

Konsep, Dinamika, dan Gaya Kepemimpinan Kiai Pesantren Salaf-Modern: Studi Kasus PP. An-Nur 2 Malang

Edy Setiawan

Universitas Al-Qolam Malang

edysetiawanpps24@pasca.alqolam.ac.id

Emilda Fibyani Agustin

Universitas Al-Qolam

emildafibyaniagustin24@pasca.alqolam.ac.id

Sultan Faiz Amrillah

Universitas Al-Qolam

sutanfaizamrillah24@pasca.alqolam.ac.id

Muhammad Zaironi

Universitas Al-Qolam

muhammadzaironi@alqolam.ac.id

ABSTRACT

This study investigates the construction of Kiai leadership in navigating the dualism of the educational system at the An-Nur 2 Malang Islamic Boarding School, which integrates the Salaf (traditional) curriculum with the Modern (formal) education system. This study aims to dissect the concept, dynamics of change, and typology of leadership styles applied in maintaining turats orthodoxy while responding to the demands of modernity. Through a qualitative case study approach, the study found that the concept of leadership at An-Nur 2 no longer relies solely on a single charismatic authority, but has metamorphosed into "Charismatic-Rational" leadership. The leadership dynamics are seen in the delegation of managerial authority to the pesantren bureaucratic structure without reducing the spiritual centrality of the Kiai. The leadership style applied is a hybrid between a paternalistic style in fostering the morals of students and a transformational style in developing infrastructure and educational curriculum. The implications of this study confirm that the success of Salaf-Modern Islamic Boarding Schools depends on the agility of the Kiai in their dual roles as guardians of tradition and system innovators..

Keywords: *Kiai leadership; salaf-modern; authority; pesantren; Islamic boarding school; pedagogy*

INTISARI

Penelitian ini menginvestigasi konstruksi kepemimpinan Kiai dalam menavigasi dualisme sistem pendidikan di Pondok Pesantren Putra An-Nur 2 Malang, yang mengintegrasikan kurikulum Salaf

(tradisional) dengan sistem pendidikan Modern (formal). Studi ini bertujuan untuk membedah konsep, dinamika perubahan, dan tipologi gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam mempertahankan ortodoksi turats sekaligus merespons tuntutan modernitas. Melalui pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian menemukan bahwa konsep kepemimpinan di An-Nur 2 tidak lagi bertumpu semata pada otoritas karismatik tunggal, melainkan telah bermetamorfosis menjadi kepemimpinan "Karismatik-Rasional". Dinamika kepemimpinan terlihat pada pendelegasian wewenang manajerial kepada struktur birokrasi pesantren tanpa mengurangi sentralitas spiritual Kiai. Gaya kepemimpinan yang diterapkan merupakan hibridasi antara gaya paternalistik dalam pembinaan moral santri dan gaya transformasional dalam pengembangan infrastruktur serta kurikulum pendidikan. Implikasi studi ini menegaskan bahwa keberhasilan Pesantren Salaf-Modern bergantung pada agilitas Kiai dalam berperan ganda sebagai penjaga tradisi (*guardian of tradition*) dan inovator sistem

Kata kunci: *kepemimpinan Kiai; salaf-modern; otoritas; pesantren; pendidikan*

PENDAHULUAN

Pesantren, sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia, memiliki peran sentral dalam pembentukan karakter dan penyebaran nilai-nilai keagamaan (Azra, 2018). Sentralitas kekuasaan dalam pesantren berada di tangan seorang figur sentral: Kiai. Kepemimpinan Kiai tidak hanya bersifat manajerial, tetapi juga spiritual dan moral (Dhofier, 2015). Kiai bukan sekadar pendidik, melainkan pemilik otoritas karismatik yang menjadi penentu arah kebijakan institusi. Hasyim (2015) menegaskan bahwa pesantren yang progresif adalah lembaga yang mampu menghasilkan santri dengan kedalaman wawasan agama sekaligus keterampilan modern yang kompetitif. Keberhasilan integrasi ini memerlukan gaya kepemimpinan yang tidak lagi bersifat monolitik, melainkan mampu menyeimbangkan peran sebagai penjaga tradisi (*guardian of tradition*) dan agen perubahan (*agent of change*).

