

**KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KIAI PESANTREN
(STUDI DI PONDOK PESANTREN MAMBAUL ULUM
CENTREN PANGTONGGAL PAMEKASAN)**

Akhmad Fauzi Sayuti
Institut Agama Islam Al-Khairat Pamekasan, Indonesia
e-mail: fauzisayuti27@gmail.com

Abstrac: The governance transformation of Islamic boarding schools (pesantren) in the contemporary era demands a leadership model capable of synergistically reconciling classical Islamic values with the imperatives of modern organizational management. The gradual shift from centralized authority structures toward more participatory and inclusive approaches has emerged as a strategic concern in sustaining the institutional development of Islamic educational institutions. This study aims to characterize the democratic leadership practices of the kiai, examine the facilitating and constraining factors of its implementation, and assess its consequential impact on the institutional advancement of Pondok Pesantren Mambaul Ulum Centren Pangtonggal Pamekasan. A qualitative methodology was employed through a case study design, utilizing in-depth interviews, participatory observation, and documentary analysis, with validity established via source and methodological triangulation. The findings reveal that the democratic leadership of the kiai manifests across six practical dimensions: institutional deliberation (musyawarah), authority delegation, bidirectional communication, moral exemplariness, administrative transparency, and human resource empowerment. This model constitutes a meaningful synthesis of the Islamic values of syura, justice, and amanah with the principles of participatory, transformational, and ethical leadership, ultimately producing a pesantren governance framework that is inclusive, accountable, and adaptive, while preserving the spiritual legitimacy of the kiai as the institution's central authority.

Keywords: Leadership Democratic, Kiai, Islamic Boarding School, Islamic Education.

Abstrak: Transformasi tata kelola pesantren di era kontemporer menuntut model kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan nilai tradisional Islam dengan prinsip manajemen modern secara sinergis. Pergeseran dari pola kepemimpinan sentralistik menuju pendekatan yang lebih partisipatif menjadi isu strategis dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam yang berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan karakteristik kepemimpinan demokratis kiai, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya, serta menganalisis dampaknya terhadap pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Mambaul Ulum Centren Pangtonggal Pamekasan. Metode yang diterapkan adalah kualitatif dengan desain studi kasus, menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, yang keabsahannya dijamin melalui triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan demokratis kiai termanifestasi dalam enam dimensi praktis,

meliputi musyawarah kelembagaan, delegasi kewenangan, komunikasi dua arah, keteladanan moral, transparansi pengelolaan, dan pemberdayaan sumber daya manusia. Model ini merupakan sintesis nilai syura, keadilan, dan amanah dengan prinsip kepemimpinan partisipatif, transformasional, dan etis, sehingga menghasilkan tata kelola pesantren yang inklusif, akuntabel, dan adaptif tanpa mengeliminasi legitimasi spiritual kiai.

Kata Kunci: Kepemimpinan Demokratis, Kiai, Pesantren, Manajemen Pendidikan Islam.

PENDAHULUAN

Transformasi tata kelola lembaga pendidikan Islam di Indonesia memasuki babak baru yang ditandai dengan meningkatnya tuntutan terhadap keterbukaan, partisipasi, dan akuntabilitas dalam proses pengambilan keputusan.¹ Pesantren sebagai institusi pendidikan tertua di Nusantara menghadapi tekanan ganda: di satu sisi harus mempertahankan nilai-nilai tradisional yang menjadi fondasi eksistensinya, dan di sisi lain dituntut untuk merespons dinamika modernitas yang menghendaki pengelolaan organisasi yang lebih demokratis dan transparan.² Di tengah ketegangan ini, figur kiai sebagai pemimpin sentral pesantren menjadi titik penting yang menentukan arah dan karakter kelembagaan.

Secara historis, Zamakhsyari Dhofier menjelaskan kepemimpinan pesantren bersifat karismatik dan sentralistik, di mana otoritas kiai nyaris tidak terbantahkan karena dilegitimasi oleh kedalaman ilmu agama, silsilah keilmuan, dan kepercayaan masyarakat.³ Namun dalam perkembangannya, sejumlah kiai mulai mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang lebih inklusif dan partisipatif tanpa meninggalkan substansi nilai pesantren. Fenomena ini memunculkan isu ilmiah yang menarik mengenai bagaimana seorang kiai mampu mengintegrasikan nilai-nilai demokratis dalam struktur kelembagaan yang selama ini dikenal bersifat hierarkis dan paternalistik.

Persoalan mendasar yang menjadi pijakan penelitian ini adalah adanya kesenjangan antara model kepemimpinan ideal dalam teori organisasi modern dengan praktik kepemimpinan yang berlangsung di pesantren. Banyak kajian menyimpulkan

¹ Akmalun Najmi and Abd Fattah, "IMPLEMENTASI PEMANFAATAN TEKNOLOGI DALAM PENDIDIKAN FORMAL DI PESANTREN (STUDY KASUS DI SMP MATHLAUL ULUM TAMBUKO SUMENEP)," *As-Sulthan Journal of Education* 1, no. 4 (2025), 816–22.

