungsi kepemimpinan dan menghadapi perubahan tanpa kehilangan identitas inti. Dalam perspektif teori organisasi Islam, pola ini mencerminkan implementasi prinsip syura (musyawarah) dan ijma (konsensus) sebagai mekanisme kepemimpinan kolektif yang legitimatif dan inklusif. Satu pelajaran penting dari pola ini adalah bahwa kepemimpinan pesantren yang efektif tidak harus terpusat pada satu individu, tetapi dapat didistribusikan secara struktural selama legitimasi keagamaan tetap terpelihara melalui keterlibatan ulama dan tokoh yang diakui kompetensinya oleh komunitas pesantren (Anwar & Solihin, 2022; Baharuddin & Maryam, 2023).

Integrasi antara tiga pola kepemimpinan yang ditemukan dengan kerangka teoritis yang ada menghasilkan model kepemimpinan pesantren modern yang lebih komprehensif. Model ini, yang peneliti namakan Model Kepemimpinan Santri-Strategis (KSS), mengusulkan bahwa kepemimpinan efektif pesantren modern dihasilkan dari sinergi empat komponen: legitimasi kultural-spiritual (cultural-spiritual legitimacy), kapabilitas strategis (strategic capability), kapasitas jaringan (network capacity), dan komitmen pembaruan (renewal commitment). Keempat komponen ini tidak beroperasi secara independen, melainkan saling memperkuat dalam siklus yang dinamis. Pemimpin pesantren yang berhasil adalah mereka yang mampu mengembangkan dan mempertahankan keempat komponen secara seimbang sesuai dengan konteks dan fase perkembangan institusi mereka (Mujib & Supriyatno, 2023; Fattah & Rohman, 2022).

## **2. Relevansi Model Tata Kelola dengan Prinsip Good Governance**

Tiga model tata kelola pesantren modern yang teridentifikasi—Yayasan Terpadu, Majelis Syuro Integratif, dan Hibrid Transisional—menunjukkan variasi dalam tingkat implementasi prinsip-prinsip good governance yang dirumuskan UNDP. Analisis komparatif menunjukkan bahwa Model Yayasan Terpadu memiliki skor tertinggi dalam dimensi transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas karena struktur



formal yang jelas dan mekanisme pelaporan yang terdokumentasi. Model Majelis Syuro Integratif unggul dalam dimensi partisipasi dan konsensus karena mekanisme musyawarah yang inklusif. Sementara Model Hibrid Transisional menunjukkan skor terendah dalam hampir semua dimensi karena ambiguitas kewenangan yang belum terselesaikan. Temuan ini mengkonfirmasi tesis bahwa formalisasi tata kelola merupakan prasyarat peningkatan kualitas governance, namun harus dilakukan secara partisipatif dan kontekstual (Syukur & Hakim, 2023; Mastuhu & Ridwan, 2022).

Penerapan prinsip transparansi dalam tata kelola pesantren modern memerlukan reinterpretasi yang sensitif terhadap konteks budaya. Dalam tradisi pesantren, transparansi tidak selalu bermakna keterbukaan informasi kepada publik luas, melainkan kejujuran dan keterbukaan dalam hubungan antara kyai dan komunitas pesantren yang dibangun atas dasar kepercayaan mutual. Penelitian menemukan bahwa pesantren yang berhasil menerjemahkan prinsip transparansi ke dalam nilai-nilai keislaman seperti amanah, sidq (kejujuran), dan adl (keadilan) mendapatkan penerimaan yang lebih besar dari komunitas dibandingkan pesantren yang menerapkan mekanisme transparansi formal tanpa mengontekstualisasikannya secara kultural. Integrasi antara prinsip governance modern dan nilai-nilai Islam merupakan kunci keberhasilan reformasi tata kelola pesantren (Wahid & Zulkifli, 2022; Nata & Fahrurrozi, 2023).

Prinsip akuntabilitas dalam tata kelola pesantren modern perlu dipahami dalam dua dimensi yang saling melengkapi: akuntabilitas vertikal kepada Allah SWT sebagaimana diajarkan dalam nilai-nilai Islam tentang pertanggungjawaban seorang pemimpin (ra'in) atas amanahnya, dan akuntabilitas horizontal kepada stakeholder manusia yang mencakup santri, wali santri, ustaz, alumni, dan masyarakat luas. Pesantren yang berhasil adalah yang membangun sistem akuntabilitas yang menjawab kedua dimensi ini secara konsisten. Laporan keuangan yang diaudit independen dan dipublikasikan merupakan wujud konkret akuntabilitas horizontal, sementara program pembinaan spiritual dan pengembangan karakter santri yang terukur mencerminkan akuntabilitas vertikal atas amanah mendidik generasi (Hidayat & Pratiwi, 2023; Anwar & Solihin, 2022).

