

## **Manajemen Kepemimpinan Pendidikan di Pesantren Berbasis Prinsip *Progress of Change***

**Muhammad Madarik**

Universitas Al-Qolam Malang

[gusmad@alqolam.ac.id](mailto:gusmad@alqolam.ac.id)

### **ABSTRACT**

Islamic boarding schools (pesantren) are currently facing a critical phase of structural transition, moving away from traditional, single-figure leadership centered around the Kiai toward a more professional, collective management model. This study aims to formulate a strategic planning model for pesantren leadership transition based on the Islamic principle of "Progress of Change" (Taqaddum At-Taghyiir), derived from Surah An-Nahl verse 90. Using a qualitative-conceptual method with a managerial-theological approach, this study analyzes how strategic planning acts as a roadmap to bridge the current cultural conditions of pesantren with the ideal demands of modern institutional management. The results indicate that the integration of modern planning dimensions (macro, meso, micro) and multi-disciplinary approaches can successfully transform the pattern of pesantren authority without eroding its historical and spiritual values. This transition requires a participatory mechanism in compiling the Strategic Plan (Renstra) and Annual Work Plan (RKT), ensuring that the delegation of management responsibilities remains efficient, adaptive, and goal-oriented. Ultimately, this study contributes a new theoretical framework for Islamic educational management in navigating the tension between cultural preservation and professional disruption.

**Keywords:** *Pesantren; Leadership, Strategic Planning, Progress of Change, Islamic Educational Management.*

### **PENDAHULUAN**

Pendidikan Islam merupakan instrumen utama dalam membentuk generasi bermoral, berintegritas tinggi, sekaligus memiliki kapasitas intelektual yang mumpuni (Anurogo & Napitupulu, 2023; Napitupulu, 2024; Rahmi et al., 2026; Saputra, 2021). Sebagai garda terdepan dalam menjaga tradisi keagamaan, lembaga pendidikan Islam saat ini dituntut untuk terus adaptif terhadap derasny arus modernisasi, digitalisasi, dan tantangan era disrupsi global. Keberhasilan menghadapi tantangan zaman ini sangat bergantung pada eksistensi tata kelola lembaga yang digerakkan secara profesional. Jika lembaga pendidikan Islam tidak mampu menyelaraskan sistem manajemen internalnya dengan dinamika eksternal, maka institusi tersebut akan tertinggal dalam

melahirkan lulusan yang kompetitif dan berdaya saing di pasar global (Mubarok, 2021; Prezita et al., 2024).

Di era keterbukaan informasi saat ini, lembaga pendidikan Islam dihadapkan pada kompleksitas tantangan yang multifaset, mulai dari degradasi moral, ketertinggalan penguasaan teknologi, hingga ketatnya persaingan mutu lulusan (Fitria, 2023; Magfiroh et al., 2026; Ruhaya, 2021). Guna menghadapi dinamika yang bergerak sangat cepat tersebut, lembaga pendidikan Islam tidak lagi dapat dikelola secara konvensional atau sekadar mengandalkan kebiasaan lama. Diperlukan sebuah tata kelola yang sistematis, efektif, dan efisien, yang secara teoretis dan praktis terangkum dalam ranah manajemen pendidikan Islam yang modern (Rachman, 2021). Manajemen yang baik dan terstruktur akan bertindak sebagai motor penggerak utama bagi tercapainya tujuan ideal pendidikan Islam secara optimal (Na'Im et al., 2021).

Di antara seluruh siklus dan fungsi manajemen, perencanaan (*planning*) menempati posisi yang paling krusial, mendasar, sekaligus bertindak sebagai pilar utama penentu arah gerak seluruh subsistem Pendidikan (Arifudin et al., 2021; Shaifudin, 2021). Perencanaan yang matang pada hakikatnya bertindak sebagai peta jalan (*roadmap*) yang menjembatani kondisi objektif institusi saat ini dengan target ideal yang hendak dicapai di masa depan. Dalam konteks pendidikan Islam, perencanaan bukan sekadar aktivitas manajerial duniawi yang bersifat profan, melainkan sebuah manifestasi dari perintah teologis untuk mempersiapkan hari esok dengan penuh pertimbangan dan kalkulasi yang matang.

Namun pada realitas empirisnya, banyak lembaga pendidikan Islam yang belum mengimplementasikan fungsi perencanaan ini secara ideal dan komprehensif. Fenomena di lapangan menunjukkan kecenderungan bahwa sebagian besar lembaga kependidikan Islam masih menyusun program kerja tahunan tanpa berbasis pada data empiris serta analisis kebutuhan yang mendalam (Albab, 2021). Akibat dari lemahnya sistem perencanaan ini, visi dan misi yang telah dicanangkan secara megah sering kali berakhir menjadi slogan administratif semata. Ketidakmatangan rencana operasional ini pada akhirnya memicu berbagai masalah turunan, seperti pemborosan anggaran, kurikulum yang tidak relevan dengan kebutuhan zaman, hingga sarana prasarana yang terbengkalai (Ayyasy & Maelani, 2024; Rahman & Akbar, 2021).