² Ismail Ismail, "Pesantren, Islam Moderat, Dan Etika Politik Dalam Perspektif Pendidikan Islam," in *Proceedings of Annual Conference for Muslim Scholars*, (2018), 585–94.

³ Zamakhsyari Dhofier, "Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai," (*No Title*), 1982.

bahwa kepemimpinan pesantren identik dengan pola otoriter atau paternalistik yang kurang memberi ruang bagi partisipasi aktif dari unsur-unsur lain seperti ustaz, santri, dan wali santri. Padahal, dalam konteks pengelolaan lembaga pendidikan yang terus berkembang, pola kepemimpinan yang mengakomodasi suara berbagai pihak terbukti lebih mampu mendorong inovasi, meningkatkan motivasi, dan memperkuat keberlanjutan lembaga.

Kondisi nyata di lapangan menunjukkan bahwa terdapat variasi yang signifikan dalam praktik kepemimpinan antarpesantren. Sebagian kiai telah menjalankan mekanisme musyawarah, delegasi wewenang, dan pemberdayaan sumber daya manusia secara konsisten, namun hal ini belum banyak terdokumentasi secara akademis. Keterbatasan dokumentasi ini menjadikan praktik baik yang telah berkembang di pesantren-pesantren tertentu tidak dapat direplikasi atau dijadikan referensi oleh pesantren lain. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam pola kepemimpinan demokratis kiai di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Centren Pangtonggal Pamekasan.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah meletakkan fondasi teoritis dan empiris bagi kajian ini. Penelitian Marjuki dkk. (2024) mengkaji kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh kyai dalam meningkatkan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Al-Umm Malang. Studi ini menunjukkan bahwa kyai yang mempraktikkan kepemimpinan demokratis memfasilitasi partisipasi aktif santri dalam aturan dan tata tertib pesantren, sehingga menciptakan suasana belajar yang lebih kondusif dan akhlakul karimah yang lebih kuat.⁴ Hidayat dan Machali (2019) mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan kepala lembaga pendidikan Islam dengan kinerja organisasi, dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga pendidik dan suasana kerja yang kondusif.⁵ Studi ini memberikan kerangka konseptual penting mengenai relevansi kepemimpinan demokratis dalam konteks lembaga pendidikan berbasis Islam.

⁴ Marjuki Marjuki, Anan Nisoh, and Sabtudin Sabtudin, "Kepemimpinan Demokratis Kyai Untuk Mengatasi Disiplin Santri: Kyai Democratic Leadership to Overcome Santri Discipline," *Thawalib: Jurnal Kependidikan Islam* 5, no. 1 (2024), 95–106.

⁵ Ara Hidayat and Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah* (Kaukaba, 2012).

Lebih lanjut, Syafe'i (2020) dalam dinamika pesantren dalam merespons tuntutan modernisasi dan menyimpulkan bahwa pesantren yang berhasil bertahan dan berkembang adalah mereka yang mampu melakukan adaptasi kelembagaan secara kreatif tanpa mengorbankan nilai-nilai inti.⁶ Adaptasi ini salah satunya terwujud dalam perubahan pola kepemimpinan dari yang bersifat tunggal-sentralistik menuju kepemimpinan kolektif-kolegial.

Meskipun penelitian tentang kepemimpinan pesantren telah cukup banyak dilakukan, sebagian besar berfokus pada pesantren-pesantren besar di Jawa yang memiliki jaringan alumni dan infrastruktur yang mapan. Kajian yang menasar pesantren menengah di wilayah Madura, khususnya di Pamekasan, masih sangat terbatas. Padahal, pesantren-pesantren menengah di Madura memiliki keunikan tersendiri karena beroperasi dalam ekosistem sosial-budaya yang sangat kuat mempertahankan tradisi, namun sekaligus menghadapi tekanan perubahan yang tidak kalah intensnya.

Menjadi menarik dalam penelitian ini yaitu: *Pertama*, fokus geografis dan kelembagaan yang spesifik pada Pondok Pesantren Mambaul Ulum Centren Pangtonggal Pamekasan yang belum pernah menjadi subjek kajian ilmiah sebelumnya. *Kedua*, pendekatan analisis yang memadukan teori kepemimpinan demokratis kontemporer dengan perspektif nilai-nilai pesantren sebagai kerangka interpretif yang lebih kontekstual. *Ketiga*, penelitian ini tidak hanya mendokumentasikan praktik kepemimpinan yang ada, tetapi juga menganalisis faktor-faktor yang memungkinkan berkembangnya kepemimpinan demokratis dalam konteks pesantren yang secara kultural masih sangat menghormati otoritas kiai.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh kiai di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Centren Pangtonggal Pamekasan, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasinya, serta menganalisis dampak pola kepemimpinan tersebut terhadap pengembangan kelembagaan pesantren. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam hal pengembangan model kepemimpinan yang kontekstual dan adaptif di lembaga

