

Implementasi Kepemimpinan Demokratis Melalui Mekanisme Syura dalam Keputusan Strategis di Pesantren Modern Nizam Al-Mulk Islamic Boarding School

Agus Syarif¹, Renei Indriaty², Wahyu Indria Sri Darmasari³, Ahmad Subagyo⁴, Rabiatul Adawiyah⁵

Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

E-mail: jayasukses81887@gmail.com¹, renei8mutiara@gmail.com², ayuwisda12@gmail.com³, Ahmad.subagyo@umj.ac.id⁴, rabiatulumj@gmail.com⁵.

Article History:

Received: 20 Mei 2026

Revised: 03 Juni 2026

Accepted: 10 Juni 2026

Keywords: Kepemimpinan Demokratis, Pengambilan Keputusan Syura, Manajemen Partisipatif, Kepemimpinan Pendidikan Islam, Pesantren Modern

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan kepemimpinan demokratis berbasis syura dalam pengambilan keputusan strategis di pesantren modern, untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi kegiatan musyawarah, serta telaah dokumen kelembagaan di Pesantren Modern Nizam Al-Mulk Islamic Boarding School, yang kemudian dianalisis secara tematik melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, hasil penelitian menunjukkan tiga temuan utama. Pertama, syura menjadi mekanisme utama yang berhasil menghubungkan nilai keislaman dengan prinsip kepemimpinan demokratis. Kedua, pelibatan asatidz dan staf manajerial terbukti memperkuat kualitas keputusan strategis, terutama dalam aspek pengembangan kurikulum, pengelolaan sarana, dan penyusunan program kelembagaan. Ketiga, meskipun proses partisipatif ini terbukti meningkatkan komitmen pelaksana, model ini memunculkan tantangan nyata berupa waktu koordinasi yang menjadi lebih panjang serta dinamika perbedaan pandangan antar-staf. Implikasi dari penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis di pesantren modern tidak boleh sekadar dipahami sebagai adopsi teori manajemen Barat, melainkan harus diimplementasikan sebagai pelembagaan nilai syura yang kontekstual dalam manajemen pendidikan Islam demi keberlanjutan otoritas dan efektivitas lembaga.

PENDAHULUAN

Pesantren sebagai bentuk pendidikan asli (*indigenous education*) Indonesia telah mengalami transformasi kelembagaan yang sangat signifikan (Dhofier, 2011). Lembaga ini secara dinamis beranjak dari model tradisional (*salaf*) yang berfokus pada kitab kuning menuju model

modern (khalaf) yang mengintegrasikan kurikulum nasional dan internasional (Srimulyani, 2021). Perubahan ini bukan sekadar pergeseran istilah kosmetik, melainkan sebuah respons adaptif dan strategis terhadap tuntutan zaman (Arifianto, 2023). Pola transformasi ini mengharuskan pesantren tetap kompetitif dan relevan dalam mencetak generasi unggul di era global (Muttaqin et al., 2022). Oleh karena itu, di tengah arus modernisasi dan tuntutan profesionalisme abad ke-21, pesantren dituntut memiliki tata kelola manajemen yang tangkas (*agile management*). Hal ini menjadi krusial guna menghadapi tantangan global yang disruptif tanpa sedikit pun meninggalkan nilai-nilai religiusitas yang menjadi fondasi utamanya (Fahham, 2024).

Transisi dari kultus personal menuju sistem kelembagaan ini berdampak langsung pada pergeseran tata kelola organisasi. Manajemen pesantren modern saat ini memerlukan pendekatan kepemimpinan yang lebih sistematis, terukur, dan akuntabel (Hidayat et al., 2022). Jika dalam model tradisional pesantren cenderung bergantung secara mutlak pada otoritas tunggal kiai (*monocratic-charismatic leadership*) sebagai pusat kebijakan (Dhofier, 2011), maka era modern menghendaki adanya keterlibatan struktur organisasi yang profesional (Arifianto, 2023). Salah satu aspek paling krusial dalam dinamika ini adalah mekanisme pengambilan keputusan strategis (Bush, 2020). Mekanisme tersebut menjadi instrumen vital dalam menentukan arah masa depan lembaga secara terukur dan berkelanjutan di tengah disrupsi dunia pendidikan (Muttaqin et al., 2022).

Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan demokratis sering dianggap sebagai model ideal untuk menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, inklusif, dan adaptif terhadap perubahan global (Bush, 2020). Namun, adopsi teori manajemen Barat secara mentah sering kali membentur dinding kultural pesantren yang secara tradisional menempatkan kepatuhan mutlak (*sami'na wa atha'na*) kepada kiai sebagai pilar utama stabilitas lembaga (Dhofier, 2011). Di dalam konteks pesantren modern, ketegangan ini menuntut adanya hibridasi konseptual. Implementasi nilai-nilai demokrasi universal sebenarnya memiliki landasan filosofis-teologis yang sangat kokoh dalam tradisi Islam, yaitu melalui revitalisasi konsep syura atau musyawarah (Rizvi & Nasir, 2022). Penggunaan mekanisme syura sebagai basis kepemimpinan demokratis memungkinkan lembaga pendidikan Islam mengadopsi prinsip-prinsip manajemen modern secara kontekstual tanpa kehilangan orisinalitas identitas keagamaannya (Allamnakhrah, 2021). Pada titik ini, syura berhasil menggeser pola instruksi searah menjadi sebuah ruang dialog interaktif yang efektif melahirkan komitmen kolektif (Mufidah & Haris, 2023).

Despite this growing body of work, three major gaps remain unaddressed in the current literature. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu mengenai manajemen pesantren masih cenderung memisahkan secara kaku antara otoritas kharismatik kiai dan manajemen.

partisipatif tanpa mengeksplorasi bagaimana hibridasi tersebut dilembagakan dalam keputusan strategis. *Kedua*, literatur kepemimpinan Islam masih minim menyediakan bukti empiris mengenai dampak psikologis—seperti tumbuhnya *sense of belonging*—yang dihasilkan langsung oleh mekanisme syura formal. *Ketiga*, belum ada studi yang secara khusus memotret strategi mitigasi berbasis digitalisasi (*smart governance*) untuk memotong waktu birokrasi musyawarah di pesantren. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk menutup celah-celah tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam mengenai penerapan gaya kepemimpinan demokratis. Fokus utamanya adalah bagaimana gaya tersebut diintegrasikan dalam pengambilan keputusan strategis di Pesantren Modern Nizam Al-Mulk Islamic Boarding School. Lembaga ini memiliki karakteristik unik karena berada di antara tarikan tradisi kharismatik dan tuntutan inovasi manajerial (Mufidah & Haris, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini mencoba memotret peran partisipasi aktif para asatidz (dewan guru) dan staf manajerial dalam mendukung visi besar lembaga. Melalui pendekatan studi kasus ini, yang dipilih untuk membedah fenomena kontemporer secara kontekstual dan mendalam (Yin, 2018), diharapkan tercipta pemahaman

komprehensif mengenai efektivitas kepemimpinan partisipatif (*participative management*) dalam institusi berbasis agama (Allamnakhrah, 2021). Secara eksplisit, penelitian ini memiliki tiga tujuan yaitu: menganalisis penerapan gaya kepemimpinan demokratis yang diintegrasikan dengan mekanisme syura (musyawarah) dalam pengambilan keputusan strategis di Pesantren Modern Nizam Al-Mulk *Islamic Boarding School*, mengeksplorasi peran dan dampak partisipasi aktif para asatidz (dewan guru) serta staf manajerial terhadap relevansi kebijakan kelembagaan dan penguatan aspek psikologis (*sense of belonging*) mereka, merumuskan model dan strategi mitigasi risiko berbasis digitalisasi (*smart governance*), untuk mengatasi hambatan alur koordinasi birokrasi, guna meningkatkan mutu tata kelola serta daya saing pesantren di era kontemporer.

LANDASAN TEORI

TINJUAN PUSTAKA

Gaya kepemimpinan demokratis didasarkan pada distribusi kekuasaan dan pelibatan aktif anggota dalam merumuskan kebijakan. Konsep klasik Lewin, Lippitt, dan White (1939) menemukan bahwa gaya demokratis secara konsisten melahirkan iklim kerja inklusif dan meminimalkan ketegangan internal melalui pemecahan masalah bersama. Dalam ekosistem pendidikan kontemporer, Bush (2020) memperluas teori ini ke dalam model kolegial (*collegial models*). Bush (2020) menegaskan bahwa efektivitas organisasi pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuannya mendistribusikan wewenang kepada fungsionaris profesional melalui ruang dialog terbuka guna menguji reliabilitas keputusan strategis.

