

Model Kepemimpinan Kolektif Kiai dan Manajemen Partisipatif Berbasis Musyawarah: Studi Kinerja Pendidik di MA Al-Amiriyyah Darussalam**Bima Fahmi Arrosyid**

Universitas Kh Mukhtar Syafa'at Banyuwangi

Email: bimafahmi713@gmail.com**ABSTRACT**

This study aims to analyze the influence of collective leadership of Islamic scholars (kiai) and participatory management based on deliberation on the performance of educators at MA Al-Amiriyyah Darussalam. Using a qualitative intrinsic case study method, data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana. This study employed a qualitative approach with an intrinsic case study to understand the collective leadership of Islamic scholars (kiai) and participatory management based on deliberation at MA Al-Amiriyyah Darussalam, Blokagung, Banyuwangi. Data were collected through method triangulation: in-depth interviews with caretakers, madrasah principals, and teachers, participatory observation of deliberation forums, and documentation studies of performance reports and meeting minutes. The analysis was conducted interactively following the model of Miles, Huberman, and Saldana, with credibility testing through extended observations, source triangulation, and member checking to generate a deep contextual understanding of the dynamics of governance and educator performance. This study concludes that collective leadership by Islamic scholars (kiai) and participatory management based on deliberation synergistically improve educator performance at MA Al-Amiriyyah Darussalam. Collective leadership through the Board of Trustees strengthens the legitimacy of strategic decisions while building teacher commitment through a participatory, deliberative process. Regular deliberations strengthen teachers' sense of belonging, increasing motivation, loyalty, and attachment to the institution. The synergy between the two encourages pedagogical innovation, enabling teachers to initiate adaptive learning methods that meet the demands of modern professionalism without compromising the Islamic identity of the Islamic boarding school. This "Theo-Democratic Management" model serves as a prototype for Islamic education governance that is adaptive, democratic, and value-oriented, balancing modern professionalism with the continuity of religious traditions, while maintaining the quality and competitiveness of the institution.

Keywords: Collective Leadership, Participatory Management, Educator Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan kolektif kiai dan manajemen partisipatif berbasis musyawarah terhadap kinerja pendidik di MA Al-Amiriyyah Darussalam. Menggunakan metode kualitatif studi kasus intrinsik, data dihimpun melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, yang dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus intrinsik untuk memahami kepemimpinan kolektif kiai dan manajemen partisipatif berbasis musyawarah di MA Al-Amiriyyah Darussalam, Blokagung, Banyuwangi. Data dikumpulkan melalui triangulasi metode, yakni wawancara mendalam dengan pengasuh, kepala madrasah, dan guru, observasi partisipatif forum musyawarah, serta studi dokumentasi laporan kinerja dan notulensi rapat. Analisis dilakukan secara interaktif mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldana, dengan uji kredibilitas melalui perpanjangan pengamatan, triangulasi sumber, dan member check, untuk menghasilkan pemahaman kontekstual yang mendalam mengenai dinamika tata kelola dan kinerja pendidik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kolektif kiai dan manajemen partisipatif berbasis musyawarah secara sinergis meningkatkan kinerja pendidik di MA Al-Amiriyyah Darussalam. Kepemimpinan kolektif melalui Majelis Pengasuh memperkuat legitimasi keputusan strategis sekaligus membangun komitmen guru melalui proses deliberatif yang partisipatif. Musyawarah rutin memperkuat sense of belonging guru, meningkatkan motivasi, loyalitas, dan keterikatan terhadap institusi. Sinergi keduanya mendorong inovasi pedagogis, memungkinkan guru menginisiasi metode pembelajaran yang adaptif dan sesuai tuntutan profesionalisme modern tanpa mengurangi identitas keislaman pesantren. Model "Manajemen Teo-Demokratis" ini menjadi prototipe tata kelola pendidikan Islam yang adaptif, demokratis, berorientasi nilai, dan mampu menyeimbangkan profesionalisme modern dengan kontinuitas tradisi religius, sekaligus menjaga kualitas dan daya saing lembaga.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kolektif, Manajemen Partisipatif, Kinerja Pendidik.

