



MODEL REGENERASI KEPEMIMPINAN PESANTREN BERBASIS GOOD GOVERNANCE DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM (STUDI PADA PESANTREN DARUSSALAM MARTAPURA)

Zaidan Almas¹, Ibnu Elmi A. S Pelu², Ajeng Hijriatul Aulia³

Universitas Islam Negeri Palangka Raya^{1,2,3}

e-mail: zaidan.2510310031@uin-palangkaraya.ac.id

ibnu.elmi@iain-palangkaraya.ac.id

Diterima: 21/6/2026; Direvisi: 10/7/2026; Diterbitkan: 18/7/2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pola regenerasi kepemimpinan dan implementasi prinsip *good governance* dalam tata kelola Pesantren Darussalam Martapura, serta merumuskan model integratif dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan secara interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa regenerasi kepemimpinan berlangsung melalui mekanisme kultural berbasis nilai amanah, pengabdian, dan legitimasi moral kiai, namun mulai bertransformasi menuju pola struktural melalui delegasi tugas dan distribusi peran. Implementasi prinsip *good governance* tampak dalam praktik musyawarah partisipatif, pelaporan administratif internal, dan evaluasi berkala, meskipun akuntabilitas masih dominan berbasis kepercayaan dan belum sepenuhnya menggunakan indikator kinerja terukur. Penelitian ini menyimpulkan bahwa tata kelola pesantren sedang berada pada fase transisi menuju model kolektif-partisipatif yang lebih profesional. Kontribusi teoretik penelitian ini terletak pada formulasi model *value-driven governance*, yaitu integrasi antara legitimasi moral-karismatik pesantren dan rasionalitas manajerial modern. Model ini menegaskan bahwa profesionalisasi tata kelola pesantren dapat dilakukan tanpa menghilangkan identitas spiritual dan tradisionalnya

Kata Kunci: *Regenerasi Kepemimpinan, Good Governance, Manajemen Pendidikan Islam, Tata Kelola Pesantren, Value-Driven Governance*

ABSTRACT

This study aims to analyze the pattern of leadership regeneration and the implementation of good governance principles in the governance of the Darussalam Martapura Islamic Boarding School, as well as to formulate an integrative model from the perspective of Islamic Education Management. The study used a qualitative approach with a case study design. Data were obtained through in-depth interviews, participatory observation, and documentation studies, then analyzed using data reduction techniques, data display, and interactive conclusion drawing. The results of the study indicate that leadership regeneration occurs through a cultural mechanism based on the values of trust, devotion, and moral legitimacy of the kiai, but has begun to transform into a structural pattern through task delegation and role distribution. The implementation of good governance principles is evident in the practice of participatory deliberation, internal administrative reporting, and periodic evaluation, although accountability is still predominantly based on trust and has not fully used measurable performance indicators. This study concludes that the governance of the Islamic boarding school is in a transition phase towards a more professional collective-participatory model. The theoretical contribution of this

study lies in the formulation of a value-driven governance model, namely the integration of the moral-charismatic legitimacy of the Islamic boarding school and modern managerial rationality. This model emphasizes that professionalization of Islamic boarding school governance can be achieved without losing its spiritual and traditional identity.

Keywords: *Leadership Regeneration, Good Governance, Islamic Education Management, Islamic Boarding School Governance, Value-Driven Governance*

PENDAHULUAN

Pesantren merupakan institusi pendidikan Islam yang memiliki akar historis, kultural, dan teologis yang kuat dalam sistem pendidikan nasional Indonesia. Sebagai lembaga pendidikan berbasis masyarakat, pesantren tidak hanya menjalankan fungsi transmisi ilmu-ilmu keislaman, tetapi juga berperan dalam pembentukan karakter, reproduksi ulama, serta penguatan struktur sosial keagamaan (Azra, 2019; Dhofier, 2011). Namun demikian, dalam konteks perkembangan pendidikan kontemporer, pesantren menghadapi persoalan yang semakin kompleks, terutama terkait tuntutan transformasi kelembagaan, akuntabilitas publik, serta kebutuhan akan sistem manajemen yang adaptif dan profesional (Hefner, 2008; Stout et al., 2010). Kondisi ini menimbulkan ketegangan antara upaya mempertahankan otoritas tradisional dengan kebutuhan akan modernisasi tata kelola lembaga.

