

THE KYAI'S POLICY IN DEVELOPING THE MADANIAH SYSTEM AT ISLAMIC BOARDING SCHOOL OF MANBAUL ULUM TANGSIL WETAN BONDOWOSO

Zainul Arifin¹, Arbaiyah², Titis Sri Wahyuni³, Sukma Ayu⁴

^{1,3,4}STIT Togo Ambarsari Bondowoso, Indonesia

²SD Negeri 17 Padangsambian Denpasar, Indonesia

e-mail: bloomerzainul2@gmail.com, iyaha@gmail.com, wahyunititis97@gmail.com

Abstract

This study examines the Kyai's policy in developing the madaniah system at Islamic boarding school Manbaul Ulum Tangsil Wetan Bondowoso, revealing an intriguing phenomenon in which the Kyai, as the central figure, not only serves a spiritual role but also acts as a strategic policymaker in building a modern, participatory, and socially adaptive pesantren governance system. This reflects the transformation of the Kyai's role in responding to contemporary challenges through a managerial approach grounded in Islamic values. This research employs a phenomenological qualitative approach, with data collected through in depth interviews with the Kyai, Islamic boarding school administrators, and students, participant observation of leadership and institutional activities, and documentation analysis of formal pesantren records. Data were analyzed using the interactive model of Miles and Huberman, encompassing data reduction, data display, and conclusion drawing and verification to uncover deeper patterns and meanings of the policy practices. Data presentation was conducted narratively through thematic categorization and direct informant quotations, with validity ensured through method and source triangulation. This approach allows the researcher to capture the Kyai's leadership reality holistically, deeply, and contextually within the framework of institutional transformation based on madaniah values. The result reveal that the Kyai, as the primary actor, plays a strategic role in formulating and implementing policies grounded in a transformative vision, local wisdom, and moderate Islamic values. The madaniah system is applied through organizational restructuring, administrative transparency, the integration of formal and informal education, and student empowerment via entrepreneurship and digital innovation. These policies not only strengthen the pesantren's resilience in facing contemporary challenges but also enhance its social contribution in fostering a civil society. This study recommends the formulation of sustainable policies based on participation and collaboration among pesantren stakeholders to reinforce a competitive and Islamically rooted madaniah system.

Keywords: Kyai's Policy; Madaniah System; Islamic Boarding School.

Abstrak

Penelitian ini mengkaji kebijakan Kiai dalam mengembangkan sistem madaniah di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Bondowoso menunjukkan

fenomena menarik di mana Kiai, sebagai tokoh sentral, tidak hanya berperan spiritual tetapi juga sebagai pengambil kebijakan strategis dalam mengembangkan sistem madaniah, yakni sistem pengelolaan pesantren yang modern, partisipatif, dan adaptif terhadap perubahan sosial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan Kiai, pengurus, dan santri, observasi partisipatif terhadap aktivitas kepemimpinan dan kelembagaan, serta studi dokumentasi terhadap dokumen formal pesantren. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi, guna menemukan pola dan makna mendalam dari praktik kebijakan tersebut. Penyajian data disusun secara deskriptif naratif melalui kategori tematik dan kutipan langsung informan, serta diperkuat dengan validitas melalui triangulasi metode dan sumber. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menangkap realitas kepemimpinan Kiai secara utuh, mendalam, dan kontekstual dalam bingkai transformasi kelembagaan pesantren berbasis nilai-nilai madaniah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kiai sebagai aktor utama memiliki peran strategis dalam perumusan dan implementasi kebijakan berbasis visi transformatif, kearifan lokal, dan nilai-nilai Islam moderat. Sistem madaniah diterapkan melalui penguatan struktur organisasi pesantren, transparansi administrasi, sinergi antara pendidikan formal dan non-formal, serta pemberdayaan santri melalui kegiatan kewirausahaan dan digitalisasi informasi. Kebijakan tersebut tidak hanya memperkuat eksistensi pesantren dalam menghadapi tantangan zaman, tetapi juga memperluas kontribusi sosial pesantren dalam membangun masyarakat madani. Penelitian ini merekomendasikan perlunya formulasi kebijakan berkelanjutan yang berbasis partisipasi dan kolaborasi antarelemen pesantren demi memperkuat sistem madaniah yang berdaya saing dan berakar pada tradisi keislaman.

Kata Kunci: Kebijakan Kiai; Sistem Madaniah; Pondok Pesantren.

