E-ISSN: 2721-1145
DOI 10.xxxx/xxxx

Gaya Kepemimpinan Kiai Progresif dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Pesantren di Yayasan Tanwirul Islam

Mutmainnah*
Universitas Islam Negeri Madura Pamekasan, Indonesia
Email: mutmainnahdlg12@gmail.com
**corresponding author*

Abstract:
This study examines the leadership style mechanisms of a progressive kiai (Islamic boarding school leader) regarding the development of educational quality at the Tanwirul Islam Foundation. Based on an in-depth case study of the Tanwirul Islam Foundation in Sampang and integrating Weber's theory of authority with transformational leadership theory this research analyzes how the kiai integrates traditional charismatic authority with modern management rationality to drive improvements in educational quality. The findings reveal that the core characteristics of this progressive kiai's leadership style are manifested through the institutional transformation of traditional authority, integrative curriculum innovation, and alumni-network-based economic empowerment. Practices at the Tanwirul Islam Foundation demonstrate that the curriculum integration model (combining the national curriculum with the local pesantren curriculum) and the alumni economic management model serve as dual drivers of quality development. This study offers a theoretical framework and empirical evidence for understanding the adaptive changes of pesantren amidst modernization, while making a dual contribution to the fields of pesantren leadership studies and educational quality management
Keywords: Progressive Kiai Leadership, Pesantren Quality, Curriculum Integration, Alumni Empowerment

Abstrak:
Penelitian ini mengkaji mekanisme gaya kepemimpinan kiai progresif dalam pengembangan mutu pendidikan pesantren di Yayasan Tanwirul Islam. Berbasis studi kasus mendalam terhadap Yayasan Tanwirul Islam Sampang, dengan memadukan teori otoritas Weber dan teori kepemimpinan transformasional, penelitian ini menganalisis bagaimana kiai mengintegrasikan otoritas karismatik tradisional dengan rasionalitas manajemen modern untuk mendorong peningkatan mutu pendidikan.

Copyright (c) 2026 by **Wissen:** Jurnal Pendiidkan Indonesia

Temuan penelitian menunjukkan bahwa ciri inti gaya kepemimpinan kiai progresif terwujud dalam transformasi institusional otoritas tradisional, inovasi integratif dalam sistem kurikulum, serta pemberdayaan ekonomi berbasis jaringan alumni. Praktik di Yayasan Tanwirul Islam menunjukkan bahwa model integrasi kurikulum (memadukan kurikulum nasional dengan kurikulum lokal pesantren) dan model manajemen ekonomi alumni merupakan penggerak ganda dalam pengembangan mutu. Penelitian ini menawarkan kerangka teoretis dan bukti empiris untuk memahami perubahan adaptif pesantren dalam proses modernisasi, serta memberikan kontribusi ganda bagi studi kepemimpinan pesantren dan manajemen mutu pendidikan.
Kata Kunci: kepemimpinan kiai progresif, mutu pesantren, Yayasan Tanwirul Islam, integrasi kurikulum, pemberdayaan alumni.

PENDAHULUAN

Pesantren sebagai bentuk institusi pendidikan Islam tertua di Indonesia menghadapi tekanan transformasi yang mendalam dalam sistem pendidikan kontemporer (Masruroh, 2026). Berdasarkan data Kementerian Agama Republik Indonesia, terdapat lebih dari empat puluh ribu pesantren di seluruh negeri yang mengemban misi pendidikan bagi jutaan santri. Namun, efek berganda dari globalisasi, digitalisasi, dan kebijakan standardisasi pendidikan nasional menuntut pesantren untuk merespons tantangan standar mutu eksternal sambil mempertahankan karakteristik pendidikan keagamaannya. Ketegangan ini sangat menonjol di daerah pinggiran Yayasan Tanwirul Islam Sampang di Pulau Madura merupakan kasus tipikal dalam konteks ini.

Yayasan Tanwirul Islam didirikan pada tahun 1975, terletak di Kabupaten Sampang, Jawa Timur, dan merupakan lembaga pesantren komprehensif yang mencakup pendidikan anak usia dini hingga pendidikan menengah kejuruan. Unit operasionalnya meliputi TK Tanwirul Islam, MI Tanwirul Islam, SMPS Al-Irsyad, SMA Tanwirul Islam, SMK JAIFAQ, Pusat Pendidikan Al-Qur'an, serta Madrasah Diniyah. Yayasan ini memiliki visi "membentuk santri yang berkemampuan dalam iman dan ilmu pengetahuan, berlandaskan akhlak mulia," yang mencerminkan strategi positioning pesantren di antara tradisi dan modernitas.