Kelemahan fungsi perencanaan ini memicu persoalan yang sangat spesifik dan sensitif pada jenjang institusi pesantren (Widodo, 2024). Pada lembaga berbasis pesantren, tantangan kultural dan manajerial utama terletak pada fase transformasi dan transisi kepemimpinan dari pola tunggal berbasis figur absolut kiai menuju manajemen kolektif yang profesional (Hifza et al., 2020). Banyak pesantren di Indonesia mengalami kendala besar ketika dihadapkan pada keharusan merencanakan kurikulum integratif dan pengembangan unit usaha mandiri yang terpisah dari otoritas tunggal pengasuh (Rachman, 2021). Akibatnya, proses regenerasi dan keberlanjutan mutu kelembagaan sering kali terhambat ketika figur utama kiai mengalami pergantian atau ketiadaan.

Struktur kepemimpinan tradisional pesantren yang bersifat sentralistik menempatkan kiai sebagai penentu tunggal kebijakan akademis, keuangan, hingga arah strategis lembaga (Widodo, 2024). Ketika tuntutan modernisasi mengharuskan adanya pembagian kerja yang jelas dan profesional, pola manajemen tunggal ini sering kali mengalami benturan internal. Pesantren dituntut untuk bertransisi menuju manajemen kolektif-kolegial yang melibatkan berbagai komponen, seperti yayasan, kepala madrasah, dan dewan *asatidz* (Aminah et al., 2025; Marfu'ah &

Sassi, 2025). Namun, transisi ini harus dilakukan secara hati-hati agar profesionalisme yang dibangun tidak menghilangkan khazanah, nilai spiritualitas, dan karakteristik luhur yang menjadi ruh asli kepesantrenan.

Dalam memandang transisi dan pembaruan tata kelola ini, Islam pada dasarnya menyediakan landasan filosofis yang sangat akomodatif terhadap perubahan yang berorientasi pada perbaikan. Prinsip ini dikenal sebagai *Progress of Change (Taquddum At-Taghyir)*, yang disarikan dari nilai-nilai luhur Al-Qur'an (Suja'i, 2018), salah satunya Surah An-Nahl ayat 90 yang memerintahkan manusia untuk selalu berlaku adil, berbuat kebajikan, dan melakukan pembaruan yang membawa kemaslahatan. Prinsip *Progress of Change* memberikan dorongan secara terus-menerus kepada semua warga lembaga untuk bergerak maju ke depan dengan beragam pembaruan layanan pendidikan yang lebih berkualitas (Apriyanti & Darmansyah, 2023; Suja'i, 2018). Dengan demikian, restrukturisasi kepemimpinan dari tunggal menjadi kolektif profesional memiliki legitimasi teologis yang kuat di dalam Islam (Pramitha, 2020).

Kajian mengenai kepemimpinan pesantren telah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu, namun mayoritas memiliki fokus yang berbeda dengan riset ini. Riset yang dilakukan oleh Baedowi (2023) berfokus pada implementasi manajemen strategik umum dalam lingkungan pendidikan tanpa mengulas problem transisi otoritas tunggal (Fattah, 2009). Selanjutnya, terdapat penelitian yang mengkaji manajemen perencanaan pendidikan Islam dalam koridor tematik Al-Qur'an secara makro, namun tidak menyentuh dinamika sosiologis kepemimpinan di tingkat mikro pesantren (Abdurrohmam, 2022; Arifudin et al., 2021; Darwisyah et al., 2021; Shaifudin, 2021). Di sisi lain, terdapat studi yang menekankan pada konsep dasar budaya organisasi Islami, tetapi belum menawarkan formulasi taktis mengenai bagaimana mekanisme pembagian tanggung jawab kolektif disusun saat figur kiai mengalami transisi (Hifza et al., 2020; Musthofa & Ali, 2021; Wahyudi et al., 2023).

Berdasarkan pemetaan terhadap beberapa riset terdahulu tersebut, ditemukan celah akademis (*knowledge gap*) yang menjadi letak kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini. Penelitian yang secara khusus memformulasikan model perencanaan strategis transisi kepemimpinan pesantren yang mengintegrasikan prinsip teologis *Progress of Change* dengan instrumen manajemen modern seperti Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) masih belum banyak dilakukan oleh praktisi manajemen pendidikan. Riset ini berupaya mengisi ruang tersebut dengan menawarkan formula perencanaan kolektif-profesional yang menyeimbangkan antara pelestarian nilai spiritual pesantren (*al-muhafazhahu 'ala qadimi al-shalih*) dan adopsi sistem tata kelola modern yang lebih efektif (*al-akhdzu bi al-jadidi al-ashlah*) (Aini et al., 2025; Yakup & Bustan, 2023).