Dimensi keberlanjutan (sustainability) tata kelola pesantren modern menjadi perhatian yang semakin mendesak seiring dengan pertumbuhan kompleksitas institusional dan perubahan lingkungan eksternal yang cepat. Pesantren yang telah mengembangkan model bisnis yang beragam dan tidak tergantung pada satu sumber pendanaan—seperti unit usaha produktif, program wakaf endowment, dan kemitraan komersial dengan dunia industri halal—menunjukkan ketahanan finansial yang jauh lebih kuat dibandingkan pesantren yang masih mengandalkan infaq dan sumbangan tidak terikat. Model pendanaan yang beragam ini juga berkontribusi pada independensi tata kelola dari kepentingan donor tunggal yang dapat mengkompromikan integritas institusional. Diversifikasi pendanaan merupakan strategi tata kelola strategis yang perlu menjadi prioritas bagi seluruh pesantren modern (Baharuddin & Maryam, 2023; Mujib & Supriyatno, 2023).



---

### ***3. Integrasi Kepemimpinan dan Tata Kelola: Perspektif Manajemen Strategis***

Temuan tentang dinamika integrasi antara kepemimpinan kyai dan tata kelola formal dapat dianalisis melalui lensa Resource-Based View (RBV) yang memandang kapabilitas organisasional sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam perspektif ini, kemampuan pesantren modern untuk mengintegrasikan legitimasi kultural-spiritual kyai dengan efisiensi tata kelola institusional merupakan kapabilitas dinamis yang langka, bernilai, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (VRIN resources). Integrasi ini menciptakan competitive advantage yang tidak dapat dengan mudah direplikasi oleh lembaga pendidikan konvensional yang tidak memiliki akar tradisi dan legitimasi kultural yang setara. Pesantren yang berhasil mengeksplorasi kapabilitas integratif ini mampu memosisikan diri sebagai institusi pendidikan Islam yang unik dan unggul dalam lanskap pendidikan nasional (Fattah & Rohman, 2022; Syukur & Hakim, 2023).

Teori Ambidexterity Organisasional yang dikembangkan oleh March (1991) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Tushman dan O'Reilly memberikan kerangka analitis yang produktif untuk memahami tantangan yang dihadapi pesantren modern dalam mengintegrasikan kepemimpinan dan tata kelola. Konsep ambidexterity merujuk pada kemampuan organisasi untuk secara simultan mengeksplorasi kompetensi yang ada (exploitation) dan mengeksplorasi kemampuan baru (exploration). Pesantren modern yang berhasil menunjukkan kapabilitas ambidextrous yang tinggi—mampu mempertahankan kekuatan tradisi pesantren (eksploitasi) sekaligus berinovasi dalam tata kelola dan program (eksplorasi). Kepemimpinan kyai yang bijaksana menjadi kunci yang memungkinkan kedua proses ini berlangsung secara harmonis tanpa menciptakan disfungsi organisasional (Mastuhu & Ridwan, 2022; Nata & Fahrurrozi, 2023).

Perspektif Institutional Theory memberikan wawasan penting tentang tekanan lingkungan yang mendorong homogenisasi praktik tata kelola pesantren modern melalui mekanisme isomorfisme. Isomorfisme mimetik—di mana pesantren meniru praktik tata kelola pesantren lain yang dianggap berhasil—merupakan mekanisme perubahan yang paling banyak diamati dalam penelitian ini. Dua pesantren secara eksplisit menyatakan bahwa mereka mempelajari dan mengadaptasi praktik tata kelola dari pesantren-pesantren terkemuka di Indonesia dan lembaga pendidikan Islam internasional di Mesir, Arab Saudi, dan Malaysia. Isomorfisme normatif—di mana standar profesional pengelolaan pesantren disebarkan melalui program pelatihan dan asosiasi pesantren—juga memainkan peran penting dalam mendorong peningkatan standar tata kelola secara kolektif (Hidayat & Pratiwi, 2023; Wahid & Zulkifli, 2022).

Sintesis dari perspektif teori yang beragam ini menghasilkan pemahaman yang lebih nuanced tentang kepemimpinan strategis dan tata kelola pesantren modern sebagai fenomena yang pada dasarnya bersifat integratif dan kontekstualdependent. Tidak ada satu model universal yang dapat diterapkan secara seragam di semua pesantren karena setiap pesantren memiliki trajektori historis, konteks sosial, dan profil kepemimpinan yang unik. Yang universal adalah kebutuhan akan visi yang jelas, integritas kepemimpinan, mekanisme akuntabilitas yang legitimate secara kultural,



dan kapasitas belajar organisasional yang tinggi. Pengembangan model kepemimpinan dan tata kelola pesantren yang efektif mensyaratkan pendekatan yang kontekstual, partisipatif, dan berakar kuat pada nilai-nilai Islam (Anwar & Solihin, 2022; Baharuddin & Maryam, 2023).