Penelitian yang ada tentang kepemimpinan pesantren di Indonesia terutama menampilkan tiga orientasi. Orientasi pertama berfokus pada kelangsungan otoritas karismatik tradisional, seperti penelitian tentang nilai-nilai kepemimpinan kiai di Pesantren Sunan Drajat yang menekankan peran sentral nilai religius, disiplin, kemandirian, dan keteladanan dalam manajemen organisasi. Orientasi kedua menyoroti keterkaitan otoritas politik dan tata kelola pendidikan, mengeksplorasi bagaimana kiai mengonversi modal politik menjadi sumber daya pengembangan institusi. Orientasi ketiga menganalisis model kepemimpinan spesifik, seperti praktik kepemimpinan transformasional dan otentik dalam meningkatkan efektivitas guru serta disiplin kerja (Zahraningtyas, 2026).

Namun, penelitian di atas memiliki dua celah signifikan. Pertama, definisi tipologis gaya kepemimpinan progresif masih belum jelas. Literatur yang ada sering menggunakan istilah kiai visioner atau kepemimpinan transformasional, tetapi kurang analisis struktural yang membedakan gaya kepemimpinan ini dari tipe karismatik tradisional atau tipe rasional legal murni. Kedua, mekanisme pengaruh antara gaya kepemimpinan dan mutu pendidikan kurang dieksplorasi secara mendetail. Pengembangan mutu pesantren melibatkan berbagai dimensi seperti integrasi kurikulum, pembinaan guru, perbaikan fasilitas, dan daya saing lulusan, bagaimana gaya kepemimpinan menghasilkan pengaruh diferensial pada dimensi-dimensi ini masih memerlukan kajian empiris yang lebih sistematis. Ketiga, belum banyak studi yang membedah tentang hibridisasi otoritas sekaligus manajemen ekonomi alumni secara terpadu terutama pada penelitian di atas.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut melalui analisis kasus mendalam terhadap Yayasan Tanwirul Islam, dengan menjawab pertanyaan inti berikut: (1) Ciri-ciri spesifik apa yang ditampilkan gaya kepemimpinan kiai progresif di Yayasan Tanwirul Islam? (2) Melalui mekanisme apa gaya kepemimpinan ini memengaruhi peningkatan mutu pendidikan? (3) Implikasi apa yang dimiliki kasus ini bagi teori kepemimpinan pesantren?

METODE

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus kualitatif dengan Yayasan Tanwirul Islam sebagai unit analisis. Keunggulan studi kasus terletak pada kemampuannya mengeksplorasi pertanyaan tipe bagaimana dan mengapa secara mendalam, sangat cocok untuk menganalisis mekanisme kausal kompleks antara praktik kepemimpinan dan hasil organisasi. Orientasi penelitian adalah studi kasus yang bertujuan memandu pengumpulan dan analisis data melalui kerangka teoretis sambil tetap terbuka terhadap revisi teori. Pengumpulan data menggunakan strategi multisumber untuk meningkatkan kredibilitas temuan. Analisis dokumen mencakup dokumen resmi yayasan (visi, misi, struktur organisasi, data siswa), makalah akademik, dan artikel berita. Analisis data sekunder mencakup materi wawancara kepada informan seperti pengasuh yayasan, kepala lembaga, guru-guru dalam naungan yayasan serta beberapa alumni dan catatan observasi dari penelitian yang ada, khususnya temuan tentang integrasi kurikulum dan manajemen ekonomi alumni. Pengambilan sampel teoretis berdasarkan dimensi konseptual gaya kepemimpinan progresif, memilih materi kasus yang dapat menjelaskan karakteristik setiap dimensi.

Guna menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan metode untuk menguji konsistensi serta silang informasi dari berbagai instrumen, disertai proses *member checking* guna memastikan bahwa interpretasi data benar-benar sesuai dengan fakta dan konteks di lapangan.(Creswell, 2023) Seluruh proses pengumpulan materi kasus ini dipandu oleh pengambilan sampel teoretis berdasarkan dimensi konseptual gaya kepemimpinan progresif untuk memilih data yang paling relevan dalam menjelaskan karakteristik dari setiap dimensi teoretis yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Kiai Progresif di Yayasan Tanwirul Islam

Struktur kepemimpinan Yayasan Tanwirul Islam menampilkan bentuk otoritas hibrida yang unik. KH Jama'ah Irsyad sebagai pengasuh memiliki sumber otoritas yang menggabungkan basis karismatik tradisional dan rasional institusional. Di satu sisi, ia melanjutkan peran tradisional kiai pesantren penjaga pengetahuan agama, pembimbing spiritual, dan inti kohesi komunitas. Di sisi lain, struktur multi-unit yayasan delapan unit operasional dari TKIT hingga SMK menuntut kemampuan manajemen sistematis yang melampaui jangkauan operasional otoritas karismatik tradisional.