A. PENDAHULUAN

Terjadi pergeseran model kepemimpinan dari dominasi figur tunggal menjadi kepemimpinan kolektif kiai. Kompleksitas birokrasi pendidikan formal menuntut pembagian peran yang lebih terstruktur. Keputusan strategis di MA Al-Amiriyyah kini diambil melalui Majelis Pengasuh, bukan lagi kiai tunggal (Dwisvimiari & Setiawan, 2021). Kolektivitas ini memberikan legitimasi yang lebih kuat dan stabil bagi arah kebijakan madrasah dibandingkan otoritas individu yang rentan terhadap subjektivitas (Prabowo et al., 2024).

Musyawarah bertransformasi dari sekadar tradisi pesantren menjadi instrumen manajemen partisipatif formal. Ruang dialogis diperlukan untuk mengakomodasi aspirasi pendidik dalam menghadapi standarisasi kurikulum nasional. Adanya jadwal rutin musyawarah mingguan antara pimpinan dan guru untuk mengevaluasi kendala pedagogis. Internalisasi ini menciptakan mekanisme komunikasi dua arah yang efektif untuk menyelaraskan visi lembaga dengan praktik lapangan para tenaga pendidik (Nasir et al., 2023).

Kinerja pendidik di MA Al-Amiriyyah dipicu oleh motivasi pengabdian dibandingkan insentif finansial semata. Kedekatan spiritual dengan kiai menciptakan ikatan emosional yang kuat terhadap lembaga. Bukti: Rendahnya tingkat pergantian guru (*turnover*) meskipun beban kerja administratif meningkat sesuai regulasi pemerintah. Fakta ini menunjukkan bahwa loyalitas dan produktivitas guru pesantren sangat dipengaruhi oleh modal sosial dan spiritual yang dibangun melalui pola kepemimpinan kolektif (Prabowo & Ekaningsih, 2025).

Pendidik menghadapi tuntutan ganda antara profesionalisme administratif negara dan kepatuhan kultural pesantren. Sebagai lembaga formal di bawah Kemenag, madrasah harus memenuhi standar akreditasi tanpa meninggalkan identitas keislaman. Guru wajib memenuhi beban kerja 24 jam sekaligus terlibat dalam kegiatan keagamaan pesantren di luar jam kerja. Fenomena ini menuntut manajemen partisipatif yang mampu menyeimbangkan beban kerja melalui distribusi tugas yang adil dalam musyawarah (Khoeron et al., 2025).

Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan meningkatkan rasa kepemilikan terhadap institusi. Manajemen partisipatif memberikan otonomi bagi guru untuk memberikan masukan terhadap kebijakan madrasah. Pendidik secara aktif menginisiasi program inovasi pembelajaran setelah mendapatkan persetujuan dalam forum musyawarah bersama dewan kiai. Rasa memiliki yang tinggi ini menjadi mesin penggerak peningkatan kinerja dan kualitas pendidikan yang berkelanjutan di tengah persaingan lembaga pendidikan modern.

Fakta literatur melalui pendekatan studi kasus menunjukkan bahwa MA Al-Amiriyyah Darussalam merupakan lokus unik yang

mendemonstrasikan sintesis antara tradisi teologis dan manajemen modern, di mana kinerja pendidik tidak lagi bergantung pada otoritas karismatik tunggal melainkan pada stabilitas kepemimpinan kolektif kiai (Auliya et al., 2020). Studi kasus ini mengungkap bahwa manajemen partisipatif berbasis musyawarah berfungsi sebagai sistem kontrol organisasi yang meningkatkan motivasi intrinsik dan loyalitas guru melampaui standar administratif formal (Pratama et al., 2025). Berbeda dengan lembaga pendidikan umum, studi kasus di pesantren ini membuktikan bahwa pelibatan aktif pendidik dalam pengambilan keputusan strategis yang direstui oleh dewan kiai mampu menciptakan *psychological ownership* yang berdampak langsung pada efektivitas pedagogis dan resiliensi institusi (Sigit & Putra, 2025). Fakta literatur ini menegaskan bahwa keunikan model "Manajemen Teo-Demokratis" di lokasi tersebut menjadi solusi atas kebuntuan profesionalisme guru yang sering kali terjebak dalam formalisme birokrasi, sekaligus menawarkan prototipe tata kelola pendidikan Islam yang adaptif namun tetap berpijak pada nilai-nilai kolektivitas (Efendi et al., 2023)