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: Bagaimana karakteristik dan kendala transisi kepemimpinan dari pola tunggal figur kiai menuju manajemen kolektif profesional di pesantren? Bagaimana formulasi perencanaan kolektif profesional di pesantren yang disusun berdasarkan prinsip *Progress of Change (Taquddum At-Taghyir)*? Bagaimana implementasi instrumen perencanaan modern (Renstra dan RKT) dalam mendukung keberlanjutan mutu tata kelola pesantren pasca-transisi kepemimpinan? Selaras dengan rumusan masalah yang ditetapkan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam karakteristik serta kendala sosiologis-manajerial dalam proses transisi kepemimpinan dari pola tunggal figur kiai menuju manajemen kolektif profesional di pesantren. Kedua, untuk merumuskan dan mengonstruksi model

perencanaan kolektif profesional di pesantren yang berbasis pada nilai teologis prinsip *Progress of Change* (Ambawani et al., 2024; Supriatna, 2021). Mendesain langkah implementasi praktis penggunaan instrumen Renstra dan RKT sebagai peta jalan (*roadmap*) guna menjamin efisiensi finansial dan keberlanjutan mutu kelembagaan pesantren di era disrupsi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-analitis yang mengintegrasikan kajian manajerial dan teologis (manajerial-teologis). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam fenomena sosial yang kompleks, yaitu dinamika transisi kepemimpinan dan transformasi kultural di dalam institusi pesantren. Analisis teologis digunakan untuk membedah ayat Al-Qur'an dan Hadits yang berkaitan dengan prinsip *Progress of Change* (*Taqaddum At-Taghyir*), sementara analisis manajerial diaplikasikan untuk merumuskan model perencanaan kolektif-profesional yang adaptif terhadap tuntutan modernisasi lembaga.

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penelusuran naskah konseptual mengenai teks-teks otoritatif keislaman yang tertuang dalam Al-Qur'an dan Hadits, khususnya ayat-ayat yang mengulas tentang efisiensi, perubahan, dan keterukuran langkah tata kelola, seperti QS. An-Nahl ayat 90. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan dari literatur ilmiah berupa buku teoretis manajemen pendidikan Islam, jurnal bereputasi terkait kepemimpinan pesantren, serta draf dokumen perencanaan institusional seperti Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). Fokus kajian diarahkan pada formulasi jembatan konseptual antara otoritas tunggal tradisional kiai menuju struktur pembagian kerja yang profesional.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui metode dokumentasi dan studi kepustakaan yang terstruktur. Peneliti melakukan inventarisasi, reduksi, dan kategorisasi terhadap literatur-literatur manajemen modern dan pemikiran pendidikan Islam yang relevan dengan lokus transisi kepemimpinan pesantren. Dokumen-dokumen yang memuat konsep sembilan manfaat perencanaan, pembagian dimensi perencanaan (makro, meso, mikro), serta prinsip-prinsip fleksibilitas dan efisiensi dikumpulkan secara sistematis. Proses ini ditujukan untuk membangun basis argumentasi yang kokoh mengenai bagaimana instrumen manajemen modern dapat diadopsi tanpa mendegradasi nilai spiritualitas pesantren.

Teknik analisis data yang diterapkan dalam riset ini adalah analisis isi (*content analysis*) yang dipadukan dengan metode berpikir deduktif-induktif. Langkah analisis dimulai dengan menampilkan data (*data display*) mengenai problematika riil kedayagunaan perencanaan di pesantren. Selanjutnya, peneliti melakukan penafsiran mendalam terhadap esensi prinsip *Progress of Change* dan mengonstruksikannya ke dalam variabel-variabel manajemen operasional harian, seperti perencanaan kurikulum terpadu, pengorganisasian sumber daya (*the right man on the right place*), hingga skema pengawasan berbasis kemaslahatan umat.

Untuk menjamin keabsahan data dan objektivitas ilmiah, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber data dan diskusi sejawat (*peer-debriefing*) bersama para pakar di bidang manajemen pendidikan Islam. Peneliti menguji konsistensi draf pemikiran yang dirumuskan dengan memverifikasi ulang keselarasan interpretasi teks teologis terhadap realitas sosiologis

pesantren saat ini. Tahapan akhir dari metode penelitian ini adalah penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/ verification*) yang bermuara pada perumusan draf model transisi kepemimpinan kolektif-profesional yang aplikatif. Model ini diproyeksikan menjadi peta jalan (*roadmap*) strategis yang dapat diadopsi oleh pengelola pesantren dalam menjaga keberlanjutan mutu kelembagaan di era disrupsi.

## HASIL DAN DISKUSI

### ***Model Kepemimpinan di Pesantren***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kepemimpinan tradisional di pesantren yang bertumpu pada figur tunggal kiai kini menghadapi tantangan struktural yang besar di tengah arus modernisasi (Faris, 2015). Otoritas kiai yang bersifat sentralistik menempatkan seluruh kendali pengambilan keputusan—baik akademis, finansial, maupun kebijakan strategis—pada satu individu. Meskipun pola ini terbukti efektif dalam menjaga karisma dan loyalitas kultural, ketergantungan yang berlebihan pada satu figur menciptakan kerentanan manajerial. Ketika tuntutan era disrupsi menuntut respons institusional yang cepat dan spesifik, pola kepemimpinan tunggal sering kali mengalami kelambatan dalam mengeksekusi program kerja kelembagaan (Anwar, 2021).