A. Pendahuluan

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional memiliki peran vital dalam membentuk karakter dan peradaban umat. Dalam konteks Indonesia, pesantren tidak hanya menjadi pusat transmisi ilmu agama, tetapi juga aktor sosial yang berperan dalam pembangunan masyarakat. Secara teoritis, posisi Kiai sebagai central figure dalam pesantren berimplikasi terhadap arah kebijakan dan tata kelola kelembagaan. Dalam teori transformational leadership (Bass & Avolio, 1994) menjelaskan bahwa pemimpin transformatif memiliki visi jauh ke depan, mampu menginspirasi perubahan, dan mentransformasikan struktur serta budaya organisasi agar selaras dengan tuntutan zaman. Kiai, dalam peran tersebut, tidak hanya menjadi sumber otoritas spiritual, tetapi juga arsitek perubahan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai tradisi dengan kebutuhan modernitas.

Dinamika yang berkembang saat ini terdapat pergeseran sistem pengelolaan di beberapa pesantren menunjukkan adanya kesadaran kolektif untuk merespons tantangan kontemporer, seperti kompleksitas pendidikan, kebutuhan manajemen modern, dan digitalisasi informasi. Salah satu bentuk respons tersebut adalah lahirnya sistem madaniah, yaitu pendekatan kelembagaan berbasis prinsip partisipatif, transparansi, akuntabilitas, dan penguatan peran santri dalam bidang sosial dan kewirausahaan, dengan tetap berpijak pada nilai-nilai keislaman (Arifin.Z.2025).

Sinergi peran pemerintah dalam mengatur tata kelola kelembagaan ini mendapatkan legitimasi dalam kerangka regulasi nasional, terutama sejak disahkannya Undang-Undang No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, yang mengatur pengakuan pesantren sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional. Undang-undang ini mengamanatkan kemandirian kelembagaan, penguatan kurikulum integratif (agama dan umum), serta akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan berbasis komunitas (Republik Indonesia, 2019). Dalam perspektif ini, keberadaan sistem madaniah merupakan pengejawantahan dari semangat UU tersebut untuk mendorong pesantren tidak hanya sebagai lembaga keagamaan, tetapi juga sebagai pusat pembangunan peradaban masyarakat madani (civil society).

Terdapat beberapa pesantren di Indonesia masih menghadapi tantangan serius dalam hal tata kelola, transparansi keuangan, dan penguatan peran santri di luar aspek keilmuan. Sebagaimana hasil penelitian Wahid (2017) menunjukkan bahwa peran Kiai sangat dominan dalam membentuk arah perubahan pesantren, terutama dalam aspek kurikulum dan pola pengelolaan lembaga, namun belum menyentuh dimensi sistemik dalam bentuk kebijakan kelembagaan yang inklusif dan profesional. Sementara itu, hasil studi Fitria (2020) meneliti reformasi tata kelola pesantren di Jawa Timur dan menyimpulkan bahwa keberhasilan reformasi sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan Kiai serta kemampuan menggabungkan nilai-nilai spiritualitas dengan manajemen berbasis sistem informasi. Namun, kedua penelitian tersebut belum mengelaborasi secara mendalam konsep kebijakan Kiai dalam membangun sistem madaniah yang mengandung dimensi transformasi struktural, sosial, dan spiritual secara simultan.

Dari kedua penelitian tersebut peran penelitian ini terletak pada minimnya eksplorasi tentang bagaimana kebijakan Kiai diformulasikan, dijalankan, dan direpresentasikan dalam bentuk sistem madaniah yang mampu mengharmoniskan nilai tradisi dan praktik tata kelola modern secara institusional. Tidak banyak kajian yang memfokuskan pada aspek kebijakan Kiai sebagai policy maker dalam menciptakan sistem madaniah, khususnya pada konteks pesantren berbasis tradisi

seperti Pondok Manbaul Ulum. Hal ini menjadi penting mengingat sistem madaniah bukan sekadar inovasi teknis, tetapi transformasi ideologis dan praksis dalam membangun kemandirian pesantren.

Keberadaan pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Bondowoso menjadi salah satu representasi dari transformasi ini. Kiai di pesantren ini berperan strategis dalam menggerakkan perubahan struktural dan kultural melalui kebijakan yang berorientasi pada integrasi antara nilai tradisi dan praktik manajemen modern.