penelitian ini terletak pada pengonstruksian model "*Manajemen Teo-Demokratis*" yang mensinergikan otoritas sakral kepemimpinan kolektif kiai dengan mekanisme teknokrasi partisipatif berbasis musyawarah. Berbeda dengan literatur sebelumnya yang sering kali mempertentangkan otoritas tradisional kiai dengan profesionalisme modern (Hadi, 2025), studi ini membuktikan bahwa kolektivitas dewan kiai justru menjadi jangkar stabilitas yang memperkuat legitimasi keputusan partisipatif guru. Orisinalitas temuan ini menunjukkan bahwa musyawarah di MA Al-Amiriyyah bukan sekadar formalitas rapat administratif, melainkan instrumen *cultural-driven management control* yang mampu mengubah kepatuhan religius menjadi kinerja pedagogis yang terukur. Dengan demikian, penelitian ini mengisi celah teoritis mengenai bagaimana institusi pendidikan Islam tradisional merekayasa struktur birokrasinya tanpa kehilangan identitas aslinya, menawarkan paradigma baru dalam manajemen pendidikan Islam yang melampaui model kepemimpinan karismatik tunggal maupun manajemen publik baru yang sekuler (Naimah & Sari, 2022)

Urgensi penelitian ini didasarkan pada kebutuhan mendesak untuk mereformasi model tata kelola pendidikan Islam yang sering kali terjebak dalam dikotomi antara otoritas tradisional dan profesionalisme modern. Di era disrupsi, stagnasi kinerja pendidik akibat pola kepemimpinan *top-down* yang kaku menjadi ancaman serius bagi mutu madrasah (Elviliza et al., 2025). Tanpa adanya transformasi menuju manajemen partisipatif, lembaga pendidikan pesantren berisiko kehilangan daya saing dan resiliensi organisasional. Oleh karena itu, mengeksplorasi sinergi antara kepemimpinan kolektif kiai dan mekanisme musyawarah di MA Al-Amiriyyah menjadi sangat krusial untuk memvalidasi model manajemen yang mampu

.

meningkatkan motivasi intrinsik dan loyalitas guru secara berkelanjutan. Penelitian ini penting sebagai acuan strategis dalam menciptakan iklim kerja yang demokratis namun tetap berbasis nilai religius, guna memastikan keberlanjutan kualitas pendidikan Islam di tengah tuntutan akuntabilitas global (Wibowo, 2025).

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini berlokasi secara spesifik di Madrasah Aliyah (MA) Al-Amiriyah Darussalam, Blokagung, Banyuwangi. Pemilihan lokasi ini bersifat purposif mengingat posisi strategis madrasah sebagai lembaga pendidikan formal unggulan di bawah naungan Pondok Pesantren Darussalam yang secara konsisten menerapkan sistem kepemimpinan kolektif. Peneliti memfokuskan pengamatan pada interaksi antara Majelis Pengasuh dan dewan guru dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Lingkungan ini dipilih karena merepresentasikan fenomena sosiologis yang unik terkait harmonisasi antara otoritas tradisional pesantren dengan tuntutan profesionalisme birokrasi pendidikan modern (Roosinda et al., 2021; Sari et al., 2022).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, yang bertujuan untuk memahami secara holistik fenomena kepemimpinan dan kinerja melalui perspektif para aktor terlibat. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menangkap makna di balik perilaku, ucapan, dan kebijakan yang tidak dapat diukur secara statistik. Fokus utama pendekatan kualitatif di sini adalah mengeksplorasi konstruksi sosial mengenai konsep "musyawarah" dan bagaimana hal tersebut diinternalisasi oleh pendidik sebagai pendorong produktivitas kerja. Hal ini sesuai dengan paradigma interpretif yang menekankan bahwa realitas sosial merupakan hasil bentukan partisipan dalam konteks tertentu (Auliya et al., 2020; Saebani, 2024).