⁶ Imam Syafe'i, "Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter," *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2017), 61–82.

pendidikan berbasis pesantren. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi para pengelola pesantren dalam mengembangkan model kepemimpinan yang lebih partisipatif, serta menjadi masukan bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan pembinaan pesantren yang menghargai keberagaman pola kepemimpinan yang ada.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus, karena berupaya memahami secara mendalam praktik kepemimpinan demokratis kiai dalam konteks alamiah kelembagaan pesantren.⁷ Pendekatan kualitatif dipilih untuk menggali makna, pola interaksi, serta dinamika sosial yang terjadi dalam proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Centren Pangtonggal Pamekasan. Studi kasus digunakan karena penelitian difokuskan pada satu lokasi tertentu dengan karakteristik yang spesifik, sehingga memungkinkan analisis yang komprehensif dan kontekstual terhadap fenomena kepemimpinan yang diteliti. Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Centren Pangtonggal Pamekasan, Kabupaten Pamekasan, sebagai lokasi pengambilan data utama karena pesantren tersebut menunjukkan praktik kepemimpinan yang memadukan nilai tradisi dan prinsip partisipatif dalam tata kelola kelembagaan.

Jenis data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder.⁸ Data primer diperoleh secara langsung dari informan kunci, yaitu kiai pengasuh, dewan asatidz, pengurus pesantren, serta perwakilan santri yang terlibat dalam struktur organisasi internal. Data sekunder diperoleh melalui dokumen resmi pesantren, seperti struktur organisasi, tata tertib santri, notulen musyawarah, laporan kegiatan, serta arsip program pengembangan lembaga. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interview), observasi partisipatif, dan studi dokumentasi.⁹ Wawancara digunakan untuk menggali pandangan dan pengalaman

⁷ Arbain Nurdin, Ishomuddin Ishomuddin, and Faridi Faridi, "Democratic Leadership Model of Young Kiai (Lora) at Islamic Boarding School in Madura," *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 9, no. 1 (2024), 42–51.

⁸ Michelle Lam Sut, *A Corpus-Assisted Multimodal Analysis to Policy Addresses of Macao SAR Government: Two Decades of Change in Macao* (Springer Nature, 2023).

⁹ Jhonson Pardosi, Ilham Mirzaya Putra, and Binur Pretty Napitupulu, "Integration of Local Wisdom in Tourism: A Cultural Studies Perspective for Sustainable Development in Samosir," *Cogent Social Sciences* 12, no. 1 (2026), 2624136.

informan terkait praktik kepemimpinan demokratis. Observasi dilakukan untuk memahami pola komunikasi, mekanisme musyawarah, serta interaksi antara kiai dan warga pesantren dalam situasi nyata. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk memperkuat validitas data melalui penelaahan bukti tertulis yang relevan dengan fokus penelitian.

Teknik analisis data dilakukan secara interaktif dan berkesinambungan sejak tahap pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan. Proses analisis meliputi reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan simpulan secara reflektif.¹⁰ Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan mengkategorikan informasi yang relevan dengan tema kepemimpinan demokratis. Penyajian data dilakukan dalam bentuk deskripsi naratif yang sistematis agar hubungan antar-temuan dapat dipahami secara utuh. Tahap akhir berupa penarikan simpulan dilakukan melalui interpretasi kritis dengan mengaitkan temuan lapangan dengan kerangka teori kepemimpinan partisipatif, transformasional, dan etis. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode, sehingga hasil analisis memiliki tingkat kredibilitas dan konsistensi yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

PEMBAHASAN

A. Konsep Kepemimpinan Demokratis Kiai Pesantren

Kepemimpinan kiai dalam pesantren secara historis dikenal bercorak karismatik dan sentralistik. Namun, dinamika tata kelola pendidikan Islam kontemporer menunjukkan adanya pergeseran menuju model kepemimpinan yang lebih partisipatif dan inklusif. Transformasi ini tidak dapat dilepaskan dari tuntutan akuntabilitas, transparansi, dan profesionalitas dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Dalam konteks tersebut, konsep kepemimpinan demokratis kiai pesantren menjadi relevan untuk dianalisis secara akademik sebagai bentuk sintesis antara tradisi keilmuan Islam dan teori manajemen modern.