Pesantren juga memiliki strategi adaptasi yang sangat relevan dalam menjawab tantangan modernisasi. Hal ini tercermin dalam prinsip filosofis *al-mubāfadhah ‘alā al-qadīm al-shālīh wa al-akhdzu bi al-jadīd al-ashlah*, yaitu konsistensi dalam menjaga tradisi lama yang masih relevan sekaligus bersikap terbuka terhadap inovasi baru yang lebih baik. Menurut Zarkasyi (2011), nilai ini merupakan kunci untuk mengharmonisasikan warisan tradisi dengan tuntutan zaman. Oleh karena itu, guna mempertahankan eksistensinya di era globalisasi, pesantren dituntut untuk terus melakukan inovasi dan penguatan di berbagai lini agar menjadi institusi pendidikan yang komprehensif (Yasin & Idris, 2023).

Dalam perkembangannya, muncul pesantren yang mengadopsi model Salaf-Modern, sebuah hibrida yang mempertahankan tradisi kajian kitab kuning (Salaf) namun mengintegrasikan kurikulum dan sistem manajerial sekolah formal (Modern) (Hidayatullah, 2021). Pondok Pesantren Putra An-Nur 2 Malang merupakan salah satu contoh signifikan dari model ini, karena berhasil mempertahankan tradisi pengajian kitab kuning sembari mengelola lembaga pendidikan formal. Keberhasilan ini tidak lepas dari dinamika kepemimpinan pengasuhnya yang mampu

menyeimbangkan peran sebagai pemimpin spiritual dan pemimpin manajerial (Hidayat & Salsabila, 2022)

Terdapat 5 lembaga formal yang berada dalam naungan Pondok Pesantren An-Nur 2 Malang; terdiri dari RA, MI, SMP, SMA, STIKK Mu'adalah (Data Statistik, 2026). Pengasuh Pondok Pesantren An-Nur 2 Malang, Ahmad Zainuddin mengatakan bahwa dengan adanya lembaga formal didalam lingkungan pondok An-Nur 2 Malang menjadikan pondok ini jauh mendapat simpatik tersendiri di hati masyarakat luas. Hal ini dibuktikan dengan semakin meningkatnya jumlah santri baru disetiap tahunnya (Wawancara, 2019). Keberadaan lembaga pendidikan formal di Pondok Pesantren An-Nur 2 Malang menandai transformasi signifikan dalam orientasi pendidikan Islam. Institusi ini tidak lagi sekadar berfokus pada kajian kitab klasik secara eksklusif, melainkan telah berevolusi menjadi pesantren model campuran (*mixed*) yang mensintesis tradisi dengan sistem pendidikan modern, sebagaimana dijelaskan oleh Ronald Lukens-Bull (2010: 10-11). Fenomena ini merefleksikan adanya rasionalisasi dalam pola kepemimpinan Kiai, yang secara progresif mengadopsi dan mengintegrasikan nilai-nilai modernitas ke dalam ekosistem pendidikan pesantren