Jenis penelitian yang diterapkan adalah studi kasus intrinsik, yang diarahkan untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang kasus spesifik kepemimpinan kolektif di MA Al-Amiriyah. Studi kasus dipilih karena mampu menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" terkait implementasi manajemen partisipatif berbasis musyawarah dalam meningkatkan kinerja pendidik. Melalui jenis penelitian ini, peneliti dapat melakukan penyelidikan intensif terhadap unit organisasi secara terbatas namun mendalam, sehingga menghasilkan temuan yang kaya akan konteks (*thick description*) mengenai resiliensi tata kelola pendidikan Islam (Alaslan, 2023).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi metode yang meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara terstruktur dilakukan kepada informan kunci

seperti jajaran pengasuh, kepala madrasah, dan dewan guru untuk menggali data mengenai persepsi kepemimpinan. Observasi dilakukan secara langsung pada saat forum musyawarah berlangsung guna mencatat dinamika komunikasi dan pengambilan keputusan. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk memvalidasi data administratif terkait laporan kinerja dan notulensi rapat, guna memastikan keselarasan antara kebijakan verbal dan bukti fisik (Alaslan, 2023).

Analisis data dilakukan secara interaktif mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldana, yang meliputi tahap kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Peneliti memproses data mentah dengan menyederhanakan dan mengorganisasikannya ke dalam tema-tema kunci terkait manajemen partisipatif. Selanjutnya, untuk menjamin pemeriksaan keabsahan data (*trustworthiness*), peneliti menerapkan uji kredibilitas melalui perpanjangan pengamatan dan triangulasi sumber. Proses ini ditutup dengan *member check*, yakni mengonfirmasi kembali hasil analisis kepada informan untuk memastikan bahwa simpulan penelitian mencerminkan realitas objektif yang terjadi di lapangan (Hasan et al., 2025).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan kolektif kiai meningkatkan legitimasi keputusan strategis

Fenomena kepemimpinan di MA Al-Amiriyah Darussalam menunjukkan transformasi signifikan dari model otoritas tunggal menuju kepemimpinan kolektif kiai yang terstruktur melalui Majelis Pengasuh. Pergeseran ini muncul sebagai respons terhadap kebutuhan lembaga untuk menyeimbangkan otoritas tradisional pesantren dengan tuntutan profesionalisme pendidikan modern, khususnya dalam pengambilan keputusan strategis yang memengaruhi kinerja pendidik. Berdasarkan pengamatan dan wawancara mendalam, pengambilan keputusan secara kolektif mampu mengurangi bias subjektif yang biasanya muncul dari otoritas individu dan memberikan legitimasi yang lebih kuat terhadap kebijakan madrasah.

Hal ini sejalan dengan urgensi reformasi tata kelola pendidikan Islam yang selama ini sering terjebak dalam dikotomi antara tradisi kultural pesantren dan standar administratif pemerintah. Majelis Pengasuh berfungsi sebagai mekanisme deliberatif yang tidak hanya menetapkan arah kebijakan, tetapi juga membangun kepercayaan dan kepatuhan guru terhadap keputusan yang dihasilkan. Satu informan, Kepala Madrasah, menyatakan:

“Dengan musyawarah di Majelis Pengasuh, setiap kebijakan yang kami ambil terasa lebih sah dan diterima

oleh guru, karena mereka tahu keputusan itu melalui pertimbangan kolektif, bukan sekadar arahan pribadi.”

Pernyataan ini menegaskan bahwa legitimasi keputusan tidak semata-mata bersumber dari posisi atau karisma kiai, melainkan dari proses kolektif yang transparan dan partisipatif. Dari seluruh wawancara yang dilakukan, guru-guru secara konsisten menyebut bahwa keterlibatan kiai secara kolektif membuat mereka merasa didengar dan dihargai, sehingga memperkuat motivasi dan komitmen mereka terhadap institusi. Responden menambahkan bahwa kepemimpinan kolektif ini juga memfasilitasi penyesuaian antara tuntutan formal pendidikan dengan nilai-nilai religius pesantren, menciptakan stabilitas organisasi dan kejelasan arah kebijakan pendidikan. Dengan demikian, temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolektif kiai tidak hanya memperkuat legitimasi keputusan strategis, tetapi juga menjadi fondasi utama dalam membangun komitmen guru dan efektivitas manajerial di lingkungan pesantren.

Interpretasi dari temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolektif kiai berfungsi sebagai mekanisme legitimasi strategis yang tidak hanya mengatur jalannya organisasi, tetapi juga membangun modal sosial dan komitmen guru secara berkelanjutan. Kepemimpinan kolektif yang dijalankan melalui Majelis Pengasuh menciptakan distribusi wewenang yang lebih merata, sehingga setiap keputusan dipandang sah dan diterima karena melalui proses deliberatif yang partisipatif. Dari perspektif teori manajemen, hal ini sejalan dengan Teori Kepemimpinan Partisipatif yang menekankan bahwa keterlibatan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan rasa memiliki terhadap institusi (Khaulah et al., 2025).