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, kepemimpinan merupakan determinan utama efektivitas organisasi pendidikan (Bush, 2020). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam (Haryanti & Anwar, 2025; Wahyuni & Maunah, 2021). Akan tetapi, dalam konteks pesantren, kepemimpinan kiai yang bercorak kharismatik dan paternalistic berbasis legitimasi moral dan spiritual masih menjadi model dominan (Dhofier, 2011). Meskipun model ini terbukti efektif dalam menjaga stabilitas nilai, kohesi sosial, dan loyalitas internal, ia juga mengandung keterbatasan, terutama dalam aspek akuntabilitas, distribusi kewenangan, serta keberlanjutan kepemimpinan. Ketergantungan yang tinggi pada figur kiai berpotensi menimbulkan problem struktural, seperti lemahnya sistem manajerial, minimnya transparansi, dan kerentanan terhadap krisis kepemimpinan ketika terjadi suksesi (Fauzi & Maunah, 2021; Krisdiyanto et al., 2019).

Seiring dengan berkembangnya pesantren modern, beberapa studi mulai menunjukkan adanya pergeseran menuju pola kepemimpinan yang lebih kolektif dan partisipatif (Al-ayubbi, 2024; Riyadi et al., 2025; Safebriyansyah, 2021). Namun demikian, kajian-kajian tersebut masih cenderung bersifat deskriptif dan belum mengkaji secara mendalam keterkaitan antara perubahan pola kepemimpinan dengan desain tata kelola kelembagaan secara sistemik. Kepemimpinan masih diposisikan sebagai variabel individual, bukan sebagai bagian integral dari sistem organisasi yang terstruktur, terlembaga, dan berkelanjutan.

Di sisi lain, konsep *good governance* telah berkembang luas dalam studi administrasi publik dan manajemen organisasi sebagai prinsip tata kelola yang menekankan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan rule of law (Speth, 1997; World Bank, 2014). Dalam konteks pendidikan, penerapan prinsip ini terbukti mampu meningkatkan kredibilitas institusi, kualitas layanan, serta kepercayaan publik (Bush & Glover, 2014; Deem et al., 2007). Meskipun demikian, penerapan *good governance* dalam pesantren tidak dapat dilakukan secara normatif semata, karena harus mempertimbangkan karakteristik khas pesantren sebagai lembaga berbasis otoritas religius, tradisi keilmuan klasik, serta relasi sosial yang bersifat patron-klien. Dengan demikian, diperlukan upaya konseptualisasi yang mampu mengintegrasikan prinsip-prinsip tata kelola modern dengan nilai-nilai keislaman dan kultur pesantren secara kontekstual.



Beberapa penelitian telah membahas kaderisasi dan regenerasi kepemimpinan pesantren, terutama dalam perspektif kultural dan genealogis sebagaimana ditunjukkan oleh Falah, (2019) serta kajian klasik Dhofier, (2011) yang menekankan pewarisan otoritas kiai berbasis tradisi dan kharisma. Kajian lain seperti Azra (2019) dan Harmathilda et al., (2024) lebih menyoroti transformasi kelembagaan dan gaya kepemimpinan pesantren, namun belum menempatkan regenerasi kepemimpinan sebagai bagian dari sistem manajemen suksesi yang terstruktur dalam tata kelola organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diidentifikasi tiga research gap utama. Pertama, kajian kepemimpinan pesantren masih dominan bersifat deskriptif dan belum terintegrasi dengan sistem tata kelola kelembagaan yang komprehensif. Kedua, penelitian tentang *good governance* dalam pendidikan Islam belum dikontekstualisasikan secara memadai dalam karakteristik khas pesantren yang berbasis otoritas religius dan tradisi. Ketiga, belum tersedia model integratif yang secara sistematis menghubungkan regenerasi kepemimpinan, prinsip *good governance*, dan kerangka teoretik Manajemen Pendidikan Islam dalam satu konstruksi yang aplikatif dan berkelanjutan.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan Model Regenerasi Kepemimpinan Pesantren Berbasis *Good Governance* dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam. Novelty penelitian ini tidak hanya terletak pada integrasi konseptual antara teori kepemimpinan pendidikan Islam, prinsip tata kelola modern, dan pendekatan regeneratif, tetapi juga pada pengembangan model yang bersifat operasional. Model ini dirancang sebagai kerangka implementatif yang dapat digunakan oleh pesantren dalam merancang sistem suksesi kepemimpinan yang transparan, akuntabel, partisipatif, serta tetap berakar pada nilai-nilai keislaman. Dengan demikian, model ini diharapkan mampu menjembatani kepemimpinan karismatik tradisional dengan tuntutan profesionalisme modern, sekaligus memberikan kontribusi teoretik dan praktis dalam pengembangan Manajemen Pendidikan Islam yang kontekstual.

METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif dengan desain studi kasus eksploratif-interpretif ini dilaksanakan di Pesantren Darussalam Martapura. Pemilihan lokus didasarkan pada pertimbangan purposif terhadap karakteristik khas tata kelola kelembagaan yang sedang berada pada fase transisi menuju model kolektif-partisipatif. Peneliti memosisikan diri sebagai instrumen utama (*human instrument*) untuk memahami makna, pola suksesi kultural, serta proses hibridasi kelembagaan dalam kondisi yang alamiah (*naturalistic setting*) tanpa melibatkan intervensi variabel statistik di luar ekosistem pesantren. Seluruh rangkaian prosedur pelaksanaan penelitian dirancang secara terstruktur guna merumuskan model *value-driven governance* yang menyelaraskan rasionalitas manajerial modern dengan legitimasi moral-karismatik tradisional kiai. Kerangka operasional ini ditujukan untuk menghasilkan data deskriptif yang mendalam mengenai sistem manajemen suksesi dan penguatan mutu organisasi secara berkelanjutan sesuai dengan dinamika perkembangan zaman (Creswell & Creswell, 2018; Yin, 2018).

Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* untuk menjangkau jajarannya informan kunci yang terlibat langsung dalam struktur kepemimpinan, unit organisasi, dan tata kelola internal pondok pesantren. Jajarannya informan riset yang dipilih melingkupi unsur pimpinan utama pesantren, jajaran pengurus yayasan, pengelola administratif struktural, asatid senior, serta kader calon pemimpin masa depan. Proses pengumpulan data primer dihimpun secara langsung melalui integrasi teknik observasi partisipatif untuk merekam interaksi sosial harian dan wawancara mendalam *semi-structured* dengan memanfaatkan alat bantu lembar

panduan wawancara yang terstandar. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan lewat studi dokumentasi arsip tertulis berupa laporan program kerja tahunan semesteran sejak tahun 2018, profil administrasi, buku tata tertib, serta catatan hasil rapat musyawarah (Patton, 2014). Peneliti menggunakan alat perekam suara elektronik dan buku catatan lapangan terpadu untuk menjaga keterlacakan data nonverbal selama aktivitas pengumpulan data berlangsung.

Teknik analisis data kualitatif diolah secara interaktif dan berkelanjutan sejak awal pengumpulan data di lapangan dengan mengacu pada model Miles, Huberman, dan Saldaña. Alur analitis tersebut melingkupi tiga tahapan mekanis yang melingkupi kondensasi data (*data condensation*) untuk menyortir hasil transkrip wawancara mentah, penyajian data (*data display*) berbentuk narasi deskriptif serta matriks komparatif pola kultural-struktural, hingga penarikan kesimpulan secara induktif (Miles et al., 2014). Data kuantitatif pendukung kelembagaan disajikan dalam angka tekstual terpadu, seperti visualisasi bagan komponen model 1 *value-driven governance*. Untuk menjamin akuntabilitas dan menghindari bias penafsiran subjektif, pemeriksaan keabsahan data menerapkan uji *trustworthiness* yang mencakup kriteria *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* melalui strategi triangulasi sumber, triangulasi metode, perpanjangan waktu pengamatan, prosedur *member checking*, serta *audit trail* yang sistematis (Lincoln & Guba, 1985).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pola Regenerasi Kepemimpinan Pesantren

Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa regenerasi kepemimpinan berlangsung melalui dua praktik yang berjalan bersamaan: pembinaan kultural berbasis khidmah dan pelibatan kader dalam tugas-tugas kelembagaan. Secara kultural, kader dipantau melalui kedekatan dengan pimpinan, keteladanan, dan lama pengabdian. Tidak ditemukan mekanisme seleksi formal terbuka. Informan menyatakan:

“Kepemimpinan di sini bukan sekadar jabatan, tapi amanah. Biasanya yang diberi tanggung jawab itu yang sudah lama mengabdikan dan memahami visi pesantren.” (W1, Pimpinan)

Pada saat yang sama, kader potensial mulai diberi tanggung jawab memimpin unit, mengelola administrasi, menyusun program, dan mengikuti evaluasi kegiatan. Seorang pengurus menyatakan:

“Sekarang sudah ada pembagian tugas yang jelas. Tidak semua keputusan di tangan satu orang. Kami dilibatkan dalam perencanaan program dan evaluasi kegiatan.” (W3, Pengurus).

Informan lain menambahkan:

“Biasanya calon pemimpin dilihat dari kemampuannya mengelola unit. Kalau unitnya berkembang dan tertib administrasinya, itu jadi pertimbangan.” (W5, Kepala Unit).

Data juga memperlihatkan variasi praktik antar kader. Sebagian kader terlibat dalam perencanaan dan evaluasi, sementara yang lain hanya menjalankan tugas operasional. Mekanisme penentuan kader belum sepenuhnya terbuka dan masih dipengaruhi kedekatan personal dengan pimpinan. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis juga belum merata.