Kendala utama dalam proses transisi menuju manajemen kolektif di pesantren berakar pada resistensi kultural dan kegagalan fungsi perencanaan dini. Transformasi menuju tata kelola profesional sering kali disalahpahami sebagai upaya mendegradasi nilai-nilai kepesantrenan atau mengikis otoritas spiritual kiai. Realitas di lapangan mengonfirmasi bahwa banyak pesantren mengalami hambatan dalam merencanakan kurikulum integratif dan mengelola unit usaha mandiri secara terpisah dari rumah tangga pengasuh. Akibatnya, ketika terjadi pergantian generasi kepemimpinan, institusi gagap dalam melanjutkan roda organisasi karena tidak adanya sistem operasional standar yang terdokumentasi.

Guna menjembatani masa transisi ini, penerapan perencanaan dimensi mikro menjadi instrumen operasional yang sangat vital di tingkat satuan pendidikan. Perencanaan mikro di pesantren diwujudkan melalui pembagian tanggung jawab yang jelas (*job description*) antara ranah pengasuhan spiritual (kiai) dan ranah pengelolaan manajerial (yayasan atau kepala madrasah) (Anwar, 2021). Sesuai dengan pandangan Hadari Nawawi, penetapan tujuan, strategi, dan anggaran di tingkat operasional ini harus diatur sedemikian rupa agar setiap komponen pengelola memahami batasan wewenangnya (Nawawi, 2001). Langkah mikro yang terukur ini meminimalkan tumpang tindih instruksi yang sering menjadi pemicu konflik internal.

Selain ranah mikro, tata kelola transisi pesantren harus diselaraskan dengan perencanaan dimensi meso dan makro. Perencanaan meso melibatkan sinkronisasi kebijakan lembaga dengan Kantor Wilayah Kementerian Agama atau Dinas Pendidikan terkait standarisasi mutu. Sementara itu, dimensi makro menuntut pesantren untuk adaptif terhadap kebijakan pendidikan nasional tanpa mengorbankan khazanah lokalnya (Badrudin et al., 2017). Integrasi ketiga dimensi perencanaan ini memastikan bahwa pembaruan sistem yang diadopsi oleh pesantren tetap berada dalam koridor hukum yang sah serta relevan dengan target pembangunan sumber daya manusia secara nasional (Umam, 2020).

### ***Rekonstruksi Nilai Teologis Progress of Change***

Formulasi manajemen kolektif di pesantren memperoleh legitimasi yang kokoh melalui rekonstruksi prinsip teologis *Progress of Change (Taqaddum At-Taghyir)* (Wahyu et al., 2023). Nilai yang disarikan dari Surah An-Nahl ayat 90 ini menegaskan bahwa Allah SWT memerintahkan manusia untuk senantiasa berlaku adil, berbuat kebajikan, dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Dalam konteks manajerial, prinsip ini bertindak sebagai dorongan moral bagi seluruh warga pesantren untuk tidak terjebak dalam romantisme masa lalu. *Progress of Change* memberikan ruang gerak yang luas untuk menghadirkan pembaharuan layanan pendidikan yang bermutu melalui pembagian kerja yang professional.

Implementasi dari aspek "berlaku adil" dalam Surah An-Nahl ayat 90 diwujudkan melalui distribusi wewenang yang merata dan proporsional kepada tim manajemen kolektif. Keadilan manajerial berarti menempatkan individu yang kompeten sesuai dengan bidang keahliannya (*the right man on the right place*). Kiai tidak lagi dibebani oleh urusan administratif-finansial yang rumit, melainkan mendelegasikannya kepada tenaga profesional yang menguasai bidang tersebut. Langkah mendelegasikan wewenang ini merupakan bentuk kebajikan (*ihsan*) organisasi yang akan mempercepat pencapaian tujuan institusi secara efektif.

### ***Manfaat Perencanaan dalam Transisi Kepemimpinan***

Penerapan perencanaan strategis dalam masa transisi kepemimpinan pesantren terbukti memberikan sembilan manfaat esensial bagi stabilitas organisasi. Pertama, perencanaan membantu manajemen kolektif untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang disruptif. Kedua, proses ini mengkristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama pesantren, seperti integrasi kurikulum. Ketiga, dewan pengelola dapat memahami keseluruhan gambaran institusi secara utuh, bukan sepotong-sepotong. Manfaat-manfaat ini mengubah pola kerja kepemimpinan dari yang semula bersifat reaktif-konvensional menjadi proaktif-visioner.

Lebih lanjut, sembilan manfaat perencanaan tersebut mempermudah penempatan tanggung jawab secara lebih tepat di antara para pengurus. Dengan adanya draf perencanaan yang matang, mekanisme pemberian perintah untuk beroperasi tidak lagi didasarkan pada intuisi subjektif, melainkan pedoman tertulis yang jelas. Hal ini secara otomatis memudahkan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi, mulai dari bidang akademik, sarana prasarana, hingga bendahara keuangan pesantren. Keterbukaan alur koordinasi ini meminimalkan risiko friksi horizontal selama proses peralihan otoritas berlangsung.