Studi tentang kepemimpinan Kiai di pesantren sangat penting untuk memahami bagaimana otoritas tradisional beradaptasi dengan kompleksitas organisasi modern. Sejumlah studi terdahulu menjadi landasan bagi penelitian ini. Steenbrink (1986) mengawali dengan analisis mengenai transformasi pesantren dari sistem tradisional menuju paradigma modern. Selaras dengan itu, Azra (2012) mengeksplorasi bagaimana modernisasi pendidikan Islam di Indonesia memberikan pengaruh signifikan terhadap struktur kurikulum pesantren. Sementara itu, Hasyim (2015) menekankan peran pesantren dalam mencetak santri yang memiliki kedalaman ilmu agama sekaligus kompetensi modern. Penelitian ini hadir untuk melengkapi literatur tersebut dengan memfokuskan pada konsep kepemimpinan kyai, menganalisis dinamika kepemimpinan serta menguraikan gaya kepemimpinan kyai dalam mengelola lembaga pesantren melalui metode kualitatif berbasis studi kasus.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus tunggal intrinsik (Stake 1995). Fokus penelitian ini bukan untuk menguji teori secara eksternal, melainkan untuk menggali kedalaman makna dari kasus itu sendiri, khususnya terkait agilitas Kiai dalam mengelola dualitas sistem pendidikan salaf dan modern. Peneliti memposisikan kasus ini sebagai objek studi yang signifikan secara internal, di mana seluruh elemen sejarah dan latar belakang sosial-kultural dianalisis secara menyeluruh untuk mengidentifikasi pola kepemimpinan yang khas. Pondok Pesantren Putra An-Nur 2 Malang dipilih sebagai kasus intrinsik karena merepresentasikan model kepemimpinan Kiai yang khas dalam konteks Salaf-Modern, menjadikannya subjek yang kaya untuk dianalisis secara mendalam. Subjek dalam penelitian ini adalah pengasuh pondok sebagai sumber utama data mengenai konsep dan gaya kepemimpinan, juga pengurus harian pesantren (Kepala Madrasah/Sekolah) dan santri senior (alumni) yang berjumlah 3 orang; 2 orang kepala sekolah dan 1 orang alumni yang menjabat sebagai ketua madrasah untuk mendapatkan data tentang dinamika implementasi keputusan dan memberikan perspektif mengenai dampak kepemimpinan Kiai terhadap komunitas.

Untuk mengungkap dinamika tersebut, data dihimpun melalui teknik wawancara mendalam, observasi di lapangan, dan studi dokumentasi. Analisis data diarahkan pada proses kategorisasi fakta-fakta lapangan yang menunjukkan bagaimana kepemimpinan karismatik bersinergi dengan prinsip manajemen modern. Peneliti berperan sebagai instrumen penelitian yang bertugas menghadirkan deskripsi tebal (*thick description*) terkait pergeseran orientasi pesantren. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap temuan tetap berpijak pada batasan konteks yang unik, sesuai dengan prinsip metodologis Stake yang mengutamakan pemahaman mendalam terhadap suatu entitas tunggal yang menjadi pusat perhatian penelitian.

Adapun teknik pengumpulan data ialah dengan melakukan observasi partisipan; dimana peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas kepemimpinan, proses belajar-mengajar, dan interaksi sosial di pesantren. Wawancara Semi-Terstruktur; untuk menggali visi filosofis Kiai dan dinamika pengambilan keputusan serta dokumentasi dengan mengumpulkan data terkait struktur organisasi dan kebijakan tertulis.

Teknik ini dilakukan secara semiterstruktur untuk menggali konstruksi pemikiran, visi, dan pengalaman subjektif informan kunci. Peneliti melakukan dialog mendalam dengan Kiai sebagai subjek sentral untuk memahami filosofi kepemimpinannya dalam memadukan tradisi dan modernitas. Selain itu, wawancara dilakukan kepada jajaran pengasuh, kepala sekolah formal, dan pengurus pesantren untuk mendapatkan perspektif multitafsir mengenai dinamika manajerial dan pendelegasian wewenang yang terjadi.

Peneliti terlibat langsung dalam lingkungan Pondok Pesantren Putra An-Nur 2 Malang untuk mengamati secara wajar (*naturalistic*) interaksi harian antara Kiai, santri, dan pengelola pendidikan formal. Melalui observasi ini, peneliti dapat merekam data non-verbal, seperti gaya komunikasi Kiai saat memberikan instruksi, suasana saat pengajian kitab kuning (sisi salaf), hingga proses birokrasi di sekolah formal (sisi modern). Observasi ini bertujuan untuk memvalidasi apakah visi yang disampaikan dalam wawancara tercermin dalam praktik kepemimpinan sehari-hari di lapangan.

Teknik ini digunakan untuk menghimpun data tertulis dan artefak yang mendukung analisis kepemimpinan. Dokumen yang dikaji meliputi sejarah pendirian pesantren, struktur organisasi, kurikulum gabungan, arsip kebijakan Kiai, serta laporan perkembangan sekolah formal. Studi dokumen berfungsi sebagai basis faktual untuk melacak evolusi orientasi pendidikan di An-Nur 2 dari sistem tradisional murni menjadi sistem campuran (*mixed*). Dokumen-dokumen ini memberikan konteks historis dan administratif yang tidak selalu tertangkap melalui wawancara atau observasi.