Proses hibridisasi ini diwujudkan melalui dua mekanisme. *Pertama,* ekspresi institusional visi. Visi yayasan "membentuk santri yang berkemampuan dalam iman dan ilmu pengetahuan, berlandaskan akhlak mulia" mentransformasi keprihatinan inti otoritas karismatik (iman dan akhlak) menjadi tujuan organisasi yang dapat dikomunikasikan dan dievaluasi. Rumusan visi ini secara simultan mengakomodasi dimensi keagamaan (IMTAQ) dan dimensi sekuler (IPTEK), menyediakan kerangka legitimasi bagi operasionalisasi rasionalitas manajemen dalam organisasi.

Kedua, fungsi rasionalisasi prinsip manajemen Empat Tertib. Misi yayasan secara eksplisit mengemukakan prinsip "Empat T": Tertib Waktu, Tertib Personal, Tertib Administrasi, Tertib Prosedur. Keempat prinsip ini menyematkan elemen inti otoritas rasional legal Weberian orientasi aturan, keadilan prosedural, prediktabilitas ke dalam operasional harian pesantren. Patut dicatat bahwa pengajuan prinsip "Empat T" bukanlah negasi terhadap tradisi, melainkan dibingkai sebagai sarana pelayanan terbaik untuk mencapai tujuan pendidikan agama, sehingga menghindari konfrontasi langsung dengan otoritas tradisional (Mustofa, 2023).

Temuan ini berdialog dengan kesimpulan penelitian partisipasi politik kiai di Sumatera Selatan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa otoritas karismatik ketika disematkan dalam jaringan kebijakan formal dan kerangka tata kelola pendidikan, dapat memperoleh stabilitas institusional. Kasus Yayasan Tanwirul Islam lebih lanjut menunjukkan bahwa "penyematan" ini tidak hanya terjadi pada tingkat politik eksternal, tetapi juga pada tingkat manajemen internal. Institusionalisasi visi dan pengenalan prinsip "Empat T" merupakan mekanisme mikro rasionalisasi otoritas karismatik di dalam organisasi.

Dalam masyarakat Madura yang kental dengan budaya keagamaan tradisional dan ketaatan hierarkis (*ta'dzim*) kepada figur agama, penerimaan terhadap rasionalitas manajerial modern bukanlah proses yang tanpa resistensi. Secara psikologis, kiai menghadapi dua tantangan. di satu sisi harus menjaga citra spiritual dan ketaatan kultural masyarakat agar tidak terkesan "terlalu sekuler" atau "meninggalkan tradisi", sementara di sisi lain harus membawa pesantren merespons tuntutan modernisasi dan standardisasi pendidikan.

Ketegangan psikologis ini dikelola oleh kiai melalui strategi pembingkaian spiritual (*spiritual framing*). Langkah-langkah modernisasi seperti penerapan prinsip "Empat T" (Tertib Waktu, Tertib Personal, Tertib Administrasi, Tertib Prosedur) dinarasikan bukan

sebagai bentuk pengadopsian budaya barat atau sekuler, melainkan diselaraskan dengan nilai-nilai kedisiplinan dan kedalaman akhlak Islam. Dengan membingkai tertib manajerial sebagai bentuk manifestasi kepatuhan (*pembuktian ketakwaan*) dan bentuk pelayanan (*khidmah*) terbaik untuk para santri dan masyarakat, kiai berhasil meredakan ketakutan psikologis masyarakat Madura akan hilangnya "berkah" atau spiritualitas pesantren. Strategi ini memungkinkan kiai mempertahankan legitimasi karismatiknya sekaligus memuluskan transisi tata kelola modern di mata masyarakat lokal.

Praktik kurikulum Yayasan Tanwirul Islam mencerminkan dimensi kedua gaya kepemimpinan progresif: orientasi kurikulum integratif. Penelitian tahun 2012 tentang integrasi kurikulum Madrasah Aliyah memberikan bukti empiris yang rinci.

1. Karakteristik struktural integrasi.

   Penelitian menemukan bahwa Madrasah Aliyah menerapkan kurikulum yang menggabungkan dua kurikulum. kurikulum nasional (KTSP) dan kurikulum lokal (yang disusun pesantren). Karakteristik kunci integrasi terletak pada kedua kurikulum saling mendukung dan memperkuat (saling mendukung dan menguatkan), bukan sekadar penjajaran atau substitusi sederhana. Ini berarti logika integrasi kurikulum bukanlah menjumlahkan dua set konten, melainkan mencari efek sinergis di antara keduanya. Secara struktural, penelitian menunjukkan bahwa Madrasah Aliyah berhasil mengawinkan dua entitas kurikulum yang sebelumnya sering dianggap dikotomis: ilmu umum/nasional dan ilmu agama (kitab kuning/turats). Namun, kunci keberhasilan integrasinya terletak pada sifat hubungan kedua kurikulum tersebut yang saling mendukung dan menguatkan (mutually reinforcing), alih-alih sekadar penjajaran (*juxtaposition*) atau substitusi sederhana.