Manfaat krusial lainnya dari perencanaan matang dalam manajemen kolektif adalah membuat tujuan lembaga menjadi lebih khusus, terperinci, dan mudah dipahami. Hal ini berdampak langsung pada minimalisasi pekerjaan yang tidak pasti yang sering kali membuang energi organisasi. Melalui kalkulasi data yang akurat, pesantren mampu menghemat waktu, usaha, dan dana secara signifikan. Efisiensi finansial ini sangat penting dalam pengelolaan kemandirian ekonomi pesantren, sehingga alokasi anggaran dapat diprioritaskan untuk peningkatan mutu pembelajaran dan kesejahteraan para ustadz.

Dalam merancang kurikulum pasca-transisi, manajemen kolektif wajib menerapkan prinsip interdisipliner (*Bayna Huqul Al-Dirasah*). Merujuk pada Surah An-Nahl ayat 89, Al-Qur'an diturunkan sebagai penjelasan atas segala sesuatu. Semangat ayat ini mendasari bahwa layanan pendidikan pesantren harus menyangkut berbagai jenis pengetahuan, keterampilan, dan norma

kehidupan. Oleh karena itu, perencanaan kurikulum terpadu (*integrated curriculum*) yang mengawinkan ilmu naqli (wahyu) dengan ilmu aqli (sains dan teknologi) harus didesain secara sistematis agar santri siap menghadapi realitas sosial modern.

Fleksibilitas (Maran) menjadi prinsip berikutnya yang menjamin model manajemen kolektif tidak kaku dalam menghadapi disrupsi zaman. Berlandaskan pada Surah Al-Baqarah ayat 164 mengenai pergantian malam dan siang yang menuntut pemikiran mendalam, perencanaan pesantren harus bersifat lentur, dinamis, dan responsif. Manajemen kolektif tidak boleh terjebak dalam rencana kerja yang dogmatis. Instrumen perencanaan harus memiliki ruang adaptasi untuk mengadopsi teknologi digital dalam metode pembelajaran berbasis proyek (PjBL) serta sistem informasi manajemen pesantren.

Keberhasilan transisi tata kelola juga ditentukan oleh sejauh mana prinsip efektivitas-efisiensi (*Fu'aliyah-Kafaah*) diinternalisasi oleh pengelola. Sesuai dengan pesan teologis dalam Surah Asy-Syarah ayat 7-8, setelah menyelesaikan satu urusan, pengelola dituntut untuk terus bekerja keras melakukan kebijakan berikutnya dengan hanya berharap kepada Allah SWT. Prinsip ini melarang adanya stagnasi dan pemborosan dalam organisasi. Setiap program kerja yang direncanakan harus didasarkan pada perhitungan sumber daya yang cermat agar menghasilkan output mutu lulusan yang bernilai guna tinggi.

Sebagai perwujudan konkret dari manajemen kolektif, pesantren harus memformulasikan dokumen Rencana Strategis (Renstra) jangka menengah dan jangka panjang. Sesuai dengan teori Engkoswara, Renstra merupakan proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif sasaran masa depan. Dokumen Renstra ini menyusun visi, misi, dan target mutu pesantren selama 5 hingga 10 tahun ke depan. Keberadaan Renstra yang disusun secara partisipatif melibatkan kiai, yayasan, dan dewan guru akan menjadi kompas organisasi yang menjaga agar arah perkembangan pesantren tidak menyimpang dari ruh awalnya.

### ***Penerapan Rencana Kerja Tahunan (RKT)***

Rencana Strategis tersebut kemudian diturunkan ke dalam bentuk Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang bersifat operasional, spesifik, dan terukur. RKT berfungsi sebagai jembatan taktis yang menjabarkan program harian, mingguan, dan bulanan institusi dalam satu tahun ajaran. Di dalam RKT, target akademik seperti capaian tahfidz Quran, pelatihan kompetensi ustadz, hingga target non-akademik diatur secara mendetail beserta indikator capaiannya. Dokumen RKT ini menjadi acuan bagi tim kolektif untuk mengeksekusi program kerja tanpa harus menunggu instruksi harian dari kiai.

Tahap implementasi dari perencanaan kolektif diwujudkan melalui fungsi pengorganisasian (*organizing*) sumber daya manusia secara profesional. Manajemen kolektif melakukan pemetaan terhadap kompetensi para asatidz dan staf administrasi. Penempatan personel didasarkan pada prinsip keahlian ilmiah, bukan kedekatan kekerabatan belaka. Dengan menempatkan individu yang tepat pada posisi yang sesuai, pelaksanaan program kepesantrenan dapat berjalan secara optimal, terarah, dan memiliki akuntabilitas yang tinggi di hadapan publik.

Model manajemen kolektif-profesional menuntut adanya fungsi pengawasan dan evaluasi (*controlling*) yang ketat dan berkala. Evaluasi tidak hanya diarahkan untuk mengukur aspek kognitif santri, melainkan juga menilai efisiensi implementasi program kerja yang dijalankan oleh pengurus.

Melalui penilaian formatif dan sumatif terhadap kinerja organisasi, setiap penyimpangan dari target Renstra dapat dideteksi dan diperbaiki sejak dini. Proses pengawasan ini menjamin bahwa transparansi dan akuntabilitas tata kelola keuangan serta akademik pesantren dapat dipertanggungjawabkan.