Posisi penelitian ini terletak pada pendekatan fenomenologis yang mendalami konstruksi makna dan pengalaman kepemimpinan Kiai dalam merancang kebijakan madaniah, sehingga memberikan kontribusi konseptual terhadap model kepemimpinan pesantren berbasis transformasi nilai dan kebijakan strategis. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan teoretis bagi pengembangan sistem tata kelola pesantren yang adaptif, serta sebagai referensi praktis bagi pengelola pesantren dalam menerapkan sistem kelembagaan berbasis madaniah yang berakar kuat pada tradisi keislaman. Dalam konteks yang lebih luas, penelitian ini memperkuat pentingnya integrasi antara nilai spiritual, manajerial, dan regulasi sebagai fondasi dalam membangun pesantren yang relevan, berdaya saing, dan berkontributif terhadap kemajuan masyarakat.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi interpretatif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam makna, konstruksi, dan kebijakan Kiai dalam mengembangkan sistem madaniah di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Bondowoso. Pendekatan fenomenologis dipilih karena mampu menangkap pengalaman subyektif Kiai dalam memaknai realitas sosial, budaya, dan kelembagaan pesantren secara utuh dan kontekstual (Creswell & Poth, 2018: 75). Sumber Data dan Informan Penelitian, Data dikumpulkan dari informan kunci (key informants), yaitu Kiai selaku pengambil kebijakan utama, pengurus pesantren, guru, santri senior, serta wali santri. Penentuan informan dilakukan secara purposive sampling dengan kriteria mereka yang memiliki pengetahuan mendalam dan pengalaman langsung terhadap sistem madaniah di pesantren (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014:31).

Teknik Pengumpulan Data dilakukan melalui tiga metode utama: Wawancara mendalam semi terstruktur kepada informan utama, Observasi partisipatif, di mana peneliti terlibat langsung dalam aktivitas harian pesantren untuk memahami praktik kelembagaan secara alami. Dokumentasi analisis terhadap dokumen-dokumen pesantren seperti struktur organisasi, buku pedoman kelembagaan,

AD/ART, notulensi rapat, dan media internal pesantren. Setiap proses pengumpulan data dengan pendekatan etnografis dan hermeneutis, sehingga memungkinkan pemahaman atas simbol, bahasa, dan nilai yang melekat pada konteks kehidupan pesantren. Teknik analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles, Huberman, & Saldaña (2014) Reduksi data, dengan proses pemilahan, penyederhanaan, dan pengkodean data berdasarkan tema utama,

Penarikan kesimpulan dan verifikasi dikaji ulang melalui triangulasi sumber, metode, dan waktu, serta dilakukan *member checking* untuk menjamin kredibilitas dan keabsahan data. Validitas hasil penelitian diuji melalui empat teknik keabsahan data menurut Lincoln dan Guba (1985), yaitu: *Credibility*, melalui triangulasi dan konfirmasi data ke informan (*member checking*). *Transferability*, Didukung oleh deskripsi konteks yang tebal (*thick description*). *Dependability*, Diperoleh melalui pencatatan audit trail proses penelitian. *Confirmability* Menunjukkan objektivitas peneliti melalui jejak logika dan bukti lapangan yang terverifikasi.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Manajemen Madaniah

Pengertian madaniah secara etimologis, istilah madaniah berasal dari bahasa Arab "madaniyyah" (مدنية) yang berarti "peradaban", "kehidupan sipil", atau "kemasyarakatan". Kata ini merupakan turunan dari akar kata "madīnah" (مدينة) yang berarti kota. Dalam konteks peradaban Islam klasik, madaniah berkaitan erat dengan kehidupan sosial yang tertata berdasarkan prinsip keadilan, moralitas, dan tata kelola masyarakat secara beradab dan terstruktur.

Secara istilah manajemen madaniah dapat diartikan sebagai sistem pengelolaan kelembagaan berbasis nilai-nilai kemasyarakatan yang beradab, partisipatif, dan berlandaskan pada prinsip etika sosial Islam. Dalam konteks kelembagaan pesantren, manajemen madaniah menunjuk pada sistem tata kelola pesantren yang tidak hanya fokus pada aspek administratif, tetapi juga memperhatikan nilai-nilai moral, partisipasi warga pesantren, akuntabilitas sosial, dan keseimbangan antara tradisi dan modernitas. Konsep ini merupakan adaptasi dari prinsip *good governance* yang dipadukan dengan etika kepemimpinan Islam, khususnya dalam bentuk kepemimpinan kolegal dan transformasional yang digerakkan oleh visi perubahan dan keterlibatan kolektif warga lembaga (Dwiningrum, 2011:59).