Kepemimpinan demokratis dalam pesantren bukanlah bentuk sekularisasi otoritas kiai, melainkan reinterpretasi nilai syura (musyawarah), keadilan ('adl), dan tanggung jawab kolektif dalam tata kelola kelembagaan. Oleh karena itu, konsep

¹⁰ Mohaiminul Islam, "Data Analysis: Types, Process, Methods, Techniques and Tools," *International Journal on Data Science and Technology* 6, no. 1 (2020), 10–15.

ini perlu dipahami sebagai model kepemimpinan yang tetap mempertahankan legitimasi moral-spiritual kiai, namun mengintegrasikan partisipasi aktif warga pesantren dalam proses pengambilan keputusan. Tiga konsep dalam hal ini yang harus dipahami adalah sebagai berikut:

B. Definisi dan Karakteristik Kepemimpinan Demokratis

Secara umum, kepemimpinan demokratis adalah salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pemberdayaan, partisipasi anggota, keterbukaan komunikasi, serta keterlibatan kolektif dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kajian kepemimpinan pendidikan modern, pendekatan demokratik dibedakan dari bentuk kepemimpinan otoriter karena pemimpin tidak mengambil keputusan secara sepihak, tetapi melibatkan seluruh pihak yang terkait dalam organisasi untuk memberikan masukan dan berbagi tanggung jawab terhadap hasil keputusan.¹¹

Dalam konteks pesantren, peran kiai sebagai pemimpin demokratis dipahami sebagai figur yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam seperti syura (musyawarah), ‘adl (keadilan), dan ukhuwah (persaudaraan) dengan prinsip manajemen kontemporer berupa partisipasi aktif dari seluruh warga pesantren dalam menyusun arah kebijakan lembaga, menyelesaikan permasalahan internal, dan menjawab tantangan eksternal tanpa meninggalkan legitimasi moral-spiritual kiai.¹²

Dalam kepemimpinan demokratik, komunikasi bersifat terbuka (open communication), artinya informasi dan gagasan disampaikan secara bebas tanpa hambatan birokratis. Para pengikut dipandang sebagai mitra diskusi secara konseptual dan struktural. Hal ini tidak hanya meningkatkan legitimasi keputusan, tetapi juga memperkuat rasa memiliki (ownership) di kalangan anggota organisasi.¹³

Adapun karakteristik kepemimpinan demokratis pesantren oleh Lalu Iwan Eko Jakandar, dkk (2024) menyatakan bahwa: (1) *Partisipatif*. Kiai melibatkan

¹¹ Faisal Daut, "TIPOLOGI KEPEMIMPINAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM," *Istiqra: Jurnal Hasil Penelitian* 9, no. 2 (2021), 155–72.

¹² Eka Mardiani, "Urgensi Kepemimpinan Demokratis Dalam Membangun Integritas Di Lingkungan Madrasah," *Arfannur: Journal of Islamic Education* 2, no. 3 (2021), 219–30.

¹³ Daut, "TIPOLOGI KEPEMIMPINAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM."

ustaz, pengurus, dan perwakilan santri dalam forum musyawarah. (2) *Komunikatif*. Tersedianya komunikasi dua arah yang terbuka dan transparan. (3) *Delegatif*. Pendelegasian wewenang kepada struktur organisasi di bawahnya. (4) *Keteladanan Moral*. Otoritas tetap bersandar pada integritas keilmuan dan akhlak kiai. (5) *Akuntabel dan Transparan*. Tata kelola kelembagaan dilakukan secara terbuka.¹⁴

Berdasarkan kajian di atas, maka dapat dirumuskan definisi dan karakteristik kepemimpinan demokratis kiai pesantren adalah gaya kepemimpinan, di mana kiai sebagai pemimpin spiritual dan administratif menginternalisasi nilai-nilai Islam seperti syura (musyawarah), keadilan, dan amanah dalam tata kelola lembaganya, serta melibatkan secara aktif seluruh warga pesantren (ustaz, pengurus, santri) dalam proses pengambilan keputusan, melalui komunikasi dua arah yang terbuka, delegasi tanggung jawab, akuntabilitas dan keteladanan moral, sehingga kebijakan lembaga dijalankan secara inklusif, akuntabel, dan responsif terhadap dinamika pendidikan kontemporer.

C. Landasan Normatif-Islamiah

Prinsip dasar kepemimpinan demokratis dalam Islam dapat dikaji dalam konsep Al-Qur'an QS. Asy-Syura: 38 yang menyebutkan:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Artinya: "Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan melaksanakan salat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka; dan mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka." Ayat ini menunjukkan bahwa bahwa urusan kaum mukmin diselesaikan melalui musyawarah dan partisipasi merupakan nilai intrinsik dalam tata kelola sosial Islam.¹⁵

Dalam kajian kontemporer, Azyumardi Azra menegaskan bahwa keberlanjutan lembaga Islam tradisional sangat ditentukan oleh kemampuannya beradaptasi secara kreatif tanpa meninggalkan nilai dasar. Pesantren yang mampu mengintegrasikan partisipasi dan profesionalisme akan lebih siap menghadapi

¹⁴ Lalu Iwan Eko Jakandar et al., "Democratic Leadership in the Management of Student Discipline in Islamic Boarding Schools," *Journal of Islamic Education* 9, no. 1 (2024), 126–40.