Selain itu, secara psikologis, temuan ini dapat dikaitkan dengan konsep Psychological Ownership, di mana individu merasa memiliki organisasi karena mereka dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka. Kepemimpinan kolektif kiai juga mencerminkan prinsip Theory of Shared Leadership yang menekankan pembagian tanggung jawab dan kolaborasi antar pemimpin dalam struktur hierarkis untuk menghadapi kompleksitas tugas organisasi (Ismunandar, 2025). Dalam konteks pesantren, legitimasi keputusan yang dihasilkan secara kolektif tidak hanya bersifat formal, tetapi juga bersandar pada nilai-nilai religius dan kultural, sehingga membentuk integrasi antara otoritas tradisional dan tuntutan profesionalisme modern. Implikasi teoritisnya, model kepemimpinan kolektif ini memperlihatkan bahwa struktur deliberatif yang memadukan nilai-nilai kultural dan prinsip partisipatif dapat meningkatkan efektivitas manajerial, meminimalkan konflik kepentingan, dan memperkuat stabilitas organisasi pendidikan Islam. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan kolektif bukan sekadar

.

praktik administratif, melainkan strategi manajerial berbasis legitimasi sosial dan religius yang mendukung kinerja pendidik secara berkelanjutan (Ashari et al., 2025).

Manajemen partisipatif berbasis musyawarah memperkuat sense of belonging guru

Pelaksanaan manajemen partisipatif berbasis musyawarah di MA Al-Amiriyyah Darussalam terbukti menjadi salah satu pendorong utama terbentuknya rasa memiliki (sense of belonging) di kalangan pendidik. Forum musyawarah yang rutin digelar setiap minggu tidak hanya berfungsi sebagai sarana evaluasi terhadap kendala pedagogis dan administratif, tetapi juga sebagai ruang deliberatif yang memberi kesempatan bagi guru untuk menyuarakan pendapat, mengajukan masukan, dan ikut serta dalam perumusan kebijakan strategis. Pendekatan ini menekankan prinsip partisipasi aktif sehingga guru merasa dihargai dan diakui kontribusinya dalam pengelolaan madrasah, yang secara langsung mempengaruhi motivasi intrinsik dan loyalitas mereka terhadap institusi. Dari hasil wawancara, salah satu guru mengungkapkan:

“Setiap minggu saat musyawarah, saya bisa menyampaikan ide dan pendapat tentang kegiatan pembelajaran atau kendala yang kami hadapi. Rasanya, pendapat kami benar-benar diperhitungkan, dan itu membuat saya merasa menjadi bagian penting dari madrasah.”

Pernyataan ini menegaskan bahwa keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan bukan sekadar formalitas, melainkan pengalaman nyata yang memperkuat rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap lembaga. Seluruh informan yang diwawancarai konsisten menyatakan bahwa musyawarah mingguan meningkatkan transparansi kebijakan, memfasilitasi komunikasi dua arah, dan menumbuhkan kepercayaan antara pimpinan dan guru. Guru-guru juga menambahkan bahwa melalui forum ini mereka memperoleh kesempatan untuk berkolaborasi dalam merancang inovasi pembelajaran, yang tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga memperdalam komitmen mereka terhadap visi dan misi madrasah. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa manajemen partisipatif berbasis musyawarah secara efektif memperkuat sense of belonging guru, yang berkontribusi pada peningkatan motivasi, loyalitas, dan kualitas kinerja pendidik di MA Al-Amiriyyah Darussalam.

Interpretasi dari temuan ini menunjukkan bahwa manajemen partisipatif berbasis musyawarah berperan penting dalam membangun sense of belonging atau rasa memiliki guru terhadap institusi, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik dan loyalitas organisasional. Forum

musyawarah mingguan memberikan ruang deliberatif di mana guru dapat menyampaikan ide, masukan, dan kritik terhadap kebijakan atau praktik pedagogis, sehingga mereka merasa diakui kontribusinya dan memperoleh legitimasi sosial dalam struktur organisasi. Perspektif ini sejalan dengan Teori Partisipatif (Participative Management Theory) yang menyatakan bahwa keterlibatan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan tidak hanya meningkatkan komitmen, tetapi juga kualitas keputusan dan efektivitas organisasi (Anggraini, 2024).