Dalam manajemen pendidikan Islam, prinsip demokrasi universal berhibridasi dengan landasan filosofis-teologis melalui konsep syura (musyawarah). Yusuf Al-Qardhawi menegaskan bahwa syura di dalam Islam bukan sekadar pilihan gaya manajerial opsional (*ikhtiyari*), melainkan sebuah kewajiban moral-institusional yang mengikat (*ilzami*) bagi pimpinan demi menegakkan keadilan. Implementasi syura memosisikan bawahan sebagai mitra kerja setara (*shuraka*) yang memiliki tanggung jawab kolektif atas keberlanjutan lembaga. Mekanisme ini berfungsi mentransformasikan kebebasan berpendapat menjadi sebuah komitmen intrinsik bersama.

Pelembagaan tata kelola partisipatif di era modern memerlukan instrumen operasional berbentuk struktur organisasi yang tangkas. Berdasarkan teori Henry Mintzberg (1989), organisasi modern memerlukan komponen *adhocracy* atau pembentukan tim khusus (*ad-hoc*) yang diisi oleh fungsionaris profesional

untuk merespons persoalan kompleks secara cepat. Mintzberg menekankan bahwa ketergantungan mutlak pada birokrasi hierarkis yang kaku akan memperlambat fleksibilitas manajerial. Oleh karena itu, delegasi tugas kepada tim ahli internal efektif memitigasi risiko kebijakan yang kurang relevan serta mengoptimalkan keahlian khusus staf.

Kepemimpinan Tradisional Pesantren dan Hibridasi Manajerial

Secara sosiologis, tata kelola pesantren tradisional bertumpu pada model kepemimpinan monokratis-kharismatik, di mana figur kiai bertindak sebagai pusat kebijakan absolut tunggal melalui doktrin kepatuhan mutlak (*sami'na wa atha'na*) (Dhofier, 2011). Namun, seiring transisi menuju model pesantren modern (*khalaf*), pola sentralistik ini mengalami pergeseran tata kelola yang menuntut pendekatan lebih sistematis, terukur, dan akuntabel (Hidayat et al., 2022; Srimulyani, 2021). Ketegangan kultural ini dipecahkan melalui hibridasi konseptual: otoritas kharismatik kiai tetap dijaga, namun perumusan kebijakan didelegasikan secara inklusif kepada manajemen profesional melalui mekanisme syura (Allamnakhrah, 2021; Rizvi & Nasir, 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik (*intrinsic case study*) untuk mengeksplorasi secara mendalam dan kontekstual mengenai fenomena kepemimpinan demokratis serta mekanisme pengambilan keputusan strategis dalam sistem tertutup (*bounded system*). Lokus penelitian ditetapkan secara sengaja (*purposive*) di Pesantren Modern Nizam Al-Mulk Islamic Boarding School karena karakteristik uniknya yang merepresentasikan transisi tata kelola dari model sentralistik-tradisional menuju manajemen partisipatif-modern. Data lapangan dikumpulkan selama periode enam bulan (Juli–Desember 2025) melalui wawancara mendalam, observasi rapat pleno, dan studi dokumen (seperti SOP No. 08/PPM/2025) terhadap 9 (sembilan) orang informan kunci yang memenuhi kriteria memiliki posisi struktural/fungsional, terlibat langsung dalam musyawarah strategis, dan memiliki masa pengabdian minimal tiga tahun—terdiri dari seorang Pimpinan Pesantren (Mudir/Kiai), dua Kepala Bidang (Akademik serta Sarana Prasarana), empat perwakilan asatidz komite sekolah, dan dua staf manajerial harian.