¹⁵ Ilham Bastanta Panjaitan, Ilma Aulia, and Asep Abdul Muhyi, "Islam Dan Demokrasi Perspektif Al-Qur'an: Analisis Tafsir Maudhu'i," *AlMabeer: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 01 (2024), 61–75.

modernitas.¹⁶ Selain itu, Muhaimin (2019) dalam Manajemen Pendidikan Islam menyatakan bahwa kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam harus berbasis pada nilai etika, kolektivitas, dan tanggung jawab sosial. Demokratisasi kepemimpinan bukan sekadar mekanisme struktural, tetapi bagian dari pembinaan karakter organisasi.¹⁷

Dengan demikian, secara normatif kepemimpinan demokratis kiai di pesantren tidak hanya memperoleh pijakan yang kuat dari ajaran teologis Islam, seperti prinsip musyawarah, keadilan, amanah, dan tanggung jawab moral, tetapi juga menunjukkan kesesuaian yang nyata dengan kebutuhan manajemen kelembagaan modern. Model kepemimpinan ini memungkinkan kiai tetap menjadi figur sentral yang memiliki otoritas religius, sekaligus membuka ruang partisipasi, dialog, dan kolaborasi dalam pengambilan keputusan, sehingga tata kelola pesantren dapat berjalan lebih transparan, adaptif, dan profesional tanpa kehilangan nilai-nilai spiritual yang menjadi fondasinya.

D. Dimensi Teoretis Kepemimpinan Demokratis Kiai

Dalam pengembangan kerangka konseptual, kepemimpinan demokratis kiai pesantren dapat dipahami melalui beberapa pendekatan teori modern:

Pertama. *Teori Kepemimpinan Partisipatif*. Teori ini menekankan bahwa keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap kebijakan. Dalam pesantren, keterlibatan santri dan ustaz dalam musyawarah memperkuat budaya kolektif.¹⁸

Kedua. *Teori Kepemimpinan Transformasional*. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memberdayakan anggota untuk mencapai visi bersama. Kiai sebagai figur spiritual memiliki kapasitas kuat untuk menjadi agen transformasi yang membangun visi kolektif pesantren.¹⁹

¹⁶M Falikul Isbah, "Pesantren in the Changing Indonesian Context: History and Current Developments," *Qudus International Journal of Islamic Studies (QIJIS)* 8, no. 1 (2020), 65–106.

¹⁷ Ali Rohmad, "Basic Values and the Morality of Islamic Education Leadership," *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2020), 114–31.

¹⁸M Munir, Imam Fu'adi, and N E Nur Efendi, "Kiai's Collective Leadership in Maintaining the Existence of Lirboyo Islamic Boarding School, Kediri, East Java, Indonesia," *International Journal of Social Science and Education Research Studies* 3, no. 11 (2023).

¹⁹Nining Khurrotul Aini, M Ridlwan Nasir, and Masdar Hilmy, "Transformational Leadership of Nyai—Case Study in Roudlotun Nasyiin Islamic Boarding School," *JWEE*, no. 1–2 (2021), 164–73.

Ketiga. *Teori Kepemimpinan Etis*. Kepemimpinan etis menekankan integritas moral dan keadilan dalam pengambilan keputusan. Dalam pesantren, legitimasi kepemimpinan kiai tetap bersandar pada keteladanan dan keilmuan.²⁰

Sebab teoretis di atas, kepemimpinan demokratis kiai di pesantren dapat dijelaskan melalui perpaduan beberapa pendekatan modern yang saling melengkapi. Keterlibatan santri dan ustaz dalam musyawarah mencerminkan prinsip partisipatif yang menumbuhkan rasa memiliki terhadap kebijakan pesantren, sementara peran kiai sebagai figur spiritual sekaligus pengarah visi menunjukkan karakter transformasional yang mampu menggerakkan perubahan dan kemajuan bersama. Di sisi lain, kekuatan moral, keteladanan, dan integritas pribadi kiai memperlihatkan dimensi etis yang menjadi sumber utama legitimasi kepemimpinannya. Dengan demikian, bahwa kepemimpinan demokratis kiai bukan hanya selaras dengan nilai-nilai keislaman, tetapi juga relevan dengan teori kepemimpinan kontemporer.

E. Penerapan Kepemimpinan Demokratis Kiai Pesantren

Penerapan kepemimpinan demokratis kiai di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Centren Pangtonggal Pamekasan merupakan bentuk aktualisasi nilai-nilai syura dalam tata kelola kelembagaan pesantren yang adaptif terhadap dinamika pendidikan kontemporer. Dalam konteks ini, demokratisasi kepemimpinan tidak dimaknai sebagai pelepasan otoritas kiai, melainkan sebagai penguatan legitimasi moral melalui mekanisme partisipatif yang terstruktur dan terarah. Transformasi tersebut sejalan dengan temuan bahwa pesantren modern cenderung mengembangkan pola kepemimpinan kolaboratif untuk menjawab tuntutan profesionalitas dan akuntabilitas.²¹

Berdasarkan hasil wawancara, Kiai Kurdi selaku pengasuh Pondok Pesantren Mambaul Ulum Centren Pangtonggal Pamekasan menyampaikan bahwa *“kepemimpinan demokratis yang diterapkan di pesantren bukan berarti mengurangi peran dan otoritas kiai, melainkan memperkuatnya melalui musyawarah, keterbukaan, dan pembagian*

²⁰ Eriyanto Eriyanto, “The Leadership of Kiai Pondok Boarding Schools in Establishing Santri Morals in the Mellineal Era,” *Review of Islamic Studies* 2, no. 1 (2023), 34–40.