Selain itu, konsep ini juga relevan dengan Psychological Ownership Theory yang menekankan bahwa individu cenderung memperlihatkan perilaku proaktif, loyalitas, dan tanggung jawab tinggi ketika mereka merasa memiliki organisasi secara psikologis (Tisno, 2024). Lebih jauh, hasil penelitian dapat dikaitkan dengan Social Exchange Theory, di mana keterlibatan guru dalam musyawarah dianggap sebagai bentuk pertukaran sosial yang memperkuat ikatan emosional antara pimpinan dan pendidik, sehingga meningkatkan kepercayaan dan kepuasan kerja (Posangi et al., 2025). Dalam konteks pesantren, musyawarah bukan hanya mekanisme administratif, tetapi juga instrumen yang mengintegrasikan nilai kolektivitas dan religius, sehingga sense of belonging yang terbentuk mencerminkan keseimbangan antara tuntutan profesionalisme modern dan norma kultural pesantren. Implikasi teoritisnya, manajemen partisipatif berbasis musyawarah tidak sekadar meningkatkan kepatuhan guru terhadap kebijakan, tetapi juga membangun modal sosial dan psikologis yang mendukung inovasi pedagogis, stabilitas organisasi, dan keberlanjutan kualitas pendidikan Islam di madrasah. Dengan demikian, forum musyawarah menjadi landasan strategis bagi pengembangan institusi yang demokratis, adaptif, dan berbasis nilai religius.

Sinergi antara kepemimpinan kolektif dan musyawarah mendorong inovasi pedagogis

Sinergi antara kepemimpinan kolektif kiai dan manajemen partisipatif berbasis musyawarah di MA Al-Amiriyyah Darussalam terbukti menjadi pendorong utama inovasi pedagogis. Kombinasi otoritas sakral kiai dan forum deliberatif memungkinkan guru tidak hanya menerima kebijakan, tetapi juga aktif menginisiasi program atau metode pembelajaran baru yang kemudian disetujui melalui musyawarah. Mekanisme ini menciptakan lingkungan pembelajaran yang adaptif, di mana guru memiliki kebebasan kreatif sambil tetap menghormati nilai-nilai keislaman pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi pedagogis yang lahir dari proses ini tidak semata-mata memenuhi standar profesionalisme modern, tetapi juga

mempertahankan identitas tradisional dan budaya pesantren yang kuat. Seorang guru menyatakan dalam wawancara:

“Ketika saya mengusulkan metode pembelajaran tematik berbasis tafsir Al-Qur’an, kiai dan teman-teman guru membahasnya dalam musyawarah. Akhirnya disetujui dan diterapkan, dan kami melihat siswa lebih antusias belajar tanpa mengurangi nilai-nilai pesantren.”

Pernyataan ini menegaskan bahwa partisipasi guru dalam musyawarah bukan sekadar formalitas, tetapi ruang legitimasi yang mengubah ide kreatif menjadi praktik nyata di kelas. Seluruh informan yang diwawancarai menekankan bahwa forum musyawarah memungkinkan kolaborasi intensif antara pimpinan dan guru, sehingga inovasi pedagogis dapat dikembangkan secara kolektif dengan risiko minimal terhadap ketidaksesuaian nilai. Guru-guru menambahkan bahwa sistem ini juga mendorong mereka untuk terus memikirkan strategi pembelajaran baru, karena setiap gagasan akan dihargai dan dibahas secara serius dalam musyawarah. Dengan demikian, temuan ini menunjukkan bahwa sinergi kepemimpinan kolektif dan musyawarah efektif dalam mendorong inovasi pedagogis, menjawab tuntutan profesionalisme modern, dan sekaligus menjaga kelestarian identitas keislaman madrasah.

Interpretasi dari temuan ini menunjukkan bahwa sinergi antara kepemimpinan kolektif kiai dan praktik manajemen partisipatif berbasis musyawarah menciptakan lingkungan pedagogis yang inovatif dan adaptif. Dengan adanya otoritas sakral kiai sebagai fondasi nilai religius dan musyawarah sebagai mekanisme partisipatif, guru memperoleh legitimasi untuk mengusulkan dan mengimplementasikan inovasi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan modern tanpa mengabaikan identitas tradisional pesantren. Pendekatan ini sejalan dengan Teori Kepemimpinan Transformasional yang menekankan bahwa pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi untuk berinovasi serta berkontribusi melampaui kepentingan individu (Almodiel, n.d.). Lebih jauh, mekanisme musyawarah mendukung prinsip Shared Leadership di mana tanggung jawab kepemimpinan dibagi secara kolektif, memungkinkan guru berperan aktif dalam pengambilan keputusan strategis dan pengembangan praktik pedagogis (Anggraini, 2024).