Tabel 1. Pola Regenerasi Kepemimpinan Pesantren

Dimensi	Praktik yang Ditemukan (Kultural)	Praktik yang Ditemukan (Struktural)
---------	--------------------------------------	--

Dasar Legitimasi	Pengabdian, kedekatan dengan kiai	Kinerja unit & kemampuan manajerial
Mekanisme	Pembinaan informal jangka panjang	Delegasi tugas & evaluasi program
Indikator Kader	Loyalitas & integritas moral	Administrasi tertib & kepemimpinan tim
Pengambilan Keputusan	Sentral pada pimpinan	Musyawarah terbatas & distribusi peran

Tabel 1 temuan lapangan juga menunjukkan **ketidaksamaan akses** kader terhadap pengalaman kepemimpinan. Beberapa kader memperoleh kesempatan memimpin unit dan terlibat evaluasi, sementara yang lain tidak memperoleh ruang yang sama. Selain itu, belum terdapat prosedur tertulis yang mengatur tahapan kaderisasi atau kriteria penetapan calon pemimpin.

Implementasi Prinsip *Good Governance* dalam Tata Kelola Pesantren

Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip-prinsip *good governance* mulai diinternalisasikan dalam tata kelola Pesantren Darussalam Martapura, meskipun belum sepenuhnya diformalkan dalam dokumen kebijakan strategis tertulis. Implementasi tersebut tampak dalam dimensi partisipasi, transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas, dengan tingkat penerapan yang berbeda pada setiap aspek.

Pada aspek partisipasi, pesantren telah menyelenggarakan forum musyawarah rutin yang melibatkan pimpinan, pengurus yayasan, kepala unit pendidikan, dan guru senior. Forum ini digunakan dalam penyusunan program kerja tahunan dan kegiatan strategis. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan:

“Setiap awal tahun ajaran kami rapat bersama. Program disusun kolektif, walaupun keputusan akhir tetap di tangan pimpinan.” (W4, Guru Senior).

Pada aspek transparansi, ditemukan adanya praktik pelaporan kegiatan dan keuangan secara tertulis di beberapa unit. Laporan mencakup perencanaan anggaran dan realisasi kegiatan yang disusun secara berkala. Hal ini disampaikan oleh informan berikut:

“Sekarang setiap kegiatan harus ada laporan tertulis, termasuk anggaran dan realisasi. Itu sudah menjadi aturan internal.” (W6, Bendahara).

Sementara itu, pada aspek akuntabilitas, evaluasi program dilakukan melalui rapat evaluasi semesteran yang melibatkan unsur pimpinan dan pengurus. Namun, evaluasi tersebut belum didukung oleh indikator kinerja yang terstandar. Sebagaimana disampaikan:

“Evaluasi biasanya dilakukan secara lisan dalam rapat. Belum ada indikator tertulis yang baku.” (W2, Pengurus Yayasan).

Selain praktik-praktik tersebut, penelitian juga menemukan beberapa keterbatasan empiris. Mekanisme partisipasi belum sepenuhnya merata karena keputusan strategis masih berada pada pimpinan utama. Transparansi masih terbatas pada lingkungan internal dan belum melibatkan audit eksternal. Di sisi lain, belum tersedianya indikator kinerja formal menunjukkan adanya keterbatasan dalam pengukuran akuntabilitas secara sistematis.

Tabel 2. Implementasi Prinsip *Good Governance*

Prinsip	Praktik Lapangan	Tingkat Implementasi	Catatan Temuan
Partisipasi	Musyawarah tahunan & rapat rutin	Sedang	Keputusan akhir tetap sentral
Transparansi	Laporan kegiatan & keuangan internal	Sedang	Belum berbasis audit eksternal

Akuntabilitas	Evaluasi semesteran	Rendah-Sedang	Belum ada KPI tertulis
Responsivitas	Penyesuaian program sesuai kebutuhan santri	Sedang	Bersifat adaptif-kultural

Berdasarkan data pada tabel 2, terdapat beberapa kecenderungan utama dalam praktik tata kelola. Pertama, seluruh prinsip *good governance* telah mulai dipraktikkan dalam bentuk kegiatan rutin kelembagaan. Kedua, implementasi paling terlihat pada aspek partisipasi dan transparansi administratif internal. Ketiga, aspek akuntabilitas menunjukkan tingkat penerapan yang lebih rendah dibandingkan prinsip lainnya.

Selain itu, data menunjukkan bahwa praktik yang ada belum sepenuhnya terstandarisasi dan masih bergantung pada kebiasaan organisasi. Terdapat perbedaan tingkat penerapan antar unit serta keterbatasan dalam sistem dokumentasi dan evaluasi formal. Dengan demikian, implementasi *good governance* di pesantren ini memperlihatkan variasi praktik yang belum seragam dan masih berkembang

Integrasi Regenerasi Kepemimpinan dan *Good Governance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi antara pola regenerasi kepemimpinan dan prinsip *good governance* di Pesantren Darussalam Martapura masih berada pada tahap konsolidasi. Regenerasi telah bergerak dari pola karismatik-sentralistik menuju distribusi peran yang lebih kolektif, sementara tata kelola mulai mengadopsi prinsip partisipasi, transparansi administratif, dan evaluasi berkala. Namun, keduanya belum sepenuhnya terhubung dalam kerangka perencanaan strategis yang sistematis.