²¹ Aini, Nasir, and Hilmy, “Transformational Leadership of Nyai—Case Study in Roudlotun Nasyiin Islamic Boarding School.”

tanggung jawab yang jelas. Selain itu, setiap kebijakan penting selalu dibahas bersama para asatidz dan pengurus agar keputusan yang diambil membawa kemaslahatan bersama. Hal lain adalah komunikasi dua arah, transparansi pengelolaan, serta keteladanan dalam sikap dan akhlak menjadi kunci agar nilai-nilai syura tetap hidup, sehingga pesantren dapat berkembang secara profesional tanpa meninggalkan prinsip keilmuan dan moral yang menjadi dasar utamanya.” Dengan demikian hal ini, dapat dipahami sebagai berikut:

Pertama, penerapan dimensi musyawarah kelembagaan. Di pesantren ini, setiap kebijakan strategis, baik terkait pengembangan kurikulum, tata tertib santri, pengelolaan keuangan, maupun kerja sama eksternal, dibahas melalui forum musyawarah yang melibatkan pengasuh, dewan asatidz, dan pengurus harian. Musyawarah tidak hanya bersifat simbolik, tetapi menjadi mekanisme deliberatif yang memberi ruang argumentasi dan pertimbangan kolektif.

Kedua, penerapan sistem delegasi kewenangan. Kiai sebagai pemimpin tertinggi tetap menjadi pemegang otoritas normatif dan simbolik, namun dalam praktik manajerial harian, sebagian kewenangan didelegasikan kepada struktur organisasi seperti kepala madrasah, koordinator bidang pendidikan, dan pembina asrama.

Ketiga, penerapan komunikasi dua arah yang terbuka. Kiai menyediakan ruang dialog melalui pertemuan rutin, forum evaluasi, dan pengajian yang interaktif. Santri maupun ustaz memiliki kesempatan menyampaikan aspirasi secara langsung.

Keempat, penguatan keteladanan moral sebagai fondasi demokratisasi. Meskipun mekanisme partisipatif diterapkan, kepemimpinan tetap berakar pada integritas keilmuan, konsistensi akhlak, dan keteladanan pribadi kiai. Dengan demikian, demokratisasi kepemimpinan tidak mengurangi kewibawaan kiai, tetapi justru memperkuatnya melalui integrasi nilai dan praktik.

Kelima, penerapan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan. Pengelolaan keuangan pesantren dilakukan secara terbuka melalui laporan berkala kepada pengurus dan wali santri. Program pengembangan pesantren disosialisasikan secara sistematis sehingga seluruh pihak memahami arah kebijakan lembaga.

Keenam, pemberdayaan sumber daya manusia pesantren. Kiai mendorong peningkatan kapasitas ustaz melalui pelatihan, seminar, dan jejaring akademik.

Santri juga diberi ruang berorganisasi melalui struktur kepengurusan internal yang demokratis

Dari kelima praktik kepemimpinan demokratis yang diterapkan di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Centren Pangtonggal Pamekasan di atas, dapat merefleksikan suatu bentuk integrasi konseptual dan praksis antara khazanah nilai tradisional pesantren dengan prinsip-prinsip manajemen pendidikan modern yang menekankan partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Pola kepemimpinan tersebut tidak meniadakan dimensi karismatik yang secara historis melekat pada figur kiai sebagai pusat otoritas moral dan spiritual, melainkan mereorientasikannya ke dalam kerangka kelembagaan yang lebih kolektif dan kolaboratif.²² Karisma kiai tetap berfungsi sebagai sumber legitimasi normatif, namun dalam implementasinya diarahkan untuk mendorong keterlibatan aktif seluruh elemen pesantren dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan program.²³

Dengan demikian, demokratisasi kepemimpinan tidak dipahami sebagai pergeseran menuju model yang egaliter secara struktural semata, tetapi sebagai proses internalisasi nilai musyawarah, tanggung jawab bersama, dan pembagian peran yang proporsional, sehingga kekuatan personal kepemimpinan kiai bertransformasi menjadi energi kolektif yang menopang keberlanjutan dan kemajuan kelembagaan pesantren secara berkesinambungan.