Sesuai dengan prinsip Stake, ketiga teknik di atas dilakukan secara simultan untuk melakukan *triangulasi*. Peneliti membandingkan hasil wawancara (apa yang dikatakan) dengan hasil observasi (apa yang terjadi di lapangan) dan diperkuat oleh studi dokumen (apa yang tercatat secara resmi). Sinergi ketiga teknik ini memungkinkan peneliti menyusun deskripsi tebal (*thick description*) yang menjadi syarat utama dalam studi kasus intrinsik, sehingga kompleksitas kepemimpinan Kiai dapat terpotret secara autentik dan komprehensif.

Dalam konteks kualitatif, populasi penelitian dipandang sebagai satu kesatuan unit sosial yang merepresentasikan dinamika kepemimpinan di Pondok Pesantren Putra An-Nur 2 Malang.

Hal ini mencakup spektrum yang luas dari para pemangku kepentingan yang menavigasi transisi pendidikan tradisional ke modern, di antaranya adalah Kiai beserta keluarga, staf pengajar kitab kuning, pendidik pada jalur formal, serta para santri. Selain subjek manusia, populasi ini juga melibatkan sumber data non-manusia berupa dokumen manajerial yang menjadi bagian integral dari sistem pesantren tersebut. Dalam upaya menghimpun data yang mendalam sesuai ekspektasi studi kasus intrinsik, penelitian ini menggunakan prosedur purposive sampling untuk mengidentifikasi sumber informasi. Strategi pemilihan informan dilakukan secara selektif dengan memprioritaskan individu yang memiliki kredibilitas, rekam jejak pengalaman, serta otoritas struktural dalam dinamika kepemimpinan di Pondok Pesantren Putra An-Nur 2. Partisipan penelitian dikategorikan secara berjenjang guna menangkap perspektif yang komprehensif: Kiai diposisikan sebagai informan kunci (*key informant*) yang mengonstruksi visi integrasi Salaf-Modern; Kepala Sekolah serta Ketua Dewan Pimpinan Pesantren berperan sebagai informan utama yang mengimplementasikan rasionalitas manajerial; sementara asatidz senior dan santri ditempatkan sebagai informan pendukung untuk memberikan data penguat terkait iklim pendidikan. Melalui pelapisan subjek ini, peneliti mampu membedah fenomena kepemimpinan "Karismatik-Rasional" secara multidimensional untuk menjamin validitas temuan yang autentik

HASIL DAN DISKUSI

Peneliti melakukan pengkodean (*coding*) pada tema-tema penting dan utama seperti otoritas karismatik dan hibridasi manajerial untuk mentransformasikan data mentah menjadi kategori makna yang terstruktur. Proses ini sangat vital guna membedah keterkaitan antara nilai-nilai tradisional pesantren dengan kebutuhan pendidikan modern secara lebih jernih.

Tabel 1. Pengkodean Data

Sumber Data (Wawancara/Observasi)	Poin Penting	Sub Tema	Tema Utama
Kiai Ahmad Zainuddin Selaku Pengasuh Putra (Informan 1): “Karena ini adalah pondok pesantren, maka kewajiban dan kegiatan utamanya santri selain ibadah (sholat) fardhu ialah mengaji, dengan menggunakan kitab dan metode daripada ulama’, kyai dan guru-guru kita terdahulu (<i>utawi iki iku</i>)”.	1. Metode Tradisional dipertahankan 2. Integrasi Ilmu Agama dengan Perkembangan Zaman	Kurikulum Salaf-Modern (Hibrida)	Dinamika Transformatif Kurikulum
Ustadz Muhyiddin Farkhi Selaku Pengurus Senior dan Kepala Kantor (Informan 2): “Kyai adalah sosok yang visioner, karena tidak hanya membekali untuk akhirat saja tapi juga keduanya. Ini di buktikan dengan fasilitas dan sarana belajar	1. Kyai yang Visioner (orientasi masa depan) 2. Fasilitas Modern sebagai	Kepemimpinan Spiritual-Profesional	Konsep Kepemimpinan