### ***Sinkronisasi Nilai Teologis dan Prinsip Modern***

Pembahasan di atas menegaskan bahwa transisi kepemimpinan di pesantren melalui formula perencanaan kolektif-profesional berhasil mensinkronkan nilai teologis Islam dengan prinsip manajemen modern. Konsep takhtith (perencanaan) dalam Islam meluruskan pemahaman keliru bahwa kepasrahan (tawakal) berarti mengabaikan ikhtiar rasional. Sebaliknya, hadits Nabi SAW tentang "ikatlah untamu, lalu bertawakallah" menjadi landasan utama bahwa penyusunan Renstra, RKT, dan pembagian kerja kolektif merupakan bentuk ikhtiar wajib sebelum berserah diri atas hasil akhir kepada Allah SWT.

Implikasi dari penerapan model perencanaan kolektif berbasis *Progress of Change* ini adalah terwujudnya keberlanjutan (*sustainability*) mutu lembaga pesantren. Pesantren tidak lagi rentan terhadap ancaman kemunduran pasca-pimpinan utama wafat atau berganti. Otoritas karismatik kiai tetap terjaga sebagai penjaga nilai spiritual dan pengasuh jiwa para santri, sementara tata kelola operasional digerakkan oleh mesin organisasi yang profesional. Sinergi dinamis ini mendongkrak daya saing pesantren sebagai lembaga pendidikan asli Indonesia yang siap melahirkan generasi umat terbaik (*khairu ummah*) di era disrupsi.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa transisi kepemimpinan dari pola tunggal berbasis figur kiai menuju manajemen kolektif profesional merupakan kebutuhan urgen demi menjaga keberlanjutan institusi pesantren di era disrupsi. Formulasi perencanaan kolektif dirumuskan secara kokoh melalui integrasi instrumen manajemen modern dengan nilai teologis prinsip *Progress of Change (Taquddum At-Taghyir)* yang termaktub dalam Surah An-Nahl ayat 90.

Model transisi ini diimplementasikan secara taktis melalui penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang partisipatif, serta penempatan sumber daya berdasarkan kompetensi ilmiah. Melalui penerapan prinsip interdisipliner, fleksibilitas, serta efektivitas-efisiensi, pesantren mampu melakukan restrukturisasi organisasi tanpa mengikis khazanah dan nilai spiritualitas aslinya. Pada akhirnya, perencanaan kolektif yang matang bertindak sebagai peta jalan strategis yang menjamin efisiensi tata kelola serta mendongkrak mutu dan daya saing pesantren di tengah modernisasi global.

Rekomendasi penelitian berikutnya diarahkan pada pengujian empiris dan pemodelan kuantitatif mengenai efektivitas implementasi dokumen Rencana Strategis (Renstra) serta Rencana Kerja Tahunan (RKT) dalam mendongkrak indikator mutu lulusan pesantren secara global. Penelitian masa depan perlu berfokus pada pengembangan instrumen pengukuran kinerja manajemen kolektif yang secara spesifik mampu mengukur ketercapaian aspek *Quality Education* (SDG 4) pada pondok pesantren yang sedang bertransisi. Hal ini mencakup kajian mendalam

mengenai standardisasi kurikulum integratif antara ilmu umum dan ilmu agama yang berbasis pada teknologi digital, guna memastikan bahwa proses digitalisasi layanan pendidikan tidak mengeliminasi tradisi keilmuan khas kepesantrenan.

Selain fokus pada mutu pendidikan, penelitian selanjutnya juga harus mengeksplorasi tata kelola kemandirian ekonomi pesantren melalui pengembangan unit usaha mandiri yang dikelola oleh tim manajemen profesional. Kajian ini sangat krusial untuk diselaraskan dengan target SDG 8 mengenai pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan penyediaan lapangan kerja yang layak, di mana pesantren tidak lagi hanya bertindak sebagai konsumen kependidikan melainkan produsen ekonomi. Formulasi perencanaan finansial jangka panjang yang adaptif dan akurat perlu diteliti lebih lanjut untuk memetakan bagaimana diversifikasi unit usaha pesantren dapat menopang efisiensi anggaran operasional lembaga secara berkelanjutan pasca-transisi kepemimpinan dari figur tunggal kiai. []