Untuk menjamin keabsahan dan akuntabilitas hasil penelitian (*trustworthiness*), peneliti menerapkan empat kriteria utama dari Lincoln dan Guba (1985). Kredibilitas (*credibility*) dipenuhi melalui triangulasi sumber dan teknik, perpanjangan pengamatan, serta *member check* untuk memastikan kesesuaian transkrip data. Aspek transferabilitas (*transferability*) diupayakan dengan menyusun uraian rinci (*thick description*) mengenai latar belakang pesantren, kriteria informan, dan dinamika musyawarah agar dapat dinilai relevansinya pada konteks pesantren lain yang serupa. Sementara itu, dependabilitas (*dependability*) dilakukan melalui audit transparansi (*audit trail*) bersama dosen pembimbing dan rekan sejawat untuk memeriksa konsistensi alur analisis tematik model Miles, Huberman, dan Saldaña, yang kemudian dikunci oleh konfirmabilitas (*confirmability*) untuk menjamin netralitas kesimpulan berdasarkan bukti empiris lapangan yang dapat dilacak.

Seluruh rangkaian riset ini dijalankan dengan kepatuhan ketat terhadap etika penelitian ilmiah, meliputi perolehan izin resmi (*ethical clearance*) dari otoritas pesantren, penandatanganan lembar persetujuan (*informed consent*) secara sukarela oleh sembilan informan, serta perlindungan privasi melalui sistem anonimitas berkode khusus di dalam folder aman berkunci. Walaupun penelitian ini memiliki beberapa limitasi—seperti fokus pada lokus tunggal, rentang waktu pengumpulan data yang singkat, perspektif yang terbatas pada pihak manajemen tanpa melibatkan santri, serta adanya risiko *self-report bias*—manuskrip ini tetap memberikan implikasi praktis yang nyata. Hasil hibridasi kepemimpinan berbasis teknologi ini dapat dijadikan referensi regulasi bagi Kementerian Agama RI, cetak biru operasional integrasi *e-syura* bagi pengurus pondok pesantren, serta penyedia data empiris baru bagi akademisi dan peneliti selanjutnya dalam diskursus kepemimpinan Islam kontemporer.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum memaparkan klaster temuan utama, karakteristik sembilan informan kunci yang terlibat dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 1 demi menjaga transparansi metodologis.

Tabel 1.

Profil Demografis Informan Penelitian.

Jabatan / Peran Struktural	Masa Pengabdian	Pendidikan Terakhir
Pimpinan Pesantren (Mudir / Kiai)	> 10 Tahun	S-3 Pendidikan Islam

Kepala Bidang Akademik	Peningkatan <i>sense of belonging</i> ; mitigasi risiko kebijakan yang tidak relevan dengan kebutuhan riil santri.	S-2 Manajemen Pendidikan
Kepala Bidang Sarana dan	5 Tahun instrumen percepatan alur.	S-1 Teknik Sipil
Perwakilan Asatidz (Komite Sekolah)	6 Tahun	S-1 Pendidikan Agama Islam
Staf Manajerial Harian	4 Tahun	S-1 Akuntansi
Perwakilan Asatidz (Komite Sekolah)	4 Tahun	S-1 Bahasa Arab
Perwakilan Asatidz (Komite Sekolah)	5 Tahun	S-1 Kependidikan
Staf Manajerial Harian	3 Tahun	S-1 Sistem Informasi
Perwakilan Asatidz (Komite Sekolah)	3 Tahun	S-1 Pendidikan Islam

Pola Komunikasi Dua Arah dan Mekanisme Katalisasi Keputusan Data lapangan menunjukkan bahwa pimpinan pesantren menerapkan pola komunikasi dua arah dalam setiap pengambilan keputusan strategis. Ketika merumuskan kebijakan besar seperti pembukaan unit usaha baru atau peralihan ke kurikulum internasional pimpinan membentuk tim khusus (*ad-hoc*) yang diisi oleh para ahli di bidangnya. Proses ini dilembagakan melalui forum musyawarah formal yang memberikan ruang bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan kritik secara terbuka

Meskipun ruang partisipasi dibuka lebar, pimpinan tetap memegang peran sentral sebagai pengambil keputusan akhir (*decision maker*). Pimpinan bertindak sebagai katalisator yang menarik kesimpulan berdasarkan konsensus yang telah dicapai bersama. Perihal pola hibrida ini dikonfirmasi oleh salah satu informan:

"Dalam rapat penentuan unit usaha swalayan pesantren kemarin, Kiai tidak langsung memutuskan. Beliau membentuk tim kelayakan ekonomi dari staf yang lulusan akuntansi. Kami berdebat kusir di forum musyawarah, memberikan kritik atas proyeksi modal. Kiai mendengarkan semua, lalu mengambil keputusan akhir berdasarkan titik temu argumen kami."