   Logika yang dibangun bukanlah aritmatika kurikulum yakni menjumlahkan beban jam pelajaran atau menumpuk materi dari dua sistem yang berbeda melainkan mencari efek sinergis. Dalam praktiknya, konsep sains modern dalam kurikulum nasional sering kali diperkaya, diverifikasi, atau diberi kerangka etis melalui nilai-nilai teologis yang diajarkan dalam kurikulum pesantren. Sebaliknya, doktrin keagamaan klasik dikontekstualisasikan ke dalam realitas empiris dan empirisme ilmiah modern. Struktur ini melahirkan corak berpikir holistik bagi peserta didik, di mana mereka tidak melihat pemisahan antara ilmu agama dan ilmu umum, melainkan memandangnya sebagai kesatuan sumber kebenaran yang komprehensif.

2. Karakteristik metodologis integrasi.

   Pada tataran implementasi di ruang kelas, integrasi kurikulum ini menuntut adanya evolusi metodologis. Temuan empiris mengidentifikasi adanya konvergensi dan kombinasi harmonis dari tiga model pengajaran utama: ceramah, demonstrasi, dan dialog. Kombinasi ini bukan bentuk eklektisisme acak, melainkan manifestasi dari konsistensi logis internal yang disesuaikan dengan epistemologi pengetahuan yang diajarkan:

   a. Metode Ceramah: Digunakan secara efektif untuk mentransmisikan khazanah

pengetahuan sistematis dan teks-teks klasik dalam tradisi pesantren. Metode ini memastikan warisan intelektual Islam (*turats*) tersampaikan dengan akurat, terstruktur, dan memiliki sanad keilmuan yang jelas.

b. Metode Demonstrasi: Merefleksikan filosofi pendidikan Islam tradisional yang menjunjung tinggi uswatun hasanah (keteladanan). Dalam konteks kepemimpinan kiai, guru, dan pengasuh pesantren, demonstrasi tidak hanya terbatas pada peragaan keterampilan teknis, melainkan perwujudan nyata dari perilaku moral, etika, dan spiritualitas sehari-hari yang dapat disaksikan langsung oleh santri.
c. Metode Dialog: Berperan sebagai jembatan menuju modernitas. Model dialog, diskusi interaktif, dan debat akademik memperkenalkan peserta didik pada tradisi berpikir kritis, argumentasi rasional, serta pembelajaran aktif (*active learning*) yang menjadi fondasi dunia pendidikan kontemporer. (Putri, 2024).

Penggabungan antara Kurikulum Nasional dan Kurikulum Pesantren di Madrasah Aliyah merupakan wujud nyata dari *intellectual stimulation* atau rangsangan intelektual dalam kepemimpinan transformasional, di mana kiai merobohkan dikotomi antara ilmu agama dan ilmu umum serta menyatukannya ke dalam satu kesatuan pandang yang utuh. Penggabungan antara Kurikulum Nasional dan Kurikulum Pesantren di Madrasah Aliyah tidak boleh dilihat sebatas penyatuan dua berkas di atas kertas. Jika dibaca dengan teori Kepemimpinan Transformasional, langkah ini adalah bentuk *intellectual stimulation* (rangsangan intelektual) dari kiai. Kiai tidak lagi memisahkan antara ilmu agama dan ilmu umum, melainkan menyatukannya. Hal ini terlihat jelas dari cara mengajar yang digunakan yaitu Ceramah untuk menanamkan pemahaman agama, Demonstrasi untuk memberikan contoh keteladanan (*uswatun hasanah*), Dialog untuk melatih santri berpikir kritis. Perpaduan metode triadik ini tidak hanya membuktikan kecerdasan kepemimpinan kiai dalam menjembatani tradisi keislaman pesantren dengan kebutuhan modern, tetapi juga berhasil melahirkan generasi santri yang berkarakter kuat sekaligus berdaya saing global.

Dimensi ketiga gaya kepemimpinan progresif prospektifitas pengembangan institusi terwujud paling jelas dalam model manajemen ekonomi Yayasan Tanwirul Islam. Penelitian tahun 2024 mengungkap operasionalisasi konkret model pengembangan ekonomi berbasis alumni (Nurul Komariyah & Alan Su'ud Ma'adi, 2024). Model ini memanfaatkan potensi alumni untuk mengelola unit bisnis pesantren, dan menerapkan kurikulum kewirausahaan pada tingkat pendidikan formal, melibatkan pihak eksternal seperti komunitas sekitar. Model ini mereposisi alumni dari lulusan dalam pengertian tradisional menjadi pemangku kepentingan institusi baik sebagai kontributor sumber daya ekonomi, maupun sebagai teladan dan mentor pendidikan kewirausahaan.