yang modern untuk menunjang keberlangsungan KBM secara efektif dan efisien. Dalam dawuhnya beliau berpesan bahwa hasil dari ngaji dan belajar dipondok ialah mengamalkan ilmu yang telah di peroleh”.	Penunjang KBM Santri		
Nurul Islam Selaku Santri (Informan 3): “Kyai adalah sosok guru ideal untuk menjadi contoh nyata dalam kehidupan santri. Misalnya seputar hal kecil; beliau mengingatkan harus tidur tepat waktu, menjaga kerukunan dan kebersihan lingkungan, tekun sholat jamaah dan membaca dzikir rutin demi kebaikan santri dan wali santri. Bahkan Beliau kerap menyaksikan kegiatan santri secara langsung dalam beberapa momen guna memastikan para santri benar-benar sesuai”.	1. Keterlibatan langsung 2. Adaptif dengan lingkungan (santri)	Kepemimpinan Adaptif-Partisipatif	Dinamika Perilaku Kepemimpinan
Dokumen Profil Pondok: “Adanya struktur yayasan pondok pesantren yang berdampingan dengan kepala bidang pendidikan formal maupun non-formal”.	Struktur Yayasan Pondok menaungi pendidikan formal	Dualisme Manajemen dalam Yayasan	Dinamika Manajemen Kelembagaan

Tahap berikutnya ialah data dipaparkan melalui penyajian data (*data display*) dalam bentuk deskripsi mendalam serta matriks hubungan guna memotret secara detail bagaimana Kiai mendistribusikan wewenang kepada struktur formal tanpa kehilangan basis kewibawaan spiritualnya.

Tabel 2. Sintesis Dimensi Kepmimpinan Kiai

Dimensi Kepemimpinan	Unsur salaf (Tradisional)	Unsur Modern	Sintesis (hasil)
Sumber Otoritas	Kharismatik, Keturunan dan Kedalaman Ilmu Agama (Alim)	Formal (Terdapat SK) Dan Manajerial	Kharismatik: Kyai sebagai pemimpin dan pemegang otoritas bukan berdasarkan SK
Gaya Pengambilan Keputusan	Sentralistik dan Mutlak	Demokratis dan Berbasis Rapat (Musyawarah)	Sentralistik-Partisipatif: Kyai tetap menjadi penentu kebijakan setelah mendengar pendapat dari dewan pengurus

Visi Kelembagaan	Kelestarian Moral (memahami ilmu agama) dan Mempercayai Adanya Unsur Keberkahan	Daya Saing Global dan Kemandirian Ekonomi	Religius-Kompetitif: Mencetak santri yang mendalami ilmu agama sekaligus melek teknologi
------------------	---	---	--

Berdasarkan analisis data dari observasi, wawancara dan dokumentasi, maka temuan penelitian disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3. Dimensi Kepimpinan Pondok Pesantren An-Nur 2 Malang

Aspek Analisis	Temuan Utama di Pondok Pesantren An-Nur 2 Malang
Konsep Kepemimpinan	Mengintegrasikan otoritas karismatik Kiai dengan sistem manajemen organisasi modern. Kiai dipandang bukan hanya sebagai pengasuh, tapi juga manajer strategis.
Dinamika Kepemimpinan	Sistem <i>single fighter</i> (Kiai sebagai pusat segalanya) tetap dipertahankan sebagaimana adanya hanya saja kiai membagi wewenang yang lebih terstruktur melalui unit-unit pendidikan (formal dan non-formal).
Gaya Kepemimpinan	Campuran (Hybrid): Karismatik, Demokratis, dan Visioner. Kiai tetap menjadi rujukan spiritual namun terbuka terhadap inovasi teknologi dan kurikulum.

Konsep Kepemimpinan Kiai

Konsep kepemimpinan yang diterapkan didasarkan pada prinsip keseimbangan. Kiai tidak memposisikan modernisasi sebagai lawan dari tradisi salaf, melainkan sebagai alat (wasilah) untuk memperkuat dakwah. Sesuai dengan pandangan Zarkasyi (2011), sikap memelihara tradisi (al-muhāfadzah) tercermin dalam ketegasan kiai menjaga ritualitas ibadah dan kajian kitab kuning, sementara sikap progresif (al-akhduzu) terlihat dari keterbukaan terhadap sistem pendidikan formal dan teknologi.