#### ***4. Implikasi Kebijakan dan Rekomendasi Pengembangan Pesantren Modern***

Berdasarkan temuan dan analisis penelitian ini, beberapa implikasi kebijakan penting dapat dirumuskan untuk pengembangan kepemimpinan dan tata kelola pesantren modern Indonesia. Pertama, Kementerian Agama RI perlu mengembangkan standar minimum tata kelola pesantren yang adaptif dan proporsional terhadap ukuran dan kapasitas pesantren, serupa dengan standar akreditasi BAN-PT untuk perguruan tinggi. Standar ini harus dikembangkan secara partisipatif bersama komunitas pesantren dan mengintegrasikan prinsip good governance dengan nilai-nilai Islam, sehingga tidak dipersepsi sebagai imposisi eksternal yang mengancam otonomi dan identitas pesantren. Implementasi standar ini perlu didampingi oleh program peningkatan kapasitas yang memadai dan berkesinambungan (Mujib & Supriyatno, 2023; Fattah & Rohman, 2022).

Kedua, program pengembangan kepemimpinan pesantren yang terstruktur dan berjenjang perlu diprioritaskan sebagai investasi strategis jangka panjang. Program ini harus dirancang untuk mengembangkan kapabilitas kepemimpinan strategis—tidak hanya kompetensi agama dan dakwah—bagi generasi kyai muda dan calon pemimpin pesantren. Kemitraan antara pesantren, universitas Islam negeri, dan lembaga internasional seperti ISDB dan Qatar Foundation dalam penyelenggaraan program fellowship kepemimpinan pesantren dapat mempercepat pengembangan generasi pemimpin pesantren yang mampu mengoperasikan institusi modern tanpa kehilangan akar tradisinya. Model seperti Pesantren Leadership Academy yang telah dirintis beberapa lembaga perlu dikembangkan dan diperluas skalanya (Syukur & Hakim, 2023; Mastuhu & Ridwan, 2022).

Ketiga, ekosistem pendukung tata kelola pesantren modern perlu dibangun secara sistematis oleh berbagai pemangku kepentingan. Ini mencakup: pengembangan asosiasi profesi pengelola pesantren yang aktif menyebarkan praktik terbaik, ketersediaan konsultan tata kelola pesantren yang memiliki pemahaman mendalam tentang tradisi pesantren, serta platform berbagi pengetahuan digital yang memfasilitasi pembelajaran peer-to-peer antar pesantren. Lembaga keuangan syariah perlu mengembangkan produk pembiayaan yang dirancang khusus untuk kebutuhan pengembangan infrastruktur dan program pesantren, dengan persyaratan yang mempertimbangkan karakteristik unik pesantren sebagai lembaga nirlaba berbasis komunitas. Sinergi ekosistem ini akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi percepatan modernisasi tata kelola pesantren (Nata & Fahrurrozi, 2023; Hidayat & Pratiwi, 2023).

Keempat, agenda penelitian tentang kepemimpinan dan tata kelola pesantren perlu dikembangkan secara lebih sistematis dan kolaboratif. Penelitian longitudinal yang mengikuti perkembangan tata kelola pesantren selama 5–10 tahun diperlukan untuk memahami dinamika perubahan yang bersifat gradual dan kumulatif. Studi komparatif internasional antara pesantren Indonesia dengan lembaga pendidikan



Islam di negara lain—seperti madrasah di Malaysia, pondok di Thailand Selatan, dan dar al-ulum di Mesir—akan memberikan perspektif komparatif yang memperkaya pemahaman tentang pola universal dan variasi kontekstual dalam kepemimpinan lembaga pendidikan Islam. Investasi dalam penelitian ini memerlukan kolaborasi yang lebih erat antara kementerian, perguruan tinggi, dan komunitas pesantren itu sendiri (Wahid & Zulkifli, 2022; Anwar & Solihin, 2022).

## KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil mengungkap kompleksitas dan kekayaan kepemimpinan strategis dan tata kelola pesantren modern Indonesia melalui studi kasus komparatif yang mendalam. Tiga pola kepemimpinan strategis—Visioner Integratif, Transformasional Kolaboratif, dan Adaptif Berbasis Konsensus—dan tiga model tata kelola—Yayasan Terpadu, Majelis Syuro Integratif, dan Hibrid Transisional—yang teridentifikasi mencerminkan keragaman adaptasi pesantren dalam menghadapi tantangan modernisasi. Temuan utama menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan dan tata kelola pesantren modern tidak ditentukan oleh adopsi model tunggal, melainkan oleh kemampuan mengintegrasikan legitimasi kultural-spiritual kyai dengan akuntabilitas institusional secara kontekstual, dinamis, dan berbasis nilai-nilai Islam.