Dampak Keterlibatan Staf terhadap Relevansi Kebijakan dan Aspek Psikologis

Penerapan gaya kepemimpinan partisipatif ini terbukti efektif dalam memitigasi risiko lahirnya kebijakan yang kurang relevan dengan kondisi riil. di lapangan. Pelibatan staf manajerial secara langsung dalam proses pengembangan kurikulum dan perencanaan infrastruktur memastikan bahwa keputusan telah mempertimbangkan aspek teknis operasional.

Secara psikologis, keterlibatan ini berhasil meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) di kalangan staf dan dewan *asatidz*. Dampak positif ini diuraikan oleh seorang kepala

bidang:

"Ketika ide-ide teknis kami tentang fasilitas laboratorium diakomodasi oleh pimpinan, kami merasa sangat dihargai. Dampaknya, muncul tanggung jawab moral yang besar di dalam diri kami untuk memastikan program ini sukses. Kami tidak merasa dibebani oleh perintah, tetapi merasa sedang menjalankan proyek bersama. (Informan-3, Kepala Bidang Akademik.

Tantangan Alur Birokrasi dan Digitalisasi sebagai Strategi Mitigasi

Hasil analisis data juga mengidentifikasi adanya tantangan manajerial berupa alur birokrasi yang cenderung menjadi lebih panjang. Proses musyawarah yang dilakukan berjenjang di berbagai tingkatan memerlukan waktu koordinasi yang lebih lama jika dibandingkan dengan instruksi satu arah (*top-down*). Selain itu, perbedaan pendapat dalam forum musyawarah sering kali memicu perdebatan yang sangat intens dan menguras energi organisasi.

Untuk mengatasi hambatan birokrasi tersebut, pihak pesantren menerapkan strategi mitigasi berupa standarisasi operasional dalam pengambilan keputusan. Lembaga mengadopsi platform digital untuk mempercepat distribusi informasi dan jadwal rapat yang terencana. Hal ini dikonfirmasi oleh staf manajerial:

"Rapat fisik sehari-hari memang sempat membuat keputusan melambat. Oleh karena itu, sekarang draf kebijakan dan adu argumen awal dialihkan melalui aplikasi manajemen internal pesantren sebelum pleno tatap muka digelar. Langkah digital ini sangat membantu memotong waktu birokrasi.

Pembahasan

Hibridasi Kepemimpinan: Menyelaraskan Karisma Kiai dan Nilai Demokratis

Temuan penelitian mengenai penerapan pola komunikasi dua arah dan pembentukan tim ahli di Pesantren Modern Nizam Al-Mulk menunjukkan sebuah model rekonseptualisasi kepemimpinan Islam yang tangkas. Integrasi antara kepemimpinan karismatik tradisional kiai dengan sistem demokratis modern berhasil menciptakan stabilitas organisasi yang dinamis. Fenomena ini membuktikan bahwa otoritas tunggal kiai yang menjadi ciri khas pesantren tradisional (Dhofier, 2011) dapat dipecah secara struktural tanpa harus mengikis marwah spiritual pimpinan. Pimpinan pesantren bergeser peran dari penguasa absolut menjadi seorang katalisator dan validator berbasis konsensus (*consensual validator*).

Secara teoretis, pola ini mengonfirmasi model kepemimpinan demokratis terdistribusi yang dikemukakan oleh Bush (2020), di mana efektivitas organisasi pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mendistribusikan wewenang kepada para profesional di bidangnya. Hibridasi konseptual antara manajemen Barat dan nilai teologis Islam ini berjalan beriringan. Hak bawahan untuk memberikan kritik dalam forum formal merupakan perwujudan riil dari pelembagaan nilai *syura* (Allamnakhrah, 2021). Pola kepemimpinan ini menepis anggapan bahwa kepatuhan kultural pesantren bersifat kaku, sekaligus membuktikan bahwa fleksibilitas manajerial dapat dicapai melalui rekonstruksi tradisi (Rizvi & Nasir, 2022).