Terdapat tiga pilar utama dalam kepemimpinan di Pondok Pesantren Putra An-Nur 2 Malang. Dan kekuatan kepemimpinan terletak pada sinergi tiga pilar tersebut:

1.) Kharisma dan sanad keilmuan

Para Kiai di An-Nur 2 menerima pengakuan bukan dari SK atau jabatan, melainkan dari kharisma yang bersumber dari pada keshalehan sosial-ritual dan transmisi keilmuan (sanad) yang kuat. Kiai dipandang sebagai pewaris nabi (warasatul anbiya') (Hasan 2006). Kepemimpinan ini bersifat transformasional karena Kiai berupaya mengubah kesadaran, nilai, dan motivasi santri dan staf, tidak hanya mengarahkan tindakan mereka (Bass 1990).

2.) Keteladanan (Uswah Hasanah)

Kepemimpinan Kiai di An-Nur 2 sangat mengutamakan keteladanan (uswah hasanah) dalam ibadah, akhlak, dan kedisiplinan. Kiai harus menjadi contoh utama dalam segala aspek kehidupan pesantren, mulai dari shalat berjamaah, mengkaji kitab ulama' hingga dalam

kesederhanaan hidup. Konsep ini secara efektif melegitimasi otoritas Kiai dan mempermudah internalisasi nilai-nilai pesantren oleh komunitas.

3.) Keseimbangan Tradisi dan Modernitas

Kiai di An-Nur 2 mampu mengintegrasikan sistem sekolah formal dan keterampilan modern tanpa menggerus nilai pilar pertama dan kedua. Inilah yang menjaga eksistensi pesantren agar tetap relevan di era global. Kiai memberikan otonomi penuh kepada kepala madrasah/sekolah untuk mengelola kurikulum formal (Kemendikbud/Kemenag), sementara Kiai fokus pada kurikulum kepesantrenan dan pembangunan karakter santri (Zuhri, 2020).

Ketidakhadiran salah satu pilar ini akan mengakibatkan ketidakseimbangan struktural dalam pesantren salaf-modern. Tanpa pilar spiritual, pesantren akan kehilangan ruh dan jati dirinya sebagai lembaga tafaqquh fiddin, sehingga cenderung menjadi sekolah umum yang hanya berlabel Islam (Hasyim, 2015). Sebaliknya, tanpa pilar manajerial dan daya saing, pesantren akan terjebak dalam konservatisme ekstrem yang membuatnya tertinggal dari dinamika zaman dan gagal membekali santri dengan kecakapan hidup yang relevan (Yasin & Idris, 2023). Oleh karena itu, sinergi ini merupakan prasyarat mutlak bagi keberlanjutan eksistensi pesantren di era disrupsi.

Dinamika Kepemimpinan Kiai

Dinamika modernisasi menuntut pesantren untuk memiliki tata kelola yang rapi. An-Nur 2 menjawab tantangan ini dengan memfungsikan pilar manajemen yang lebih terbuka dan terdistribusi. Kiai memberikan mandat kepada kepala-kepala unit pendidikan (MI, SMP, SMA & Mu'adalah) untuk mengelola manajemen teknis, namun tetap memegang kendali atas nilai-nilai fundamental pesantren. Setiap kepala unit memiliki ruang untuk berinovasi dalam kurikulum formal, namun tetap dalam koridor nilai kepesantrenan yang ditetapkan Kiai.