Secara teoritis manajemen madaniah dibangun menggunakan perpaduan dua fondasi besar: *Pertama*, teori manajemen partisipatif, yaitu sistem pengelolaan yang menekankan pada keterlibatan aktif semua unsur dalam proses perencanaan,

pengambilan keputusan, dan evaluasi (Terry, 2006). Kedua, teori kepemimpinan transformasional, yang menyatakan bahwa pemimpin harus mampu membentuk visi, memberi inspirasi, dan melakukan perubahan sistemik yang melibatkan seluruh komponen lembaga (Bass & Avolio, 1994).

Manajemen madaniah adalah suatu sistem pengelolaan yang berorientasi pada nilai-nilai peradaban Islam (madani), berbasis partisipasi, akuntabilitas, spiritualitas, dan adaptasi terhadap perkembangan sosial, tanpa menanggalkan akar tradisi pesantren. Konsep ini merupakan formulasi antara nilai-nilai tradisional dan pendekatan modern yang mengedepankan *akhlaq*, *keadilan sosial*, serta *efektivitas kelembagaan*.



Gambar 1. Nilai-Nilai Peradaban Islam

Dalam konteks ini, Kiai sebagai pemimpin pesantren tidak hanya menjalankan tugas spiritual dan administratif, melainkan bertindak sebagai pengarah peradaban yang merekonstruksi sistem kelembagaan dengan landasan nilai Islam dan respons terhadap kebutuhan sosial modern. Manajemen madaniah adalah ekspresi dari upaya pesantren untuk mentransformasikan sistem kelembagaan secara kolektif dan berkesinambungan, tanpa kehilangan identitas tradisi. Sistem ini juga merupakan respon institusional pesantren terhadap tuntutan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, yang mendorong agar pesantren memiliki tata kelola yang profesional, inklusif, dan berorientasi pada pelayanan umat (UU No. 18 Tahun 2019, Pasal 4).

Dalam teori kepemimpinan transformasional, pemimpin ideal bukan hanya menjalankan fungsi administratif, melainkan juga menciptakan visi bersama, membangun budaya organisasi yang adaptif, dan menginspirasi perubahan yang menyeluruh dalam institusi yang dipimpinnya (Bass & Avolio, 1994:3).

Kepemimpinan transformasional menekankan pada dimensi inspirasi, stimulasi intelektual, pengaruh ideal, dan perhatian individual yang mampu menggerakkan perubahan melalui keteladanan nilai, bukan sekadar instruksi formal.

Dalam konteks pesantren, Kiai memiliki peran yang sangat khas dan komprehensif. Ia tidak hanya dianggap sebagai pemimpin formal dan spiritual, tetapi juga sebagai *agen perubahan sosial dan budaya* yang memiliki legitimasi kuat baik secara kultural maupun religius. Di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Bondowoso, penerapan sistem madaniah merupakan manifestasi nyata dari kepemimpinan transformasional Kiai yang mengintegrasikan visi kelembagaan dengan nilai-nilai tradisional Islam.

Konsep sistem madaniah dalam pesantren merujuk pada pola manajemen modern yang berbasis partisipatif, kolaboratif, dan transparan. Model ini menekankan pada pentingnya *participatory governance*, yakni keterlibatan semua elemen pesantren santri, pengurus, guru, dan masyarakat dalam proses pengambilan kebijakan dan pengelolaan lembaga. Pendekatan ini selaras dengan semangat *good governance* yang menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas kelembagaan (Dwiningrum, 2011:59).

Manajemen Madaniah berfungsi sebagai kerangka sistemik untuk pengelolaan lembaga pesantren secara partisipatif, terstruktur, dan berbasis nilai-nilai Islam berkembang. Fungsi-fungsi utama manajemen madaniah meliputi: *Fungsi Perencanaan Strategis*, Kiai dan tim pengelola menyusun arah kebijakan jangka pendek dan jangka panjang pesantren berdasarkan kebutuhan umat, visi pesantren, dan perkembangan zaman (Dwiningrum, 2011: 61). *Fungsi Organisasi*, Menyusun struktur kelembagaan yang fleksibel dan kolaboratif, dengan sistem desentralisasi berbasis divisi atau unit-unit fungsional (Bass & Avolio, 1994: 7). *Fungsi Koordinasi Sosial-Spiritual*, Mengintegrasikan nilai-nilai spiritual ke dalam sistem manajemen, sehingga setiap keputusan kelembagaan berakar pada akhlak dan maslahat. *Fungsi Evaluasi dan Akuntabilitas* Membangun sistem evaluasi internal berbasis musyawarah santri, rapat rutin, dan pelaporan publik (Terry, 2006).