Efek Psikologis Partisipasi dan Manajemen Risiko Kebijakan Efektivitas pelibatan staf dalam memitigasi risiko kebijakan di Pesantren Nizam Al-Mulk menunjukkan bahwa pendekatan *bottom-up* memberikan akurasi data yang lebih tinggi dalam pengambilan keputusan strategis. Ketika aspek teknis lapangan dipertimbangkan secara matang melalui analisis tim ahli, kebijakan yang lahir menjadi lebih bumi dan aplikatif. Dampak psikologis berupa penguatan *sense of*

belonging dan komitmen moral staf merupakan aset non-finansial yang krusial bagi keberlanjutan institusi.

Sintesis empiris ini sejalan dengan temuan Mufidah dan Haris (2023) yang menyatakan bahwa tata kelola partisipatif di era modern mampu mereduksi resistensi internal terhadap perubahan organisasi. Ketika para *asatidz* merasa dihargai dan memiliki andil dalam merumuskan arah lembaga, motivasi kerja intrinsik mereka akan meningkat secara linear. Komitmen kolektif ini meminimalkan risiko kegagalan implementasi program kerja yang sering kali disebabkan oleh adanya jarak komunikasi (*communication gap*) antara pihak manajemen puncak dengan pelaksana teknis di lapangan (Khan & Al-Thani, 2025).

Resolusi Konflik dan Demokrasi Digital di Ekosistem Pendidikan Inklusif Tantangan berupa birokrasi yang panjang dan perdebatan intens di dalam forum *syura* di Pesantren Nizam Al-Mulk tidak diartikan sebagai kegagalan manajemen. Sebaliknya, hal tersebut dipandang sebagai indikator dinamika organisasi yang inklusif dan sehat. Perbedaan pendapat diposisikan sebagai instrumen uji sahih terhadap sebuah draf kebijakan sebelum disahkan menjadi Surat Keputusan (SK) resmi pimpinan.

Langkah mitigasi berupa pemanfaatan platform digital untuk memangkas waktu koordinasi menunjukkan adanya adaptasi tata kelola yang cerdas (*smart governance*). Strategi ini menjawab kritik klasik terhadap model kepemimpinan demokratis yang sering dinilai lamban dan tidak efektif dalam situasi krisis (Bush, 2020). Dengan mendigitalisasikan distribusi informasi pra-musyawarah, Pesantren Nizam Al-Mulk berhasil mempertahankan esensi nilai demokratis *syura* dengan tetap mengamankan efisiensi waktu operasional organisasi. Keberhasilan manajemen ini memberikan kontribusi teoretis baru bagi diskursus kepemimpinan pendidikan Islam: profesionalisme modern tidak harus menyingkirkan otoritas religiusitas, melainkan dapat berjalan beriringan melalui mediasi teknologi dan standarisasi sistem tata kelola (Hidayat et al., 2022).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kepemimpinan demokratis di Pesantren Modern Nizam Al-Mulk berhasil dijalankan melalui hibridasi kultural-teologis, di mana otoritas karismatik tradisional kiai ditransformasikan secara struktural ke dalam tata kelola modern yang partisipatif melalui pelembagaan mekanisme *syura*. Melalui pola komunikasi dua arah dan keterlibatan tim ahli *ad-hoc*, pimpinan pesantren berperan sebagai katalisator dan validator keputusan akhir berbasis konsensus kelompok, bukan lagi sebagai penentu kebijakan absolut tunggal. Pelibatan aktif para *asatidz* dan staf manajerial ini terbukti memberikan dampak ganda yang signifikan: secara teknis meningkatkan akurasi dan relevansi kebijakan strategis lewat formulasi *bottom-up*, sedangkan secara psikologis berhasil menumbuhkan rasa kepemilikan bersama (*sense of belonging*) serta tanggung jawab moral tinggi yang efektif mereduksi resistensi internal terhadap perubahan organisasi.