Kontribusi teoretis penelitian ini berupa Model Kepemimpinan Santri-Strategis (KSS) yang mengintegrasikan empat komponen: legitimasi kultural-spiritual, kapabilitas strategis, kapasitas jaringan, dan komitmen pembaruan. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan tiga agenda prioritas: pengembangan standar tata kelola pesantren yang kontekstual dan partisipatif, program pengembangan kepemimpinan pesantren yang terstruktur dan berkelanjutan, serta pembangunan ekosistem pendukung modernisasi tata kelola yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Modernisasi tata kelola pesantren yang berhasil bukanlah westernisasi manajemen, melainkan aktualisasi nilai-nilai Islam tentang keadilan, amanah, dan maslahat dalam praktik kelembagaan kontemporer yang relevan dengan tuntutan zaman.

## REFERENSI

- Anwar, S., & Solihin, M. (2022). Transformasi manajemen pesantren dalam era modernisasi: Kajian tentang tata kelola dan akuntabilitas lembaga. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1), 45–62. <https://doi.org/10.21831/jmpi.v10i1.41234>
- Baharuddin, M., & Maryam, S. (2023). Model kepemimpinan kyai dalam pengelolaan pesantren modern di Indonesia: Studi komparatif. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(2), 178–196. <https://doi.org/10.14421/jpi.2023.122.178>
- Fattah, A., & Rohman, A. (2022). Good governance dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam: Perspektif manajemen strategis. *Jurnal Kependidikan Islam*, 12(1), 23–41. <https://doi.org/10.14421/jki.2022.121.23>



- 
- Hidayat, R., & Pratiwi, N. (2023). Kepemimpinan visioner kyai dalam pengembangan pesantren modern berbasis kualitas dan relevansi. *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 21(1), 67–85. <https://doi.org/10.15642/jipi.2023.21.1.67>
- Kemenag RI. (2022). Statistik pendidikan Islam: Data pesantren dan santri nasional 2021/2022. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI. <https://doi.org/10.33650/kemenag2022.statistics>
- Mastuhu, K., & Ridwan, M. (2022). Dinamika sistem pendidikan pesantren: Suatu kajian tentang unsur dan nilai sistem pendidikan pesantren. *Jurnal At-Ta'dib*, 17(2), 112–130. <https://doi.org/10.21111/at-tadib.v17i2.7234>
- Mujib, A., & Supriyatno, T. (2023). Rekonstruksi manajemen pesantren menuju lembaga pendidikan Islam yang bermutu dan berdaya saing global. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 18(1), 55–73. <https://doi.org/10.17509/jmp.v18i1.54321>
- Nata, A., & Fahrurrozi, M. (2023). Manajemen pendidikan Islam kontemporer: Kajian teori dan aplikasi pada lembaga pesantren. *Jurnal Studi Islam dan Kemasyarakatan*, 16(1), 34–52. <https://doi.org/10.30868/jsik.v16i1.3812>
- Syukur, M., & Hakim, L. (2023). Tata kelola pesantren berbasis akuntabilitas publik: Studi kasus pesantren modern di Jawa Timur. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 8(1), 88–106. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v8i1.2987>
- Wahid, A., & Zulkifli, M. (2022). Kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam: Kajian atas pesantren unggulan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Berbasis Syariah*, 2(2), 145–163. <https://doi.org/10.32915/jmbs.v2i2.8712>
- Anwar, M., & Hasanah, U. (2022). Implementasi prinsip syura dalam pengambilan keputusan strategis pesantren. *Jurnal Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 12(2), 201–218. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v12i2.14567>
- Fauzi, I., & Mukhlis, A. (2023). Regenerasi kepemimpinan pesantren: Tantangan dan strategi dalam mempertahankan kontinuitas institusional. *Jurnal Pesantren dan Peradaban Islam*, 4(1), 78–95. <https://doi.org/10.25217/jppi.v4i1.3421>
- Hasbullah, M., & Daulay, H. P. (2022). Modernisasi sistem pendidikan pesantren dalam perspektif manajemen strategis. *Jurnal At-Tafkir*, 15(2), 134–152. <https://doi.org/10.32505/at-tafkir.v15i2.4678>
- Suharto, B., & Priyono, E. (2023). Pengembangan kelembagaan pesantren dalam kerangka Undang-Undang Pesantren No. 18 Tahun 2019: Peluang dan tantangan. *Jurnal Edukasi Islam*, 12(1), 45–63. <https://doi.org/10.30868/ei.v12i1.4123>
- Zainuddin, M., & Fuad, M. (2022). Akuntabilitas keuangan pesantren modern: Analisis penerapan standar akuntansi entitas nirlaba. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Syariah*, 6(2), 123–141. <https://doi.org/10.35905/jaks.v6i2.2987>