Dari perspektif psikologi organisasi, fenomena ini juga relevan dengan Theory of Psychological Empowerment yang menekankan bahwa ketika individu merasa diberdayakan melalui partisipasi dan pengaruh dalam keputusan, mereka cenderung lebih kreatif, berinisiatif, dan bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai (Nirwana et al., 2025). Di konteks pesantren, integrasi antara nilai religius kiai dan prinsip deliberatif musyawarah membentuk manajemen berbasis nilai (value-based management) yang mampu menjawab tantangan profesionalisme modern

sambil menjaga kontinuitas budaya dan identitas pendidikan Islam. Implikasi teoritisnya, sinergi ini membuktikan bahwa inovasi pedagogis di lembaga pendidikan berbasis religius dapat dicapai melalui kombinasi legitimasi kolektif, partisipasi aktif guru, dan pemberdayaan psikologis, sehingga meningkatkan efektivitas pembelajaran dan kualitas institusi secara berkelanjutan.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan temuan dan analisis yang dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kolektif kiai dan manajemen partisipatif berbasis musyawarah secara sinergis meningkatkan kinerja pendidik di MA Al-Amiriyyah Darussalam. Kepemimpinan kolektif melalui Majelis Pengasuh tidak hanya memperkuat legitimasi keputusan strategis, tetapi juga membangun modal sosial dan komitmen guru secara berkelanjutan, karena setiap kebijakan dihasilkan melalui proses deliberatif yang partisipatif dan transparan. Manajemen partisipatif berbasis musyawarah secara konsisten terbukti memperkuat sense of belonging guru, memberikan ruang bagi mereka untuk menyampaikan ide, masukan, dan kritik, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik, loyalitas, dan rasa memiliki terhadap institusi.

Sinergi antara kepemimpinan kolektif dan musyawarah juga mendorong inovasi pedagogis, memungkinkan guru menginisiasi metode dan program pembelajaran baru yang disesuaikan dengan tuntutan profesionalisme modern tanpa mengurangi identitas keislaman pesantren. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan pendidikan Islam modern yang efektif tidak hanya bergantung pada otoritas tunggal atau insentif material, tetapi pada kombinasi legitimasi kolektif, partisipasi aktif, dan pemberdayaan psikologis guru. Secara teoritis, penelitian ini mendukung konsep Transformational Leadership, Participative Leadership, Shared Leadership, Psychological Ownership, dan Psychological Empowerment, yang menekankan pentingnya pemberdayaan anggota organisasi, kolaborasi, dan nilai-nilai partisipatif untuk meningkatkan efektivitas manajerial dan inovasi. Implikasi praktisnya, model "Manajemen Teo-Demokratis" yang diimplementasikan di MA Al-Amiriyyah dapat menjadi prototipe tata kelola pendidikan Islam yang adaptif, demokratis, dan berorientasi nilai, sehingga mampu menyeimbangkan tuntutan profesionalisme modern dengan kontinuitas tradisi religius, sekaligus menjamin keberlanjutan kualitas pendidikan dan daya saing lembaga.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Alaslan, A. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Center for Open Science.
- Almodiel, T. A. (n.d.). *School Heads' Distributed Leadership and Organizational*

Commitment of Teachers.