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdurrohman, M. C. (2022). Perencanaan Kurikulum Pendidikan Islam. *Rayah Al-Islam*.  
<http://ejournal.arraayah.ac.id/index.php/rais/article/view/524>
- Aini, I. N., Sopingi, I., & Hidayati, A. (2025). Al-Muhafadzah bil Qadim al-Shalih wa Al-Akhdu bil Jadid Al-Ashlah in Education Perspective of Hadrotus Syaikh KH Hasyim Asy'ari. *Al-Munawwarah: Journal of Islamic Education*, 1(1).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.38073/almunawwarah.v1i1.2685>
- Albab, U. (2021). Perencanaan pendidikan dalam manajemen mutu terpadu pendidikan islam. *Jurnal Pancar (Pendidik Anak Cerdas Dan Pintar)*.  
<https://jurnal.unugha.ac.id/index.php/pancar/article/view/104>
- Ambawani, C. S. L., Sayekto, G., Prayitno, H. J., & Chairunnissa, I. (2024). Implementasi Kepemimpinan Progresif di SMA. *Journal of Education Research*, 5(3).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1326>
- Aminah, N., Nurhayati, N., Patimah, S., & Lugowi, R. A. (2025). DIMENSI TEORITIS DAN PRAKTIS DALAM KEPEMIMPINAN PROFETIK. *JKPS: Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 10(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.34125/jkps.v10i4.983>
- Anurogo, D., & Napitupulu, D. S. (2023). *Esensi Ilmu Pendidikan Islam: Paradigma, Tradisi dan Inovasi*. books.google.com.  
[https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=r2vREAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=pendidikan+islam&ots=yhY4U3-Rs6&sig=qWZvp6YOteFJVZZDY\\_SvPM4QkuU](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=r2vREAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=pendidikan+islam&ots=yhY4U3-Rs6&sig=qWZvp6YOteFJVZZDY_SvPM4QkuU)
- Anwar, R. N. (2021). Pola dan Keberhasilan Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren. *Jurnal Kependidikan Islam*, 11(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.15642/jkpi.2021.11.2.178-188>
- Apriyanti, Y. O., & Darmansyah, R. (2023). *ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN : Teori dan praktek mengelola Lembaga Pendidikan Era Industri 4.0 & Society 5.0*. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Arifudin, M., Sholeha, F. Z., & ... (2021). Planning (Perencanaan) Dalam Manajemen Pendidikan Islam. ... *Pendidikan Islam*.  
<https://jurnal.iainponorogo.ac.id/index.php/maalim/article/view/3720>

- Ayyasy, A. N., & Maelani, S. (2024). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital: Sebuah Literatur Review. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen ....*  
<https://ejournal.ayasophia.org/index.php/jismab/article/view/135>
- Badrudin, B., Purwanto, Y., & Siregar, C. N. (2017). Pesantren dalam Kebijakan Pendidikan Indonesia. *Lektur*, 155(1), 233–272.  
<https://jlka.kemenag.go.id/lektur/en/article/view/522/349>
- Darwisyah, D., Rosadi, K. I., & Ali, H. (2021). Berfikir Kesisteman Dalam Perencanaan Dan Pengembangan Pendidikan Islam..... In *Pendidikan Dan Ilmu Sosial*.
- Faris, A. (2015). KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN PENDIDIKAN PESANTREN. *'Anil Islam*, 8(1).  
<https://jurnalftk.uinsa.ac.id/index.php/JKPI/article/view/1255>
- Fattah, N. (2009). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Fitria, N. (2023). Kajian Prinsip Dasar Manajemen Pendidikan Islam. *JiIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. <http://jiip.stkipyapisdompui.ac.id/jiip/index.php/JIIP/article/view/2454>
- Hifza, H., Suhardi, M., Aslan, A., & ... (2020). Kepemimpinan pendidikan islam dalam perspektif interdisipliner. ... *Pendidikan Islam*. <https://e-journal.uac.ac.id/index.php/nidhomulhaq/article/view/518>
- Magfiroh, V. S., Yurna, Y., Supandi, H., & Hermawan, R. (2026). Perkembangan Lembaga Pendidikan Islam: Tantangan dan Strategi Peningkatan Mutu. *Reflection: Islamic Education Journal*, 3(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.61132/reflection.v3i1.1911>
- Marfu'ah, S., & Sassi, K. (2025). MENGUNGKAP WAWASAN DIMENSI ETIS-TEOLOGIS DAN ETIS-ANTROPOLOGIS DALAM PENGEMBANGAN PONDOK PESANTREN. *Jurnal Lentera Pendidikan*, 10(2).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.24127/jlpp.v10i2.4785>
- Mubarak, R. (2021). Pengembangan manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam. In *AL-FAHIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.  
[https://www.researchgate.net/profile/Ramdanil-Mubarak/publication/355269170\\_Pengembangan\\_Manajemen\\_Sumber\\_Daya\\_Manusia\\_di\\_Lembaga\\_Pendidikan\\_Islam/links/6171edb1750da711ac6c7405/Pengembangan-Manajemen-Sumber-Daya-Manusia-di-Lembaga-Pendidikan-Islam.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ramdanil-Mubarak/publication/355269170_Pengembangan_Manajemen_Sumber_Daya_Manusia_di_Lembaga_Pendidikan_Islam/links/6171edb1750da711ac6c7405/Pengembangan-Manajemen-Sumber-Daya-Manusia-di-Lembaga-Pendidikan-Islam.pdf)
- Musthofa, M. A., & Ali, H. (2021). Faktor yang mempengaruhi berpikir kritis dalam pendidikan Islam di Indonesia: Kesisteman, tradisi, budaya. In *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*.  
[pdfs.semanticscholar.org/1692/0193b52a182b15b64cb5dd95ef57ecdf858c.pdf](https://pdfs.semanticscholar.org/1692/0193b52a182b15b64cb5dd95ef57ecdf858c.pdf)
- Na'Im, Z., Yulistiyono, A., Arifudin, O., Irwanto, I., Latifah, E., & ... (2021). *Manajemen Pendidikan Islam*. repository.penerbitwidina.com.  
<https://repository.penerbitwidina.com/publications/347243/manajemen-pendidikan-islam>
- Napitupulu, P. (2024). *Peran Pendidikan Agama Islam dalam Pembentukan Moral dan Etika Generasi Muda*. Pascasarjana UIN Syahada Padangsidempuan. <https://pasca.uinsyahada.ac.id/peran-pendidikan-agama-islam-dalam-pembentukan-moral-dan-etika-generasi-muda/>
- Nawawi, H. (2001). *Kepemimpinan Menurut Islam*. Gadjah Mada University Press.
- Pramitha, D. (2020). REVITALISASI KEPEMIMPINAN KOLEKTIF-KOLEGIAL DALAM MEMBANGUN EFEKTIFITAS KOMUNIKASI ORGANISASI PESANTREN (STUDI