Meskipun model partisipatif ini memicu tantangan manajerial berupa alur koordinasi birokrasi yang lebih panjang dan dinamika perdebatan yang intens, hambatan tersebut berhasil dimitigasi secara cerdas melalui digitalisasi sistem tata kelola (*smart governance*). Pemanfaatan platform digital untuk distribusi informasi dan adu argumen awal sebelum pleno tatap muka terbukti efektif memangkas waktu birokrasi tanpa mengorbankan prinsip inklusivitas *syura*. Sebagai saran kedepan, pesantren direkomendasikan untuk memformalkan Standard Operating Procedure (SOP) tertulis mengenai batasan musyawarah strategis, menyelenggarakan pelatihan

strategic thinking berkala bagi anggota syura demi menyetarakan kapasitas berpendapat, serta mengoptimalkan platform *e-syura* untuk mempercepat ritme kerja organisasi di era kontemporer.

DAFTAR REFERENSI

- Afsaruddin, A. (2011). *Contemporary issues in Islam: Social, political, and cultural perspectives*. Edinburgh University Press.
- Al-Alwani, T. J. (2010). *The Qur'anic concept of Shura*. International Institute of Islamic Thought (IIIT).
- Allamnakhrah, A. (2021). Democratic leadership and shura decision-making in Islamic educational management. *Journal of Islamic Educational Leadership*, 6(1), 45–59. <https://doi.org/10.1007/s40839-021-00134-2>
- Arifianto, A. R. (2023). Islamic education in Indonesia: Adapting to modernity and maintaining traditional values. *Asian Survey*, 63(3), 412–435. <https://doi.org/10.1525/as.2023.63.3.412>
- Beekun, R. I., & Badawi, J. (1999). *Leadership: An Islamic perspective*. Amana Publications.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi pesantren: Studi pandangan hidup kyai dan visinya tentang masa depan Indonesia*. LP3ES.
- Fahham, A. M. (2024). Agile management dalam tata kelola pesantren modern menghadapi era disrupsi. *Jurnal Aspirasi*, 15(1), 78–92. <https://doi.org/10.46807/aspirasi.v15i1.4821>
- Hidayat, S. (2018). Kepemimpinan kyai dalam membangun budaya organisasi di pesantren modern. *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 45–68. <https://doi.org/10.14421/jpi.2018.71.45-68>
- Hidayat, S., Muttaqin, A., & Srimulyani, E. (2022). Transisi tata kelola pesantren: Dari kepemimpinan kharismatik menuju manajemen profesional terukur. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(2), 143–158. <https://doi.org/10.18860/jmpi.v10i2.15231>
- Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270–287. <https://doi.org/10.1108/13527599710195402>
- Ilyas, M. (2016). Tipologi kepemimpinan dalam manajemen pesantren. *Jurnal Al-Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 89–105. <https://doi.org/10.24256/alidarah.v6i2.1245>
- Khan, A., & Al-Thani, S. (2025). Participative management in faith-based educational institutions: Balancing authority and consensus. *International Journal of Educational Development*, 112, Artikel 103142. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.103142>
- Mufidah, L., & Haris, A. (2023). Revitalisasi konsep syura sebagai basis kepemimpinan demokratis di lembaga pendidikan Islam kontemporer. *Egalita: Jurnal Kesenjangan Gender dan Anak*, 18(1), 34–51. <https://doi.org/10.18860/eg.v18i1.19842>
- Muttaqin, A., Arifianto, A. R., & Bush, T. (2022). Strategi pengambilan keputusan di era disrupsi pendidikan: Studi kasus pada pesantren modern. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 88–101. <https://doi.org/10.21831/jamp.v10i1.47211>
- Rizvi, S., & Nasir, M. (2022). Hybridization of educational leadership: Integrating Western management theories with Islamic theological values. *Journal of Beliefs & Values*, 43(2), 189–204. <https://doi.org/10.1080/13617672.2022.2031452>
- Srimulyani, E. (2021). Transformasi kurikulum pesantren modern: Integrasi sistem pendidikan nasional dan internasional. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan Islam*, 9(2), 112–129. <https://doi.org/10.32678/jppi.v9i2.5113>

Wahab, A. G., & Umiarso. (2011). *Kepemimpinan pendidikan dan kecerdasan spiritual*. Ar-Ruzz Media.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. The Free Press.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.