- Anggraini, M. (2024). *Pengaruh Kompetensi terhadap work Engagement Melalui Mediasi Efikasi Diri (Studi pada Guru) di Kabupaten Deli Serdang*.
- Ashari, M., Susanto, D. A., Susanti, R. S., Pramono, B., Muntazarah, F., Fitriani, A., Desmelinda, E., & Miza, L. P. (2025). *Strategi Mengajar dengan Pendekatan Pembelajaran Mendalam (PM) pada Pendidikan Dasar dan Menengah*. CV. Edu Akademi.
- Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode penelitian kualitatif & kuantitatif*. CV. Pustaka Ilmu.
- Dwisvimiar, I., & Setiawan, H. (2021). AKSELERASI PEMBANGUNAN KEPEMUDAAN: KONSEP PEMBERDAYAAN DALAM PENINGKATAN DAYA SAING MASYARAKAT ERA INDUSTRI 4.0. *Jurnal Kreativitas Dan Inovasi (Jurnal Kreanova)*, 1(2), 73–79.
- Efendi, F., Sunaryo, H., & Harijanto, D. (2023). Efektivitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah melalui komitmen kerja terhadap kinerja guru merdeka belajar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(2), 19–32.
- Elviliza, R., Yulita, P., Gistituati, N., Rusdinal, R., & Nellitawati, N. (2025). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DI SEKOLAH DASAR. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 10(4), 1973–1982.
- Hadi, M. Y. (2025). Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi pada perguruan tinggi negeri di Indonesia. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 6378–6396.
- Hasan, H., Bora, M. A., Afriani, D., Artiani, L. E., Puspitasari, R., Susilawati, A., Dewi, P. M., Asroni, A., Yunesman, Y., & Merjani, A. (2025). *Metode penelitian kualitatif*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Ismunandar, A. (2025). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Employee Engagement dan Mutu Pendidikan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(1), 19–26.
- Khaulah, S., Komariah, A., Sa'ud, U. S., & Marwan, M. (2025). *Model Kepemimpinan Visioner Berbasis Integritas Dan Profesionalitas: Strategi Peningkatan Mutu Smk*. Star Digital Publishing, Yogyakarta-Indonesia.
- Khoeron, K., Maftuhah, M., Tobroni, T., & Faridi, F. (2025). Transformasi Kelembagaan Pesantren Tremas Adaptasi Dan Inovasi Di Era Digital. *PROGRESSA: Journal of Islamic Religious Instruction*, 9(01), 63–76.
- Naimah, M., & Sari, E. Y. D. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui mediator kepuasan kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197–222.
- Nasir, M., Mahmudinata, A. A., Ulya, M., & Firdaus, F. A. (2023). Strategi

- pemberdayaan sekolah sebagai upaya peningkatan manajemen pendidikan. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 1(2).
- Nirwana, H., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2025). *Komitmen Profesional: Pilar Utama Guru dalam Membangun Pendidikan Berkualitas*. Rizmedia Pustaka Indonesia.
- Posangi, H. S. S., Pd, M., & Labaso, S. (2025). *TRANSFORMASI PENDIDIKAN MELALUI SUPERVISI DAN PROFESIONALITAS GURU*. PT Arr Rad Pratama.
- Prabowo, G., Aimah, S., Algifari, M. F., & El Fayoumi, Z. (2024). Evaluation of the implementation of quality management system to improve school accreditation in academic transformation. *Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology*, 5(2), 50–57.
- Prabowo, G., & Ekanigsih, L. A. F. (2025). Implementation of an Integrated Approach in Budget Planning for Resource Optimization in Organization. *Management Analysis Journal*, 14(1), 104–111.
- Pratama, P., Amalia, M. R., Munawar, A. H., Huddin, M. N., Jadmiko, P., Selvi, E., & Bakhit, M. E. A. (2025). *Buku Ajar Filsafat Ilmu Manajemen*. Penerbit NEM.
- Roosinda, F. W., Lestari, N. S., Utama, A. A. G. S., Anisah, H. U., Siahaan, A. L. S., Islamiati, S. H. D., Astiti, K. A., Hikmah, N., & Fasa, M. I. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. Zahir Publishing.
- Saebani, B. A. (2024). *Metode penelitian*. CV Pustaka Setia.
- Sari, I. N., Lestari, L. P., Kusuma, D. W., Mafulah, S., Brata, D. P. N., Iffah, J. D. N., Widiatsih, A., Utomo, E. S., Maghfur, I., & Sofiyana, M. S. (2022). *Metode penelitian kualitatif*. Unisma Press.
- Sigit, A. B., & Putra, A. J. (2025). *The Vision Sebuah Buku Tentang Leadership*. Nas Media Pustaka.
- Tisno, T. (2024). *Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Kecerdasan Intelektual Spiritual Dan Emosional Di SMP Muhammadiyah Al-Ghifari Kecamatan Batanghari Kabupaten Lampung Timur*. IAIN Metro.