F. Analisis Dan Dampak Kepemimpinan Demokratis Kiai Pesantren

Analisis terhadap praktik kepemimpinan demokratis di pesantren ini menunjukkan bahwa model tersebut memiliki implikasi multidimensional terhadap dinamika organisasi, budaya kelembagaan, dan kualitas pendidikan. Adalah dampak terhadap budaya organisasi. Penerapan musyawarah dan komunikasi terbuka membentuk budaya kolektif yang menumbuhkan rasa memiliki (sense of belonging). Santri dan ustaz merasa menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan, sehingga tingkat partisipasi dan komitmen meningkat.

²² Helena Lipková, "In Search of Spiritual Authority: The Agile Spiritual Leadership Challenge," *Journal of Media and Religion* 24, no. 1 (2025), 33–48.

²³ Lalu Abdurrahman, Afiful Ikhwan, and Aldo Redho Syam, "Kyai's Charismatic Leadership in Shaping Students Personality at Islamic Boarding Schools," *Edukasia Islamika* 7, no. 2 (2022), 191–208.

Eriyanto (2023) dalam kajiannya mengenai kepemimpinan etis pada lembaga pendidikan Islam menegaskan bahwa komunikasi terbuka antara pemimpin dan anggota organisasi membentuk kultur transparansi yang memperkuat legitimasi kepemimpinan.²⁴

Delegasi kewenangan dan pemberdayaan profesional meningkatkan motivasi ustaz dalam melaksanakan tugas. Ketika guru merasa dipercaya dan dilibatkan, produktivitas dan inovasi pembelajaran cenderung meningkat. Keterlibatan santri dalam penyusunan tata tertib mendorong internalisasi nilai disiplin secara lebih efektif.²⁵

Pesantren yang menerapkan pola kepemimpinan kolegial lebih responsif terhadap perubahan kebijakan pemerintah dan kebutuhan masyarakat. Transparansi dan akuntabilitas meningkatkan kepercayaan masyarakat. Kepercayaan ini berimplikasi pada dukungan moral maupun material terhadap pengembangan pesantren. Namun demikian, analisis juga menunjukkan adanya tantangan. Budaya paternalistik yang masih kuat dalam tradisi pesantren berpotensi memperlambat proses distribusi kewenangan. Selain itu, kapasitas manajerial yang belum merata di kalangan pengurus dapat menjadi hambatan implementasi optimal.

Dengan demikian, secara normatif-akademik, kepemimpinan demokratis kiai di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Centren Pangtonggal Pamekasan dapat diposisikan sebagai model integratif antara kepemimpinan partisipatif, transformasional, dan etis. Model ini tidak hanya relevan secara teoretis, tetapi juga aplikatif dalam konteks pengembangan lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren. Demokratisasi dalam bingkai nilai syura, amanah, dan keadilan memperlihatkan bahwa pesantren mampu beradaptasi tanpa kehilangan identitas spiritualnya.

²⁴ Eriyanto, "The Leadership of Kiai Pondok Boarding Schools in Establishing Santri Morals in the Mellineal Era."

²⁵ Ismail Ismail and Moh Wardi Moh Wardi, "Transforming Elementary School Students' Science Literacy through Scratch-Based E-Modules Integrated with Islamic Value," *International Journal of Elementary Education* 9, no. 2 (2025), 237–47.

KESIMPULAN

Kepemimpinan demokratis kiai di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Centren Pangtonggal Pamekasan merupakan model integrasi nilai-nilai tradisional Islam dengan prinsip manajemen pendidikan kontemporer. Implementasi kepemimpinan tersebut diwujudkan melalui enam dimensi praksis, yaitu mekanisme musyawarah kelembagaan yang bersifat deliberatif, sistem delegasi kewenangan yang terstruktur, komunikasi dua arah yang terbuka dan responsif, penguatan keteladanan moral sebagai fundamen legitimasi, transparansi serta akuntabilitas pengelolaan, dan pemberdayaan sumber daya manusia pesantren. Pendekatan kepemimpinan demikian tidak mereduksi otoritas kiai, melainkan memperkuat legitimasinya melalui internalisasi nilai syura, keadilan, dan amanah dalam tata kelola kelembagaan yang lebih kolektif dan kolaboratif. Dengan demikian, model ini merepresentasikan sintesis yang harmonis antara kepemimpinan partisipatif, transformasional, dan etis yang relevan secara teoritis maupun aplikatif.

Dari perspektif pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, temuan penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam memperkaya kerangka konseptual tentang kepemimpinan pesantren yang adaptif. Demokratisasi kepemimpinan dalam bingkai nilai-nilai keislaman membuktikan bahwa pesantren memiliki kapasitas untuk merespons tuntutan modernitas tanpa mengabaikan identitas spiritualnya. Meski demikian, tantangan berupa budaya paternalistik yang mengakar serta ketimpangan kapasitas manajerial di kalangan pengurus masih menjadi hambatan yang memerlukan perhatian strategis. Oleh karena itu, direkomendasikan agar pesantren terus mengembangkan kapasitas kelembagaan melalui penguatan kompetensi manajerial dan pendalaman pemahaman tentang kepemimpinan partisipatif, sehingga transformasi menuju tata kelola yang lebih inklusif dan profesional dapat berlangsung secara berkelanjutan dan terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Lalu, Afiful Ikhwani, and Aldo Redho Syam. "Kyai's Charismatic Leadership in Shaping Students Personality at Islamic Boarding Schools." *Edukasia Islamika* 7, no. 2 (2022), 191–208.
- Aini, Nining Khurrotul, M Ridlwan Nasir, and Masdar Hilmy. "Transformational Leadership of Nyai—Case Study in Roudlotun Nasyiin Islamic Boarding School." *JWEE*, no. 1–2 (2021), 164–73.