Manajemen madaniah bekerja bukan hanya sebagai alat birokrasi, tetapi sebagai medium tata kelola nilai (*value-based governance*) yang memperkuat hubungan spiritual, sosial, dan institusional di lingkungan pesantren. Manfaat penerapan manajemen madaniah memberikan berbagai manfaat strategis bagi pesantren, di antaranya:

- a. Meningkatkan Efisiensi dan Transparansi Kelembagaan, Manajemen madaniah mendorong pelaporan terbuka, audit internal, dan pelibatan

- masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, sehingga mengurangi potensi penyimpangan administratif (Dwiningrum, 2011).
- Menumbuhkan Kepemimpinan Kolegial dan Partisipatif, Kiai tidak bersifat otoritatif tunggal, tetapi berbagi wewenang dengan para santri senior, ustadz, dan alumni dalam pengelolaan unit-unit pendidikan, dakwah, dan ekonomi (Northouse, 2018).
 - Meningkatkan Kepercayaan Publik dan Wali Santri, Akuntabilitas yang tinggi menciptakan public trust, di mana pesantren tidak hanya dihormati karena tradisi spiritualnya, tetapi juga karena kualitas manajemennya.
 - Mewujudkan Pesantren sebagai Institusi Peradaban (Madani) Pesantren tidak hanya menjadi tempat belajar agama, tetapi juga pusat inovasi sosial, ekonomi, dan budaya yang relevan dengan masyarakat modern (Nasution, 1985; Syam, 2017).



Gambar 2. Teori Manfaat Penerapan Manajemen Madaniah (Zainul Arifin : 2025)

Bentuk-Bentuk Manajemen Madaniah di Pesantren dapat diklasifikasikan dalam beberapa pola yang lazim ditemukan di pesantren yang mengembangkan sistem ini:

- a. Manajemen Struktural Desentralistik, Pembentukan struktur kelembagaan yang tidak tersentral pada figur Kiai, melainkan terbagi pada unit-unit fungsional seperti *Departemen Pendidikan*, *Departemen Keuangan*, *Departemen Kesantrian*, dan *Unit Bisnis Pesantren* (Bass & Avolio, 1994).
- b. Manajemen Partisipatif Santri dan Alumni, Pelibatan aktif santri dalam forum musyawarah, OSIS pesantren, dan pelatihan kepemimpinan. Alumni dilibatkan sebagai tenaga ahli dan mitra strategis.
- c. Manajemen Berbasis Nilai dan Spiritualitas, Keputusan manajerial dilandasi oleh prinsip syura (musyawarah), amanah (tanggung jawab), dan istiqamah (konsistensi nilai). Ini menjadikan manajemen tidak sekadar prosedural, tetapi juga etis dan sufistik (Nur Syam, 2017).
- d. Manajemen Digitalisasi dan Inovasi Teknologi, Penggunaan sistem informasi digital seperti *SIMPES (Sistem Informasi Manajemen Pesantren)* untuk pelaporan akademik, keuangan, hingga komunikasi dengan wali santri.
- e. Manajemen Ekonomi Mandiri, Pendirian koperasi santri, unit usaha pertanian, percetakan dakwah, dan toko pesantren sebagai bagian dari kemandirian lembaga dan pembelajaran ekonomi untuk santri.



Gambar 3. Teori Konstruksi Bentuk Manajemen Madaniah (Zainul Arifin : 2025)

Penerapan sistem madaniah yang dilakukan oleh Kiai ini menunjukkan kapasitas kepemimpinan yang tidak hanya adaptif, tetapi juga reflektif terhadap nilai-nilai tradisi. Kiai sebagai pemimpin visioner menggunakan pendekatan bijak (hikmah) dalam mengharmoniskan unsur salaf (tradisional) dengan tuntutan khalaf (kontemporer) tanpa menimbulkan konflik nilai. Ini membuktikan bahwa modernisasi sistem tidak harus berarti westernisasi manajemen, tetapi bisa menjadi proses integratif berbasis nilai-nilai Islam.