Secara empiris, kader yang diberikan tanggung jawab struktural tidak hanya diuji pada aspek loyalitas dan nilai keagamaan, tetapi juga pada kemampuan mengelola unit secara tertib dan akuntabel. Hal ini menunjukkan adanya irisan antara kaderisasi dan praktik tata kelola. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu informan:

“Sekarang yang dipertimbangkan bukan hanya lama mengabdikan, tapi juga bagaimana dia mengelola lembaga dengan baik dan bisa mempertanggungjawabkan programnya.” (W5, Kepala Unit)

Namun demikian, penelitian menemukan bahwa belum terdapat dokumen formal yang mengatur standar kompetensi kepemimpinan berbasis indikator tata kelola. Proses penentuan kader masih berlangsung melalui pengamatan jangka panjang oleh pimpinan. Sebagaimana disampaikan:

“Belum ada kriteria tertulis untuk calon pimpinan. Biasanya dilihat dari pengalaman, kemampuan memimpin tim, dan kepercayaan dari kiai.” (W2, Pengurus Yayasan).

Selain itu, beberapa informan mengungkapkan adanya kebutuhan untuk menyusun perencanaan suksesi yang lebih terstruktur guna mendukung keberlanjutan kepemimpinan:

“Ke depan memang perlu ada perencanaan suksesi yang lebih jelas supaya transisi kepemimpinan tidak tergantung pada figur tertentu.” (W7, Guru Senior)

Di sisi lain, temuan lapangan juga menunjukkan adanya keterbatasan dalam integrasi tersebut. Praktik delegasi tugas belum sepenuhnya diikuti dengan sistem pengawasan berbasis indikator kinerja. Evaluasi masih dilakukan melalui forum rapat tanpa instrumen terukur, dan belum terdapat keseragaman dalam pelaksanaan di setiap unit. Kondisi ini menunjukkan adanya variasi dalam penerapan antara aspek regenerasi dan tata kelola.

Tabel 3. Integrasi Regenerasi dan *Good Governance*

Aspek Integrasi	Temuan Empiris	Tantangan
Kriteria Kader	Loyalitas + kemampuan manajerial	Belum ada standar tertulis

Delegasi Tugas	Unit dikelola secara semi-otonom	Pengawasan belum berbasis KPI
Evaluasi Kinerja	Evaluasi rapat semester	Instrumen belum terukur
Perencanaan Suksesi	Kesadaran akan kebutuhan sistem	Belum ada roadmap formal

Berdasarkan data pada tabel 3, terlihat bahwa beberapa unsur regenerasi dan tata kelola telah muncul secara bersamaan dalam praktik kelembagaan. Kriteria kader mulai mencakup lebih dari satu aspek, delegasi tugas telah dilakukan pada tingkat unit, dan evaluasi kegiatan telah berjalan secara rutin. Selain itu, terdapat kesadaran internal mengenai pentingnya perencanaan suksesi.

Namun demikian, seluruh aspek tersebut belum didukung oleh sistem yang terdokumentasi dan terstandarisasi. Terdapat keterbatasan dalam bentuk belum adanya kriteria tertulis, instrumen evaluasi yang terukur, serta perencanaan jangka panjang yang formal. Dengan demikian, data menunjukkan bahwa integrasi antara regenerasi kepemimpinan dan *good governance* masih memperlihatkan variasi praktik dan belum sepenuhnya terstruktur dalam satu sistem kelembagaan yang terpadu.

Pembahasan

Hasil penelitian mengenai regenerasi kepemimpinan di Pesantren Darussalam Martapura merepresentasikan hibridisasi kelembagaan yang unik melalui pertemuan antara otoritas karismatik-tradisional dan tuntutan tata kelola legal-rasional. Secara sosiologis, fenomena dinamis ini sangat selaras dengan tipologi otoritas yang membedakan dimensi karismatik, tradisional, dan legal-rasional secara konseptual (Weber, 1978). Otoritas kiai tetap menjadi basis legitimasi moral yang kuat, namun praktik organisasi mulai menuntut adanya pembagian peran kerja, tata administrasi yang tertib, serta pelibatan kader secara kolektif. Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, integrasi nilai spiritual dan efektivitas manajerial memang dipandang sebagai kondisi ideal. Struktur kelembagaan dan akuntabilitas formal yang kokoh harus disandingkan dengan nilai amanah, keadilan, serta musyawarah (Bush, 2020; Muhaimin, 2005). Namun, integrasi ini belum sepenuhnya operasional di lapangan karena belum ditopang oleh prosedur operasional baku, indikator kinerja utama, dan dokumen suksesi yang jelas. Perangkat manajerial yang diterapkan masih bersifat parsial meskipun nilai keagamaan sudah dijadikan rujukan utama dalam bertindak (Hallinger, 2011; Leithwood et al., 2020).