Perbandingan dengan penelitian yang ada. Penelitian Pesantren Sunan Drajat juga mendokumentasikan praktik unit bisnis pesantren sebagai upaya kemandirian ekonomi. Namun keunikan kasus Yayasan Tanwirul Islam terletak pada posisi institusional alumni sebagai aktor inti. Dalam kasus lain, unit bisnis biasanya dikelola langsung oleh keluarga kiai atau staf manajemen; model Tanwirul mentransformasi alumni dari penerima

manfaat menjadi pengelola, dan konversi peran ini memiliki makna kunci bagi keberlanjutan institusional jangka panjang: mengurangi ketergantungan berlebihan institusi pada kehidupan pribadi pendiri, menyediakan persiapan struktural untuk transisi kepemimpinan.

Pemberdayaan alumni dalam usaha pesantren menunjukkan wujud perhatian dan kepercayaan nyata dari kiai. Kiai tidak menganggap alumni sekadar sebagai pendukung pasif atau tempat meminta sumbangan, melainkan memberi mereka peran penting sebagai pengelola usaha dan pembimbing wirausaha bagi para santri. Perubahan peran ini sangat penting agar pesantren tidak bergantung sepenuhnya pada ketokohan kiai seorang diri. Dengan begitu, tata kelola pesantren berubah dari yang semula terpusat pada figur kiai menjadi milik bersama seluruh pengurus, sehingga lembaga tetap berdiri kokoh meski pendirinya telah tiada.

Mengintegrasikan temuan dari ketiga dimensi di atas, dapat digambarkan gambaran lengkap gaya kepemimpinan kiai progresif Yayasan Tanwirul Islam. Transisi progresif dari otoritas personal ke otoritas institusional. Tata kelola pesantren tradisional sangat bergantung pada kehadiran personal kiai. Tantangan inti gaya kepemimpinan progresif adalah bagaimana membangun kapasitas institusional yang tidak bergantung pada individu tertentu sambil mempertahankan legitimasi otoritas karismatik. Strategi respons Yayasan Tanwirul Islam bersifat multi-lapis: pada tingkat visi, mentransformasi pesona pribadi menjadi narasi organisasi yang dapat dikomunikasikan. pada tingkat manajemen, memperkenalkan prosedur rasionalisasi melalui prinsip "Empat T" pada tingkat sumber daya manusia, membangun basis kepemimpinan terdistribusi melalui pemberdayaan alumni. Transisi progresif ini tidak menegasikan sentralitas kiai, melainkan mendefinisikan ulang perannya dari manajer langsung menjadi arsitek institusi.

Mekanisme Pengaruh Gaya Kepemimpinan Progresif terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan

Berdasarkan ciri-ciri yang telah diuraikan pada sub-bagian A, ditemukan tiga mekanisme utama yang menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan kiai progresif memengaruhi peningkatan mutu pendidikan di Yayasan Tanwirul Islam.

1. Mekanisme rasionalisasi otoritas.

   Mekanisme pertama bekerja secara tidak langsung terhadap mutu pendidikan, yaitu melalui penyediaan prasyarat kelembagaan bagi pengembangan mutu itu sendiri. Ketika visi yayasan diformulasikan sebagai tujuan organisasi yang terukur dan prinsip "Empat T" menjadi acuan operasional harian, kepemimpinan kiai tidak lagi bergantung sepenuhnya pada kehadiran personal figur karismatik. Stabilitas kelembagaan inilah yang membuka ruang bagi inisiatif peningkatan mutu seperti integrasi kurikulum dan pemberdayaan ekonomi alumni untuk direncanakan, dilembagakan, dan dipertahankan lintas periode kepemimpinan, alih-alih bergantung pada preferensi personal seorang kiai pada satu waktu tertentu. Dengan kata lain, hibridisasi otoritas berfungsi sebagai prasyarat struktural bagi dua

mekanisme mutu lainnya, bukan sebagai penggerak mutu secara langsung. Prinsip Tertib Administrasi dan Tertib Prosedur khususnya menyediakan kerangka akuntabilitas yang memungkinkan evaluasi berkelanjutan terhadap capaian mutu input, proses, dan output sebagaimana dikonseptualisasikan dalam kerangka Hidayat Nur Wahid (Nailan & Nugraha, 2024).

Hibridisasi otoritas bukan sekadar gaya kepemimpinan, melainkan syarat prediktif bagi peningkatan mutu input. Melalui penegakan prinsip "Empat T", rekrutmen pengajar, pengawasan administrasi, dan prosedur operasional lembaga memperoleh kepastian baku (standardisasi). Hal ini menyelesaikan kelemahan mendasar pesantren tradisional yang sering kali bergantung pada intuisi personal kiai. Dengan adanya tata kelola berstandar baku, mutu input pengajar dan siswa dapat disaring serta dievaluasi secara berkelanjutan.