Kepemimpinan Kiai dalam sistem madaniah juga mengindikasikan adanya rekonstruksi budaya organisasi pesantren yang selama ini cenderung hierarkis dan patron-client menjadi lebih dialogis dan kooperatif. Proses ini membutuhkan kecakapan spiritual, sosial, dan intelektual yang khas, yang tidak dimiliki oleh semua figur pemimpin lembaga keagamaan. Di sinilah nilai strategis dari kepemimpinan transformasional berbasis sufistik sebagaimana diterapkan Kiai di Manbaul Ulum.

Temuan ini menegaskan bahwa model kepemimpinan madaniah bukan sekadar adopsi sistem manajemen modern, melainkan transformasi sistemik yang bersandar pada spiritualitas kepemimpinan dan nilai ijtihad kebijakan. Dalam konteks ini, Kiai bukan hanya pembuat kebijakan (policy maker), tetapi juga cultural innovator yang membawa pesantren ke arah perubahan tanpa kehilangan jati dirinya.

Manajemen madaniah bukan hanya konsep birokrasi administratif modern di pesantren, melainkan sebuah kerangka manajerial berbasis nilai-nilai Islam dan partisipasi kolektif. Fungsinya sebagai pemandu transformasi kelembagaan, manfaatnya dalam memperkuat kepercayaan publik dan efektivitas kelembagaan, serta bentuk-bentuk implementatifnya menunjukkan bahwa pesantren memiliki kapasitas untuk menjadi institusi pendidikan yang adaptif, profesional, dan tetap berkarakter.

2. Kebijakan Kiai Sebagai Model Transformasi Sosial

Dalam ekosistem pesantren, kebijakan yang dirumuskan oleh seorang Kiai memiliki efek sosial yang luas, bukan hanya secara internal tetapi juga terhadap masyarakat sekitar. Kebijakan tersebut tidak bersifat teknokratik semata, melainkan lahir dari kontemplasi nilai-nilai keislaman, realitas sosial, serta cita-cita pembaruan berbasis kearifan lokal. Seperti yang diungkapkan oleh Zarkasyi (2011), kepemimpinan Kiai bersifat integralistik: melampaui batas-batas fungsi administratif menuju gerakan sosial keumatan yang konkret.

Kebijakan Kiai di Pondok Pesantren Manbaul Ulum menunjukkan upaya untuk membangun pesantren sebagai pusat transformasi masyarakat melalui pendidikan, ekonomi, dan budaya. Salah satu implementasi konkret adalah pendirian koperasi pesantren berbasis santri, pelatihan kewirausahaan lokal, dan kemitraan strategis dengan UMKM di wilayah Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa kebijakan Kiai tidak bersifat tertutup, tetapi adaptif dan kolaboratif dengan realitas masyarakat.

Pendekatan kebijakan seperti ini mendekati model kepemimpinan transformatif berbasis komunitas (*community based transformational leadership*), yang menempatkan pemimpin sebagai *agen perubahan sosial* (Northouse, 2018: 163). Dalam model ini, pesantren tidak hanya diposisikan sebagai lembaga pendidikan agama, tetapi juga sebagai pusat rekayasa sosial yang progresif.

Kiai tidak hanya berfungsi sebagai pemimpin spiritual (*murabbi ruhani*), tetapi juga sebagai *policy designer* yang merumuskan langkah-langkah strategis jangka panjang berbasis visi perubahan umat. Ini sesuai dengan model *prophetic leadership* yang digagas oleh Nur Syam (2017), di mana pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi ritual dan simbolik, tetapi juga memperjuangkan keadilan sosial, pendidikan, dan kemandirian ekonomi berbasis nilai-nilai wahyu.

3. Integrasi Sistem Madaniah dengan Karakter Pesantren

Keberhasilan penerapan sistem madaniah di Pondok Pesantren Manbaul Ulum tidak terlepas dari kemampuan Kiai dalam mengintegrasikan nilai-nilai klasik pesantren dengan prinsip-prinsip manajemen modern. Sistem ini tidak serta-merta menghapus struktur tradisional pesantren, melainkan merekonstruksi ulang secara gradual agar relevan dengan perkembangan zaman. Karakteristik sistem madaniah di sini mencakup tiga aspek utama yaitu Pola kepemimpinan kolegal, Manajemen berbasis transparansi, dan Integrasi kurikulum holistik.