- INTERAKSIONISME SIMBOLIK DI PONDOK PESANTREN JOMBANG).  
*EVALUASI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.32478/evaluasi.v4i1.355>
- Prezita, F., Vania, E., Pratika, E., Astuti, S., & ... (2024). Tantangan Kapabilitas Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Era Digital. *Jurnal Manajemen ....*  
<https://journal.yapakama.com/index.php/JAMAPEDIK/article/view/66>
- Rachman, F. (2021). *Modernisasi Manajemen Pendidikan Islam*. books.google.com.  
[https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=qSQnEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=pendidikan+islam&ots=j4ZTE7tLrZ&sig=kA4\\_ns0rN7e8hQeyudC9Lv5oo54](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=qSQnEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=pendidikan+islam&ots=j4ZTE7tLrZ&sig=kA4_ns0rN7e8hQeyudC9Lv5oo54)
- Rahman, D., & Akbar, A. R. (2021). Problematika yang dihadapi lembaga pendidikan Islam sebagai tantangan dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Nazzama: Journal of ....*  
<https://journal3.uin-alauddin.ac.id/index.php/nazzama/article/view/25242>
- Rahmi, D., Akmal, P. M., Rizki, Y., & Harahap, M. R. (2026). Peran Pendidikan Agama Islam dalam Membentuk Karakter Generasi Z di Era Digital. *Akhlak : Jurnal Pendidikan Agama Islam Dan Filsafat*, 3(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.61132/akhlak.v3i2.2036>
- Ruhaya, B. (2021). Fungsi Manajemen Terhadap Pendidikan Islam. *Risalah, Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*. [http://www.jurnal.faiunwir.ac.id/index.php/Jurnal\\_Risalah/article/view/174](http://www.jurnal.faiunwir.ac.id/index.php/Jurnal_Risalah/article/view/174)
- Saputra, F. (2021). Sejarah pertumbuhan dan perkembangan pendidikan islam di Indonesia. ... (*Jurnal Pendidikan Dan Pendidikan Agama Islam*).  
<http://ejournal.uniks.ac.id/index.php/Alhikmah/article/view/1137>
- Shaifudin, A. (2021). Makna perencanaan dalam manajemen pendidikan Islam. *Moderasi: Journal of Islamic Studies*. <https://ejournal.nuprobolinggo.or.id/index.php/moderasi/article/view/4>
- Suja'i, A. (2018). PRINSIP-PRINSIP PERENCANAAN PENDIDIKAN DALAM PERSPEKTIF AL-QUR'AN. *Ijtima'iyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 11(2).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.24042/ijpmi.v11i2.3772>
- Supriatna, U. (2021). MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM KONSTELASI PROGRESIVISME (Telaah Filsafat Pendidikan John Dewey). *Qalamuna: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama*, 13(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.37680/qalamuna.v13i2.964>
- Umam, M. K. (2020). Dinamisasi Manajemen Mutu Perspektif Pendidikan Islam. *Jurnal Al-Hikmah*. <https://ejournal.badrussholeh.ac.id/index.php/Al-Hikmah/article/view/141>
- Wahyu, B., Syaqui, C., Widyaningsih, R., & Saputra, D. R. (2023). Islam dan Nalar Komunikasi Pembangunan di Pesantren. *ICODEV: Indonesia Community Development Journal*, 2(2).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.24090/icodev.v4i2.9389>
- Wahyudi, A., Assyamiri, M. B. T., & ... (2023). Dampak transformasi era digital terhadap manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Bintang ....* <https://ejournal.stie-trianandra.ac.id/index.php/jubima/article/view/2222>
- Widodo, W. (2024). Analisis Manajemen Nepotisme di Pondok Pesantren. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2). <https://pondokjurnal.uwj.ac.id/index.php/al-idaroh/article/download/1765/848>
- Yakup, R., & Bustan, B. M. R. (2023). KONSEP PENDIDIKAN HOLISTIK DI PESANTREN: ANALISIS TERHADAP PEMIKIRAN IMAM AL-GHAZALI. *Jurnal Studi Pesantren*, 4(1).  
<https://ejournal.alqolam.ac.id/index.php/studipesantren/article/download/811/815>