2. Mekanisme integrasi kurikulum.

Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa praktik integrasi kurikulum cukup baik, mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional dan tujuan pendidikan pesantren, dan memberikan pengetahuan tambahan bagi siswa. Evaluasi ini mengarah pada multidimensionalitas mutu. kurikulum terintegrasi tidak hanya melayani prestasi akademik (tujuan nasional), tetapi juga melayani literasi keagamaan (tujuan pesantren), sekaligus memberikan kombinasi kemampuan unik kepada lulusan yang membedakan mereka dari sekolah umum. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen mutu pendidikan pesantren. Dalam kerangka mutu Hidayat Nur Wahid, mutu proses adalah tautan kunci yang menghubungkan input dan output. Praktik integrasi kurikulum Yayasan Tanwirul Islam menunjukkan bahwa inti mutu proses bukanlah tingkat modernisasi kurikulum, melainkan kedalaman struktural integrasi. Ketika dua sistem kurikulum hanya berdampingan secara administratif, siswa mengalami pembelajaran yang terfragmentasi ketika keduanya menyatu pada tingkat pedagogis, efek mutu baru dapat dihasilkan (Fuady, 2024).

Dalam dimensi mutu proses, analisis terhadap data kurikulum menunjukkan bahwa peningkatan mutu terjadi karena adanya fusi pedagogis. Ketika Kurikulum Nasional dan Pesantren dilebur secara fungsional, siswa tidak mengalami pemisahan pengetahuan. Sinergi metodologis antara ceramah, demonstrasi, dan dialog membangun ekosistem belajar yang tidak hanya melatih daya ingat, tetapi juga daya kritis dan analitis. Mutu proses terwujud dari transformasi pengalaman belajar siswa yang komprehensif.

3. Mekanisme ekonomi alumni

Model manajemen ekonomi alumni berfungsi melalui tiga mekanisme yang saling terkait. Mekanisme aliran balik sumber daya. alumni mengelola unit bisnis berarti keuntungan ekonomi sebagian kembali ke yayasan, mengurangi

ketergantungan pada pendapatan tuition, menyediakan ruang fiskal untuk investasi peningkatan mutu (pelatihan guru, perbaikan fasilitas).

a. Mekanisme teladan pendidikan

   Identitas alumni sebagai wirausahawan menyediakan model peran yang dapat diakses siswa, membuat kurikulum kewirausahaan melampaui transmisi pengetahuan abstrak dan memiliki fungsi imajinasi karier yang konkret (Muhammad Mufid, M.Pd.I & A. Tabi'in, M.Pd, 2025).

b. Mekanisme penyematan komunitas

   Partisipasi eksternal yang melibatkan komunitas sekitar mentransformasi yayasan dari lembaga pendidikan tertutup menjadi simpul ekosistem ekonomi lokal, memperkuat legitimasi sosial institusi.

c. Implikasi mutu.

   Dari perspektif manajemen mutu, model ekonomi alumni merespons kendala paling persisten dalam pengembangan mutu pesantren keberlanjutan finansial. Ketika langkah-langkah peningkatan mutu (kelas kecil, pengembangan profesional guru, perbaikan fasilitas) memerlukan investasi berkelanjutan, sumber pendapatan tunggal (biaya sekolah) menjadi hambatan. Nilai strategis model pemberdayaan alumni bukan terletak pada skala keuntungan ekonomi langsung yang dihasilkan, melainkan pada kemampuannya mentransformasi investasi mutu dari pengeluaran konsumtif menjadi investasi relasional partisipasi ekonomi alumni secara simultan memperkuat identifikasi dan komitmen mereka terhadap almamater (Fuady, 2024).

Pengalaman empiris Yayasan Tanwirul Islam secara komprehensif membuktikan bahwa peningkatan mutu pendidikan pesantren modern tidak pernah lahir dari sebuah intervensi tunggal yang parsial, melainkan merupakan buah dari orkestrasi sistemik yang menggabungkan integrasi kurikulum untuk mendongkrak mutu proses pembelajaran, pemberdayaan alumni guna memastikan keberlanjutan finansial, serta institusionalisasi visi yang kokoh untuk menyediakan stabilitas arah jangka panjang, sehingga sinergi ketiga dimensi esensial ini membentuk landasan sistemik yang mutlak bagi pengembangan mutu pendidikan secara berkelanjutan; implikasi praktisnya bagi perumusan kebijakan publik maupun internal pesantren adalah bahwa instrumen intervensi tidak boleh berjalan sendiri-sendiri, melainkan harus bersifat multidimensional dengan memadukan reformasi kurikulum, tata kelola, dan keuangan secara simultan, di mana dalam dimensi peningkatan mutu output, keterlibatan aktif para alumni dalam jejaring bisnis ekosistem pesantren terbukti mampu menciptakan sirkulasi sumber daya yang mandiri, di mana keuntungan finansial dari unit-unit usaha alumni yang disalurkan kembali ke yayasan memberikan fleksibilitas fiskal yang luar biasa untuk mendanai berbagai investasi mutu krusial tanpa harus membebani pungutan biaya kepada para santri aktif, mulai dari peningkatan kesejahteraan dan insentif guru, modernisasi sarana dan prasarana fisik, hingga adopsi teknologi pembelajaran mutakhir, sementara di sisi lain, kehadiran para alumni di tengah masyarakat bertindak nyata sebagai *living*