Nilai-nilai seperti *tawadhu'*, *khidmah*, dan *ta'dzim* yang menjadi pondasi moral santri tetap dijaga dalam sistem ini, bahkan dijadikan dasar etika kelembagaan. Proses ini disebut oleh Geertz (1983) sebagai *reinterpretasi kultural* yakni, proses memperbaharui nilai tanpa mencabut akar budayanya.

Sistem madaniah juga merespons tantangan Undang-Undang No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren yang mengamanatkan pesantren untuk menjadi lembaga yang memiliki sistem pendidikan terstruktur, mandiri, dan berkontribusi terhadap pembangunan nasional. Dalam praktiknya, Pesantren Manbaul Ulum mengintegrasikan pendidikan agama (*tafaqquh fiddin*), pengetahuan umum (sains dan sosial), serta keterampilan hidup (*life skill*) dalam satu sistem yang saling menyokong.

Implementasi dari sistem ini dapat membentuk santri tidak hanya sebagai subjek didik, tetapi juga sebagai agen perubahan. Misalnya, dalam pelaksanaan "*Forum Musyawarah Santri*" yang dilaksanakan setiap bulan, para santri diberikan ruang untuk menyampaikan ide, kritik, dan gagasan terkait pengembangan pesantren. Ini merupakan bentuk partisipatif yang mendorong lahirnya kultur madaniah secara organik.

4. Kebijakan Kiai dalam Mengembangkan Sistem Madaniah di Pondok Pesantren

Kebijakan Kiai dalam konteks pesantren tidak sekadar merujuk pada keputusan administratif, tetapi merupakan manifestasi dari kepemimpinan spiritual, kultural, dan transformatif yang bersumber dari khazanah keilmuan Islam dan kearifan lokal. Di pondok pesantren, Kiai berperan sebagai murabbi, mursyid, sekaligus mudabbir (*pengelola*), sehingga kebijakan yang ditetapkannya memiliki dimensi normatif dan operasional yang luas. Dalam mengembangkan sistem madaniah, Kiai tidak hanya berfokus pada aspek teknokratis atau modernisasi fisik, tetapi justru membangun sistem kelembagaan pesantren yang berbasis pada nilai-nilai keislaman dan prinsip good governance. Sistem madaniah dimaknai sebagai pola tata kelola pesantren yang mengintegrasikan nilai partisipasi, transparansi, akuntabilitas, serta prinsip musyawarah dan kemandirian lembaga.

Arah dan Visi Kebijakan pemimpin dalam membangun sistem madaniah diawali dengan penetapan visi kelembagaan yang bukan hanya berorientasi pada aspek pendidikan agama, tetapi juga mencakup pemberdayaan sosial, ekonomi, dan kultural. Visi ini kemudian diturunkan dalam bentuk struktur organisasi yang lebih terbuka, inklusif, dan desentralistik. Kiai membuka ruang kepemimpinan kolegal dengan melibatkan santri senior, ustadz, dan alumni dalam unit-unit manajerial pesantren. Kebijakan ini sekaligus menjadi bentuk implementasi dari kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994), yang mendorong perubahan sistemik berdasarkan motivasi spiritual dan sosial yang kuat. Kiai tidak hanya menginspirasi, tetapi juga menciptakan sistem dan struktur yang memungkinkan keberlanjutan nilai-nilai pesantren di era kontemporer.

Aspek implementatif kebijakan dalam praktiknya, kebijakan sistem madaniah mencakup: *Pertama, Reformasi struktur manajemen pesantren*, dari yang berbasis hierarki tunggal ke arah sistem divisi (pendidikan, kesarifan, ekonomi, teknologi). *Kedua, Penguatan prinsip partisipasi*, melalui forum musyawarah santri, organisasi santri, dan pelibatan alumni dalam evaluasi dan inovasi lembaga. *Ketiga, Digitalisasi informasi dan keuangan*, seperti pelaporan keuangan berbasis

sistem informasi manajemen, yang memungkinkan transparansi kepada wali santri dan stakeholder eksternal. *Keempat*, Integrasi kurikulum diniyah dan umum, serta pelatihan keterampilan kewirausahaan, yang bertujuan membentuk santri yang shalih, cerdas, dan mandiri. *Kelima*, Pemberdayaan ekonomi pesantren, melalui unit koperasi, pertanian pesantren, percetakan dakwah, hingga pelatihan digital marketing yang dikelola oleh tim santri dan alumni.