Dalam pengintegrasian kurikulum, dinamika ini juga terlihat pada sinkronisasi jadwal yang sangat ketat. Santri diwajibkan mengikuti sekolah formal di pagi hingga siang hari, dan kembali ke akar salafiyah (ngaji kitab) pada waktu setelah Subuh, Maghrib, dan Isya. Adapun respon terhadap globalisasi, pesantren meresponsnya bukan dengan isolasi, melainkan dengan penyediaan fasilitas digital yang terkontrol. Kiai berperan sebagai regulator utama dalam menentukan sejauh mana teknologi boleh diakses, sehingga modernisasi tidak berdampak pada degradasi moral (Yasin & Idris, 2023)

Gaya Kepemimpinan: Karismatik-Transformatif

Berdasarkan hasil studi kasus, gaya kepemimpinan kiai di An-Nur 2 bersifat hibrida. Dalam konteks pesantren salaf-modern, gaya ini menjadi instrumen krusial untuk melakukan modernisasi tanpa mendisrupsi stabilitas nilai-nilai internal. Di bawah kepemimpinan KH. M. Badruddin (pendiri) hingga estafet kepemimpinan saat ini, An-Nur 2 menunjukkan adaptasi yang luar biasa terhadap teknologi. Penggunaan sistem informasi pesantren untuk administrasi dan pemantauan perkembangan santri menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di sini tidaklah kaku. Kiai berperan sebagai top-manager yang mengawasi integrasi antara kurikulum kepesantrenan dan kurikulum nasional tanpa menghilangkan identitas kesiantriannya (Fathullah, 2023).

Dalam gaya karismatik ini kiai tetap menjadi rujukan moral dan sumber keberkahan. Kepatuhan santri dan asatidz didasarkan pada penghormatan terhadap kedalaman ilmu dan

kesalehan kiai. Kiai dipandang sebagai figur yang memiliki haibah (kewibawaan) karena kedalaman ilmu agama dan kesalehan ritualnya. Hal ini memposisikan kiai sebagai rujukan moral absolut bagi pengikutnya (Hasan, 2006). Berbeda dengan kepemimpinan birokratis yang berbasis kontrak, kepemimpinan karismatik di pesantren berlandaskan pada cinta (mahabbah) dan kepatuhan sukarela (Zarkasyi, 2011).

Adapun dalam gaya kepemimpinan transformatif ini bertujuan meningkatkan kesadaran kolektif pengikut untuk mencapai visi yang lebih besar melampaui kepentingan pribadi. Menurut teori Bass (1990). Kiai mampu mengubah pola pikir santri dari yang sekadar "ngaji" menjadi "ngaji dan berprestasi". Kiai secara aktif mendorong inovasi di bidang ekonomi pesantren dan teknologi informasi sebagai respons terhadap globalisasi (Azra, 2012). Artinya Adalah gaya transformatif memastikan pesantren tetap relevan dengan kebutuhan zaman (daya saing), sedangkan gaya karismatik menjamin bahwa transformasi tersebut tidak menghilangkan ruh religiusitas (kedalaman spiritual) (Yasin & Idris, 2023).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan Pondok Pesantren Putra An-Nur 2 Malang dalam menavigasi arus modernisasi terletak pada model kepemimpinan kiai yang bersifat hibrida-adaptif. Model ini secara konsisten mendamaikan dua kutub yang sering dianggap kontradiktif: tradisi salafiyah yang statis-prinsipil dan tuntutan modernitas yang dinamis-progresif. Kekuatan fundamental kepemimpinan di lembaga ini bertumpu pada sinergi tiga pilar utama, yaitu: Kharisma berbasis sanad keilmuan yang memberikan kedalaman spiritual dan legitimasi ilahiyah (Hasan, 2006), keteladanan (uswah hasanah) yang menciptakan keteraturan administratif dan kohesi moral melalui aksi nyata kiai di lapangan (Zarkasyi, 2011); serta inovasi strategis yang memberikan daya saing kompetitif bagi santri di tengah disrupsi global (Azra, 2012).

Dinamika yang terjadi di An-Nur 2 Malang membuktikan bahwa modernisasi tidak harus mengeliminasi otoritas karismatik kiai. Sebaliknya, melalui manajemen kolektif-kolegial dan keterbukaan terhadap sistem pendidikan formal, otoritas kiai justru semakin menguat karena mampu menjawab kebutuhan sosiologis masyarakat modern. Tanpa sinergi ketiga pilar tersebut, pesantren berisiko terjebak pada dua ekstremitas: menjadi terlalu konservatif sehingga kehilangan relevansi zaman, atau menjadi terlalu modern sehingga kehilangan ruh orisinalitas kepesantrenannya (Hasyim, 2015).