curriculum atau kurikulum hidup yang secara langsung memperkuat validitas mutu output lulusan pesantren, yang tidak hanya menguasai khazanah ilmu keagamaan secara mendalam (*tafaqquh fiddin*), tetapi juga memiliki orientasi kewirausahaan yang tangguh, daya saing tinggi di pasar global, serta kapasitas adaptif yang relevan dengan dinamika zaman, sehingga pada akhirnya model integratif ini berhasil merajut kembali benang merah antara tradisi kepesantrenan yang luhur dan tuntutan modernitas pragmatis secara harmonis, holistik, dan berkesinambungan.

Implikasi bagi Teori Kepemimpinan Pesantren

Temuan penelitian ini memiliki makna korektif bagi penerapan tipologi otoritas Weber dalam studi pesantren (Syarif, 2017). Penggunaan tradisional cenderung memandang otoritas karismatik dan rasional-legal sebagai hubungan zero-sum yaitu proses modernisasi berarti kemunduran kharisma dan ekspansi rasionalisasi. Kasus Yayasan Tanwirul Islam justru menampilkan dinamika non-zero-sum bahwa legitimasi otoritas karismatik tidak berkurang karena pengenalan manajemen rasional, melainkan memperoleh sumber ketahanan baru melalui stabilisasi institusional.

Temuan ini konsisten dengan kesimpulan penelitian Sumatera Selatan tentang "hibridisasi" otoritas karismatik dan rasional-legal. Namun kasus Tanwirul lebih lanjut menunjukkan bahwa kondisi keberhasilan hibridisasi mungkin mencakup bahwa pembingkaian pada tingkat wacana membingkai langkah-langkah rasionalisasi sebagai sarana pencapaian tujuan tradisional, bukan sebagai substitusi waktu yang progresif menghindari guncangan mendadak terhadap struktur tradisional, serta legitimasi ganda pemimpin kiai secara simultan memiliki kualifikasi karismatik dan kemampuan manajerial.

Teori kepemimpinan transformasional juga memerlukan penyesuaian kontekstual. Stimulasi intelektual dalam model Bass terwujud sebagai Konsep dorongan berpikir lewat pembaharuan dan penggabungan kurikulum. Sementara itu, bentuk perhatian pribadi terwujud melalui pendampingan dan pembinaan hubungan yang erat dengan para alumni (Rahman, 2026). Keselarasan ini membuktikan bahwa prinsip utama kepemimpinan transformasional dapat diterapkan di mana saja, meskipun bentuk penerapannya di lapangan tetap dipengaruhi oleh aturan lembaga dan budaya setempat.

Progresif sebagai strategi adaptif, bukan posisi ideologis. Penting untuk ditekankan bahwa progresif dalam konteks Yayasan Tanwirul Islam pertama-tama adalah strategi adaptif, bukan program ideologis yang telah ditentukan sebelumnya. Integrasi kurikulum bukanlah pemelukan aktif terhadap modernitas, melainkan respons pragmatis terhadap ketegangan antara tuntutan kebijakan pendidikan nasional dan pemeliharaan identitas pesantren. Pengajuan model ekonomi alumni juga berasal dari kendala nyata tekanan finansial. Observasi ini mengingatkan kita bahwa progresivitas kepemimpinan pesantren harus dipahami sebagai inovasi strategis di bawah kondisi kendala, bukan narasi modernisasi sederhana. Konseptualisasi "kiai progresif" dalam penelitian ini tidak boleh dipandang sebagai adopsi ideologi modernis secara mentah, melainkan sebagai strategi adaptif pragmatis di tengah himpitan kendala (*resource constraints*) dan regulasi

standardisasi nasional. Progresivitas kepemimpinan kiai diuji dari kemampuannya mengarungi ketegangan antara mempertahankan tradisi lokal keagamaan Madura dan memenuhi tuntutan zaman tanpa kehilangan identitas keislamannya.