Gambar 4. Aspek Implementatif kebijakan Sistem madaniah (Zainul Arifin : 2025)

Strategi sosial kultural kiai, Kebijakan Kiai dalam mengembangkan sistem madaniah juga dilakukan secara kultural dan bertahap. Kiai tidak memaksakan perubahan secara frontal, tetapi menggunakan pendekatan hikmah (kebijaksanaan) untuk mengharmoniskan tradisi dan inovasi. Ini menunjukkan bahwa sistem madaniah bukan sekadar modernisasi administratif, melainkan rekonstruksi kelembagaan berbasis nilai tradisional yang direinterpretasi (Geertz, 1983). Kiai memainkan peran sebagai *cultural transformer*, yaitu agen perubahan yang tetap menjaga legitimasi kulturalnya di mata santri dan masyarakat, sekaligus memimpin pembaruan sistemik pesantren secara substantive

Penguatan legalitas dan respons terhadap regulasi kebijakan madaniah ini juga merupakan respons terhadap Undang-Undang No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, yang menuntut tata kelola pesantren yang terstruktur, transparan, dan berkontribusi dalam pembangunan nasional (UU Pesantren, Pasal 4). Dengan sistem madaniah, pesantren tidak hanya memenuhi aspek legal-formal, tetapi juga mampu mengembangkan identitas kelembagaan yang kokoh dan mandiri.

D. Simpulan

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kebijakan Kiai dalam mengembangkan sistem madaniah di pondok pesantren merupakan bentuk kepemimpinan transformatif yang memadukan nilai-nilai tradisional pesantren dengan prinsip manajemen modern. Kiai tidak hanya bertindak sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai pengarah visi kelembagaan dan agen perubahan sistemik. Sistem madaniah yang dibangun mencerminkan tata kelola berbasis partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas, serta tetap berakar pada nilai-nilai Islam seperti tawadhu', ukhuwah, dan amanah. Kebijakan ini terimplementasi dalam bentuk restrukturisasi organisasi, integrasi kurikulum agama dan umum, forum musyawarah santri, serta digitalisasi manajemen pesantren. Sistem ini tidak hanya menjawab kebutuhan internal pesantren, tetapi juga merupakan respons terhadap regulasi nasional, khususnya Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren. Dengan demikian, sistem madaniah menjadikan pesantren sebagai institusi pendidikan Islam yang relevan dengan zaman, mandiri, dan mampu berkontribusi terhadap pembangunan masyarakat. Temuan ini menegaskan bahwa peran Kiai sangat strategis dalam membangun sistem kelembagaan yang adaptif tanpa kehilangan identitas pesantrennya. Sistem madaniah menjadi model transformasi yang kontekstual, berakar pada tradisi, namun terbuka terhadap inovasi dan tata kelola modern.

Daftar Rujukan

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Arifin, Zainul, 2025 "Tradisi Haul Sebagai Internalisasi Nilai Spiritual Di Pesantren" <http://ejournal.stitta.ac.id/index.php/ambarsa/article/view/262> 20 Mei 2025
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dwiningrum, S. I. A. (2011). *Desentralisasi dan partisipasi masyarakat dalam pendidikan: Sebuah model pemberdayaan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fitria, D. (2020). Reformasi manajemen pesantren: Studi tata kelola modern dalam pesantren Jawa Timur. *Jurnal Kependidikan Islam*, 6(2), 145–160. <https://doi.org/10.xxxx/jki.v6i2.145>
- Geertz, Clifford. (1983). *Local knowledge: Further essays in interpretive anthropology*. New York, NY: Basic Books.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nur Syam. (2017). *Islam Nusantara dan kepemimpinan profetik di era transformasi*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press.
- Republik Indonesia. (2019). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Wahid, M. (2017). Peran kiai dalam transformasi pendidikan pesantren: Studi pada pengembangan kurikulum terpadu. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 22–37. <https://doi.org/10.xxxx/altadzkiyyah.v8i1.22>
- Zarkasyi, I. (2011). *Kepemimpinan kiai dalam pesantren: Antara khittah dan modernisasi*. Ponorogo: STAIN Po Press.