- Daut, Faisal. "TIPOLOGI KEPEMIMPINAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM." *Istiqra: Jurnal Hasil Penelitian* 9, no. 2 (2021), 155–72.
- Dhofier, Zamakhsyari. "Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai." (*No Title*), 1982.
- Eriyanto, Eriyanto. "The Leadership of Kiai Pondok Boarding Schools in Establishing Santri Morals in the Mellineal Era." *Review of Islamic Studies* 2, no. 1 (2023), 34–40.
- Hidayat, Ara, and Imam Machali. *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah*. Kaukaba, 2012.
- Isbah, M Falikul. "Pesantren in the Changing Indonesian Context: History and Current Developments." *Qudus International Journal of Islamic Studies (QIJIS)* 8, no. 1 (2020), 65–106.
- Islam, Mohaiminul. "Data Analysis: Types, Process, Methods, Techniques and Tools." *International Journal on Data Science and Technology* 6, no. 1 (2020), 10–15.
- Ismail, Ismail. "Pesantren, Islam Moderat, Dan Etika Politik Dalam Perspektif Pendidikan Islam." In *Proceedings of Annual Conference for Muslim Scholars*, 585–94, 2018.
- Ismail, Ismail, and Moh Wardi Moh Wardi. "Transforming Elementary School Students' Science Literacy through Scratch-Based E-Modules Integrated with Islamic Value." *International Journal of Elementary Education* 9, no. 2 (2025), 237–47.
- Jakandar, Lalu Iwan Eko, Ribut Wahyu Eriyanti, Fauzan Fauzan, and Ria Arista. "Democratic Leadership in the Management of Student Discipline in Islamic Boarding Schools." *Journal of Islamic Education* 9, no. 1 (2024), 126–40.
- Lipková, Helena. "In Search of Spiritual Authority: The Agile Spiritual Leadership Challenge." *Journal of Media and Religion* 24, no. 1 (2025), 33–48.
- Mardiani, Eka. "Urgensi Kepemimpinan Demokratis Dalam Membangun Integritas Di Lingkungan Madrasah." *Arfannur: Journal of Islamic Education* 2, no. 3 (2021), 219–30.
- Marjuki, Marjuki, Anan Nisoh, and Sabtudin Sabtudin. "Kepemimpinan Demokratis Kyai Untuk Mengatasi Disiplin Santri: Kyai Democratic Leadership to Overcome Santri Discipline." *Thawalib: Jurnal Kependidikan Islam* 5, no. 1 (2024), 95–106.
- Munir, M, Imam Fu'adi, and N E Nur Efendi. "Kiai's Collective Leadership in Maintaining the Existence of Lirboyo Islamic Boarding School, Kediri, East Java, Indonesia." *International Journal of Social Science and Education Research Studies* 3, no. 11 (2023).

- Najmi, Akmalun, and Abd Fattah. "IMPLEMENTASI PEMANFAATAN TEKNOLOGI DALAM PENDIKAN FORMAL DI PESANTREN (STUDY KASUS DI SMP MATHLAUL ULUM TAMBUKO SUMENEP)." *As-Sulthan Journal of Education* 1, no. 4 (2025), 816–22.
- Nurdin, Arbain, Ishomuddin Ishomuddin, and Faridi Faridi. "Democratic Leadership Model of Young Kiai (Lora) at Islamic Boarding School in Madura." *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 9, no. 1 (2024), 42–51.
- Panjaitan, Ilham Bastanta, Ilma Aulia, and Asep Abdul Muhyi. "Islam Dan Demokrasi Perspektif Al-Qur'an: Analisis Tafsir Maudhu'i." *AlMaheer: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 01 (2024), 61–75.
- Pardosi, Jhonson, Ilham Mirzaya Putra, and Binur Pretty Napitupulu. "Integration of Local Wisdom in Tourism: A Cultural Studies Perspective for Sustainable Development in Samosir." *Cogent Social Sciences* 12, no. 1 (2026), 2624136.
- Rohmad, Ali. "Basic Values and the Morality of Islamic Education Leadership." *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2020), 114–31.
- Sut, Michelle Lam. *A Corpus-Assisted Multimodal Analysis to Policy Addresses of Macao SAR Government: Two Decades of Change in Macao*. Springer Nature, 2023.
- Syafe'i, Imam. "Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter." *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2017), 61–82.