Gejala pelibatan kader dalam struktur pesantren dapat dianalisis melalui konsep *distributed leadership* yang memicu perdebatan kritis di lingkungan institusi pendidikan (Harris, 2013; Jones, 2014). Adanya delegasi pengelolaan unit usaha dan forum evaluasi rutin menunjukkan embrio kepemimpinan distributif yang mulai tumbuh. Temuan lapangan ini sejalan dengan studi mutakhir mengenai urgensi kepemimpinan kolaboratif dalam organisasi (Gunter, 2012; Harris et al., 2020; James, 2026; Miller & Miller, 2001). Meskipun demikian, distribusi wewenang tersebut dinilai masih bersifat semi-formal karena akses kader belum merata dan keputusan strategis tetap terpusat pada figur utama. Dari sudut pandang *good governance*, prinsip partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas secara bertahap mulai diinternalisasikan ke dalam sistem pesantren (Gofen & Gassner, 2022; Hill, 2022; Speth, 1997). Partisipasi hadir melalui musyawarah tahunan dan evaluasi semesteran yang normatif selaras dengan konsep *shura*. Pola interaksi ini lebih tepat disebut sebagai *guided participatory governance*, yaitu sebuah model partisipasi yang tetap dipandu oleh otoritas moral pimpinan tertinggi demi menjaga keharmonisan.

Pada aspek transparansi, perbaikan tata cara pelaporan internal sudah mulai terlihat nyata, meskipun belum didukung oleh sistem pengawasan formal yang ketat (Bush & Glover, 2014). Sementara itu, dimensi akuntabilitas di pesantren ini masih bertumpu pada kepercayaan atau *trust-based accountability* dan belum memanfaatkan indikator kinerja utama yang terukur. Padahal, akuntabilitas kinerja yang objektif merupakan prasyarat mutlak untuk membangun profesionalisme organisasi secara berkelanjutan (Northouse, 2025). Temuan ini menguatkan pandangan terdahulu bahwa modernisasi pesantren merupakan bentuk adaptasi struktural tanpa menghilangkan identitas aslinya (Azra, 2019). Kepemimpinan pendidikan Islam pada dasarnya bersifat kontekstual dan berbasis nilai budaya lokal yang kuat (Fitriyani et al., 2025; Rahman, 2025). Tantangan terbesar bagi organisasi saat ini adalah menjadikan nilai luhur sebagai fondasi utama, sementara sistem manajerial modern berfungsi sebagai instrumen operasional. Isu suksesi menjadi titik paling krusial karena perencanaan suksesi yang matang sangat menentukan stabilitas jangka panjang sebuah lembaga pendidikan (Bush & Glover, 2014; Campbell, 2008).

Di lingkungan pesantren, suksesi kepemimpinan yang masih dipengaruhi oleh kedekatan personal berpotensi menimbulkan problem legitimasi yang serius ketika kompleksitas organisasi semakin meningkat. Oleh karena itu, kebutuhan akan standar kompetensi, indikator kinerja, dan peta jalan suksesi yang jelas menjadi sangat mendesak untuk segera dirumuskan oleh pihak manajemen. Kontribusi utama penelitian ini ditegaskan dalam bentuk formulasi model operasional *value-driven governance*. Model tatakelola ini memiliki tiga komponen terintegrasi, yaitu legitimasi moral-karismatik sebagai fondasi nilai, rasionalitas manajerial melalui KPI, serta partisipasi kolektif terlembaga. Formulasi strategis tersebut selaras dengan studi *governance* pendidikan berbasis nilai etis di era modern (Abdullah & Halim, 2026; James, 2026; Novita et al., 2026; Supriatna, 2025). Model ini memberi posisi teoretik yang jelas sebagai jembatan yang menghubungkan otoritas karismatik dan legal-rasional dalam konteks pondok pesantren. Profesionalisme lembaga pendidikan Islam terbukti tidak meniadakan karakter spiritualnya, melainkan menjadikan nilai Islam sebagai basis etis bagi tata kelola yang transparan dan akuntabel.