PENUTUP

Penelitian ini melalui analisis kasus mendalam terhadap Yayasan Tanwirul Islam menarik kesimpulan inti yaitu Gaya kepemimpinan kiai progresif bercirikan hibridisasi otoritas. Praktik kepemimpinan Yayasan Tanwirul Islam menunjukkan bahwa otoritas karismatik tradisional dan otoritas rasional-legal modern bukanlah oposisi yang tidak dapat didamaikan. Melalui ekspresi institusional visi dan pengenalan prinsip manajemen "Empat T," otoritas karismatik dapat mencapai stabilisasi rasionalisasi di dalam organisasi, bukan menuju kemunduran. integrasi kurikulum adalah mekanisme proses inti pengembangan mutu. Integrasi kurikulum yang diterapkan Yayasan Tanwirul Islam di tingkat Madrasah Aliyah fungsi struktural kurikulum nasional dan kurikulum lokal pesantren bukanlah penjumlahan kurikulum sederhana, melainkan sinergi pada tingkat pedagogis. Model ini menyediakan kombinasi kemampuan unik bagi siswa yang membedakan mereka dari sekolah umum. pemberdayaan alumni merupakan pilar kunci keberlanjutan institusional. Model ekonomi berbasis alumni mentransformasi lulusan dari penerima manfaat pasif menjadi pengelola aktif, sekaligus meringankan kendala finansial dan menyediakan sumber berkelanjutan untuk investasi mutu. Makna strategis mekanisme ini terletak pada mentransformasi mutu dari "tujuan konsumtif" menjadi investasi relasional. progresif harus dipahami sebagai strategi adaptif di bawah kondisi kendala, bukan posisi ideologis. Praktik inovatif Yayasan Tanwirul Islam terutama berasal dari respons pragmatis terhadap tuntutan kebijakan nasional, tekanan finansial, dan kelangsungan hidup institusional, bukan pengejaran aktif terhadap modernisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Fuady, Muhammad Noor, Willy Ramadan, Muhammad Fahmi Nurani, dan Syatria Adymas Pranajaya. (2024). Empowering Students Through Increasing Santriprenuer Knowledge. *Amalee: Indonesian Journal of Community Research and Engagement* 5 (2): 543–54. https://doi.org/10.37680/amalee.v5i2.5256.

Masruroh, Maghfirotul, Wahyudi Wahyudi, dan Kayno Wizan. (2026). Transformational Leadership of Madrasah Principals in Improving the Islamic-Based Pedagogical Competence of Teachers. *QUALITY* 14 (1): 81. https://doi.org/10.21043/quality.v14i1.37243.

Muhammad Mufid, M.Pd.I, dan A. Tabi'in, M.Pd. (2025). *Kepemimpinan Entrepreneur Kiai & Kemandirian Pesantren*. UIN Gus Dur Press. https://doi.org/10.28918/ugp.12.

Mustofa, Ali, Iim Wasliman, dan Eva Dianawati. (2023). Manajemen Mutu SDM Dalam Peningkatan Kompetensi Profesional Ustadz di Pondok Pesantren.*Wahana*

Didaktika: Jurnal Ilmu Kependidikan 21 (1): 236–46. https://doi.org/10.31851/wahanadidaktika.v21i1.11171.

Nailan, Akhmaliah Siti, dan Mulyawan Safwandy Nugraha. (2024). Memberdayakan Pendidik melalui Kepemimpinan Transformasional: Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Efektivitas Guru. *FONDATIA* 8 (4): 833–49. https://doi.org/10.36088/fondatia.v8i4.5479.

Nurul Komariyah, dan Alan Su'ud Ma'adi. (2024). Model Pengelolaan Ekonomi Pesantren dalam Mewujudkan Kemandirian Ekonomi di Pondok Pesantren Tanwirul Islam Sampang. *Maslahah: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Syariah* 2 (4): 131–46. https://doi.org/10.59059/maslahah.v2i4.1681.

Putri, Berliana Cahyani. n.d. [Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan S1 dalam Manajemen Pendidikan Islam]. Skripsi/Tesis, institusi belum dicantumkan.

Rahman, Bayan, Hasyim Asy'ari, dan Jejen Musfah. (2026). Analisis Kepemimpinan Karismatik Dalam Pengembangan Budaya Islami di Sekolah: Studi Analisis SMPIT AL ITQON. *Journal for Islamic Studies* 9 (1).

Syarif, Zainuddin. (2017.) Manajemen Kepemimpinan Kiai dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren. *FIKROTUNA* 6 (2). https://doi.org/10.32806/jf.v6i2.3112.

Zahraningtyas, H. Asy'ari, dan J. Musfah. (2026). The Role of Authentic Leadership in Improving Teacher Work Discipline at Yasiska Vocational School. *al-Afkar: Journal for Islamic Studies* 9 (1): 149.