Secara teoretis, studi ini mempertegas bahwa kaidah al-muhāfadzah ‘alā al-qadīm al-shālīh wa al-akhdzu bi al-jadīd al-ashlah bukan sekadar slogan, melainkan strategi bertahan hidup (survival strategy) yang efektif bagi institusi pendidikan Islam tradisional di era global (Yasin & Idris, 2023). Oleh karena itu, kepemimpinan kiai di An-Nur 2 Malang dapat menjadi model rujukan bagi pesantren-pesantren lain dalam melakukan transformasi kelembagaan tanpa harus mengorbankan akar nilai salafiyah-nya.[]

DAFTAR RUJUKAN

Asmawi, M. (2022). *Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Manajemen Pendidikan Pesantren*

- Modern. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(2), 201-218.
- Azra, A. (2018). *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Dhofier, Z. (2015). *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai dan Relevansinya dengan Pendidikan Nasional*. Jakarta: LP3ES.
- Farida, M. (2022). Paternalistic Leadership in Islamic Educational Institutions: A Case Study of Pesantren. *Journal of Islamic Leadership*, 3(1), 45-60.
- Hasan, N. (2006). *Laskar Jihad: Islam, Militancy, and the Quest for Identity in Post-New Order Indonesia*. Ithaca: SEAP Publications.
- Hasyim, A. (2015). *Dinamika Pesantren dan Pendidikan Modern*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hidayatullah, M. S. (2021). The Hybridization of Pesantren: Salaf-Modern Synthesis in Contemporary Islamic Education. *International Journal of Islamic Studies and Culture*, 1(2), 110-125.
- Karimullah, K. (2023). Integrasi Karisma dan Profesionalisme: Kepemimpinan Prophetic Kiai dalam Pesantren Inovatif. *Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(3), 320-335.
- Kholis, N. (2020). Otoritas Kiai dan Pengambilan Keputusan di Pesantren Salaf. *Jurnal Kajian Pendidikan dan Keagamaan*, 7(1), 1-15.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nur, M. H., & Laili, N. (2023). Manajemen Kurikulum Hibrida di Pesantren Salaf Modern: Tantangan dan Solusi. *Journal of Educational Management and Leadership*, 4(2), 190-205.
- Rifa'i, M. (2020). Charismatic Authority of Kyai and Organizational Transformation in Pesantren. *Religió: Jurnal Studi Agama-agama*, 10(1), 80-95.
- Satori, S. (2021). Kiai's Strategic Leadership in Organizational Change: A Study of Pesantren's Adaptation to Modernity. *Journal of Islamic Education and Culture*, 6(2), 170-185.
- Shofa, S. N. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kekeluargaan: Studi pada Pesantren di Jawa Timur. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Pendidikan*, 2(1), 50-65.
- Stake, R. E. (2013). *Multiple Case Study Analysis*. New York: Guilford Press.
- Subandi, A. (2021). Dinamika Peran Kiai dalam Era Digitalisasi Pesantren. *Jurnal Komunikasi dan Pendidikan Islam*, 12(3), 290-305.
- Sulaiman, S. (2022). Pendelegasian Wewenang Kiai pada Era Kompleksitas Institusional Pesantren. *Jurnal Studi Kepemimpinan Islam*, 5(1), 1-18.
- Utomo, B. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kiai terhadap Kinerja Pengurus Pesantren. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(4), 401-415.
- Wahab, J., & Setiaji, A. (2021). Karisma Kiai dan Inovasi Pendidikan: Menjaga Tradisi di Tengah Arus Modernisasi. *Addin: Jurnal Studi Agama dan Sosial*, 15(1), 1-22.
- Yasin, M., & Idris, M. (2023). Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi: Kajian Dinamika dan

Tipologi. Jurnal Pendidikan Islam.

Yusron, M. (2022). Peran Kiai dalam Membangun Budaya Organisasi Islami di Lembaga Pendidikan. Jurnal Pendidikan Agama Islam, 9(3), 270-285.

Zarkasyi, A. F. (2011). Modernisasi Pesantren: Strategi dan Manajemen Modern di Pondok Modern Gontor. Ponorogo: ISID Gontor Press.