Penelitian ini memiliki keterbatasan metodologis yang perlu dicatat, seperti penggunaan desain studi kasus tunggal, dominasi perspektif internal informan, dan belum adanya pengujian kuantitatif. Keterbatasan tersebut membuat generalisasi model pada tingkat populasi pesantren yang lebih luas masih memerlukan verifikasi empiris lanjutan. Studi masa depan diperlukan untuk menguji kerangka kerja ini secara komparatif serta mengembangkan indikator kinerja yang lebih presisi dan terukur di lapangan. Transformasi tata kelola yang tampak di Pesantren Darussalam Martapura menunjukkan proses evolusioner yang meyakinkan menuju bentuk hibrida yang seimbang. Penggabungan antara tradisi lokal dan profesionalisme manajemen siber akan memperkuat daya saing lembaga dalam menghadapi tuntutan akreditasi nasional yang semakin kompleks. Implikasi praktis riset ini merekomendasikan para pengelola untuk segera mendokumentasikan sistem administrasi secara digital tanpa menghilangkan *ruh* spiritualitas keagamaan. Melalui perencanaan yang matang, reformasi birokrasi internal ini akan melahirkan tata kelola organisasi yang sehat, inklusif, adaptif, serta berkeadilan bagi seluruh kader.

KESIMPULAN

Penelitian studi kasus kualitatif ini menyimpulkan bahwa tata kelola kepemimpinan pesantren tengah mengalami fase transisi yang dinamis dari model karismatik sentralistik tradisional menuju pola kolektif partisipatif yang lebih profesional. Proses regenerasi suksesi

yang semula bertumpu pada mekanisme kultural berupa kepatuhan moral, loyalitas khidmah, dan otoritas mutlak kiai kini mulai berhibridasi dengan aspek legal rasional melalui pembagian peran struktural serta delegasi tugas pengelolaan unit. Penerapan prinsip tata kelola yang baik tercermin dalam pelaksanaan musyawarah rutin terpadu dan tertib pelaporan keuangan administratif internal secara berkala. Meskipun demikian, model pertanggungjawaban organisasi saat ini masih dominan bertumpu pada ikatan kepercayaan personal dan belum sepenuhnya memanfaatkan indikator kinerja utama yang tertulis serta terukur. Kontribusi teoretik riset ini berhasil memformulasikan kerangka tata kelola berbasis nilai yang membuktikan bahwa profesionalisasi manajemen modern lembaga keagamaan dapat diwujudkan tanpa harus mengikis esensi spiritualitas serta identitas keluhuran tradisional asli pondok pesantren.

Berdasarkan keterbatasan ruang lingkup penelitian yang menggunakan desain studi kasus tunggal pada satu lembaga, peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas basis data empiris melalui kajian komparatif lintas rumpun pesantren. Penyelidikan masa depan perlu dikembangkan dengan menerapkan pendekatan kuantitatif metode campuran untuk menguji secara langsung tingkat efektivitas model tata kelola berbasis nilai ini terhadap produktivitas organisasi keagamaan dalam skala populasi yang lebih luas. Peneliti berikutnya direkomendasikan untuk merumuskan instrumen operasional baku mengenai peta jalan suksesi formal serta menyusun standar indikator kinerja utama yang terukur dan adaptif bagi calon kader pemimpin. Pengintegrasian sistem dokumentasi portofolio kepemimpinan berbasis teknologi digital juga penting dieksplorasi guna mempermudah proses pemantauan rekam jejak manajerial secara waktu nyata. Melalui model analisis longitudinal jangka panjang, diharapkan stabilitas transisi kekuasaan dan ketahanan mutu kelembagaan dapat terus dipantau demi mendukung kemajuan tata kelola manajemen pendidikan Islam berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M., & Halim, A. (2026). The correlation between Islamic education and Islamic law in Indonesia: A systematic literature review. *Academia Open*, 11(1), 10–21070. <https://doi.org/10.21070/acopen.11.2026.13126>
- Al-ayubbi, S. A. (2024). Kepemimpinan kiai dalam transformasi pendidikan pesantren di era disrupsi. *Journal of Social Movements*, 1(2), 129–139. <https://doi.org/10.62491/jsm.v1i2.2024.32>
- Azra, A. (2019). *Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi di tengah tantangan milenium III*. Prenada Media.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (Edisi ke-4). SAGE Publications.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2007). *Knowledge, higher education, and the new managerialism: The changing management of UK universities*. Oxford University Press.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi pesantren: Studi pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia*. LP3ES.



- Falah, S. (2019). Model regenerasi dan kaderisasi kepemimpinan pondok pesantren di Kabupaten Bogor. *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 1–16. <https://doi.org/10.32832/tadibuna.v8i1.1782>
- Fauzi, M. A., & Maunah, B. (2021). Implementasi strategi manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan Islam (Studi kasus di MI Darul Muta'allimin Patianrowo Nganjuk). *Jurnal Lentera: Kajian Keagamaan, Keilmuan dan Teknologi*, 22(2), 218–230.
- Fitriyani, Rosada, A., Utami, L., & Oktaviani, S. (2025). Islamic educational leadership in the digital era: Challenges and opportunities. *El-Ghiroh*, 23, 373–384. <https://doi.org/10.37092/el-ghiroh.v23i2.1334>
- Gofen, A., & Gassner, D. (2022). Delegating power? Performance management from a process perspective. *Governance*, 35(2), 365–384. <https://doi.org/10.1111/gove.12567>
- Gunter, H. (2012). *Leadership and the reform of education*. Policy Press Bristol.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Harmathilda, H., Yuli, Y., Hakim, A. R., Damayanti, D., & Supriyadi, C. (2024). Transformasi pendidikan pesantren di era modern: Antara tradisi dan inovasi. *Karimah: Journal of Islamic Literature and Muslim Society*, 4(1), 33–50. <https://doi.org/10.59623/karimiyah.v4i1.51>
- Harris, A. (2013). Distributed leadership: Friend or foe? *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 545–554. <https://doi.org/10.1177/1741143213497635>
- Harris, A., Jones, M., & Crick, T. (2020). Curriculum leadership: A critical contributor to school and system improvement. *School Leadership & Management*, 40(1), 1–4. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1704470>
- Haryanti, N., & Anwar, M. A. (2025). *Kepemimpinan pendidikan Islam*. Eureka Media Aksara.
- Hefner, R. W. (2008). *Making modern Muslims: The politics of Islamic education in Southeast Asia*. University of Hawai'i Press. <https://doi.org/10.21313/hawaii/9780824832803.001.0001>
- Hill, J. I. (2022). Celebrating 82 years. *Public Administration Review*, 82(1), 3. <https://doi.org/10.1111/puar.13456>
- James, M. (2026). Distributed leadership as a tool for improving decision-making and organizational efficiency in educational institutions. *Journal of Business Administration Research*, 14(2). <https://doi.org/10.5430/jbar.v14n2p1>
- Jones, S. (2014). Distributed leadership: A critical analysis. *Leadership*, 10(2), 129–141. <https://doi.org/10.1177/1742715011433525>
- Krisdiyanto, G., Muflikha, M., Sahara, E. E., & Mahfud, C. (2019). Sistem pendidikan pesantren dan tantangan modernitas. *Tarbawi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 15(1), 11–21. <https://doi.org/10.32939/tarbawi.v15i1.337>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). SAGE Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications.



- Miller, T. W., & Miller, J. M. (2001). Educational leadership in the new millennium: A vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*, 4(2), 181–189. <https://doi.org/10.1080/13603120120806>
- Muhaimin, M. (2005). *Pengembangan kurikulum pendidikan agama Islam: Di sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi*. RajaGrafindo Persada.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Novita, M., Hayat, T. J., Najiburrohmah, N., & Hefniy, H. (2026). Spiritual and value-based Islamic educational leadership in Indonesia: A hermeneutic inquiry into love, moderation, and institutional management. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 336–353. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v7i2.2571>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. SAGE Publications.
- Rahman, G. (2025). Transforming Islamic education through value-based leadership: A narrative review. *Sinergi International Journal of Islamic Studies*, 3(2), 83–95. <https://doi.org/10.61194/ijis.v3i2.712>
- Riyadi, A., Maulana, A., & Yani, A. (2025). Transformasi gaya kepemimpinan kiai di era digital (Studi pada Pondok Pesantren Modern Al Ittihad Cianjur). *Mimbar Integritas: Jurnal Pengabdian*, 4(2), 372–382. <https://doi.org/10.36841/mimbarintegritas.v4i2.5866>
- Safebriyansyah, M. (2021). *Kepemimpinan kolektif kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Studi kasus di Pondok Pesantren Thoriquil Huda Babadan Ponorogo)* (Skripsi sarjana tidak diterbitkan). Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.
- Speth, J. G. (1997). *Governance for sustainable human development* (A UNDP Policy Document). United Nations Development Programme.
- Stout, J., Kachur, D., & Edwards, C. (2010). *Classroom walkthroughs to improve teaching and learning* (Edisi ke-1). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315855417>
- Supriatna, D. (2025). Transformational leadership based approach to Islamic education management: Improving the quality of learning and developing student character. *Edukasia: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 6(1), 255–266. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v6i1.1420>
- Wahyuni, F., & Maunah, B. (2021). Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 141–162. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i2.51>
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 2, G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press.
- World Bank Group. (2014). *Governance and development*. World Bank Group.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Edisi ke-6). SAGE Publications.
- Zulkifli, Z., & Noor, A. (2024). Leadership succession planning in Islamic educational institutions. *Journal of Educational Administration and History*, 19(4), 426–438. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.05.007>