KEPEMIMPINAN PROGRESIF KH MARZUQI MUSTAMAR DALAM MODERNISASI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM (Studi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Karangbesuki Kota Malang)

TESIS

Oleh:
M. ELHAM FATHURRAHMAN AR RIZQI
NIM: 240106210006

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2026

KEPEMIMPINAN PROGRESIF KH MARZUQI MUSTAMAR DALAM MODERNISASI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM (Studi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Karangbesuki Kota Malang)

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi (Manajemen Pendidikan Islam) Pada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Oleh:
M. ELHAM FATHURRAHMAN AR RIZQI
NIM: 240106210006

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2026

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama	: M. Elham Fathurrahman Ar Rizqi
NIM	: 240106210006
Program	: Magister (S-2)
Institusi	: Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis ini yang berjudul **"Kepemimpinan Progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam (Studi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Karang Besuki Kota Malang)"** secara keseluruhan adalah karya saya sendiri, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 8 Oktober 2026

Saya yang menyatakan,



M. Elham Fathurrahman Ar Rizqi

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Tesis dengan judul "Kepemimpinan Progresif KH. Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam (Studi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Karangbesuki Kota Malang)" yang ditulis oleh M. Elham Fathurrahman Ar Rizqi NIM: 240106210006 Jurusan: Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Pembimbing I,

Prof. Dr. Yusuf Hanafi M.Ag

NIP. 197806282003121004

Pembimbing II,

Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah M.Pd.

NIP. 197902022006042003

Mengetahui:
Ketua Program Studi

NIP. 196512051994031603

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul "Kepemimpinan Progresif KH Marzuqi Mustamar dalam modernisasi lembaga pendidikan Islam (Studi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Karangbesuki Kota Malang)" yang disusun oleh M. Elham Fathurrahman Ar Rizqi (240106210006) ini telah diujikan dan dipertahankan dalam ujian tesis pada hari Senin, 19 Oktober 2026

Dr. Muhammad Amin Nur, M.A

NIP. 197501232003121003

(Penguji Utama)

Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.Ag

NIP. 197503102003121004

(Ketua Penguji)

Prof. Dr. Yusuf Hanafi, M.Ag

NIP. 197806282003121004

(Pembimbing I)

Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd

NIP. 197902022006042003

(Pembimbing II)

Mengetahui

Direktur Pascasarjana

Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd

NIP. 196508171998031003

MOTTO

Imam Ibnu Athaillah As-Sakandari dalam kitab-nya Al-Hikam menyatakan:

رُبَّمَا أَعْطَاكَ فَمَنَعَكَ وَرُبَّمَا مَنَعَكَ فَأَعْطَاكَ

Artinya: Bisa jadi Allah memberimu suatu anugerah kemudian menghalangimu darinya, dan boleh jadi Allah menghalangimu dari suatu anugerah kemudian Ia memberimu anugerah yang lain.

PERSEMBAHAN

Dengan segala puji dan rasa Syukur kepada Allah SWT atas rahmat, taufik dan hidayah-Nya, tesis ini penulis persembahkan dengan cinta dan rasa hormat setinggi-tingginya kepada kedua orang tua dan guru tercinta:

Ayahanda Hambali, Ibunda Eli Asmara dan Guru kami KH Marzuqi Mustamar

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis persembahkan kepada ayahanda, ibunda dan guru kami tercinta atas doa yang tiada habisnya mengiringi langkah kecil penulis ini dalam menyelesaikan tesis ini. Doa yang kalian haturkan merupakan sumber kekuatan penulis untuk bertahan dan berjuang hingga sampai detik ini, disertai segala pengorbanan, kasih sayang, serta dukungan yang begitu derasnya yang telah diberikan selama ini.

Penulis menyadari bahwa ucapan terima kasih saja tidak akan cukup untuk membalas kebaikan tiada tara dan pengorbanan yang begitu besar yang telah kalian berikan. Namun, penulis berharap tesis yang diperjuangkan ini dapat menjadi wujud kecil dari rasa hormat, sayang, dan bakti penulis kepada Ayahanda, Ibunda dan guru kami tercinta.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah atas segala rahmat, hidayah, ‘inayah-Nya, penulis yang banyak kekurangan ini dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Kepemimpinan Progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Karangbesuki Kota Malang)” dengan baik. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, karena beliau kita dibawa dari alam kegelapan menuju alam ilmu pengetahuan seperti yang kita semua rasakan saat ini.

Dalam proses terbentuknya tesis ini, penulis sangat menyadari bahwa terwujudnya karya ini tidak terlepas dari doa, dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya dan cinta yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., CAHRM., CRMP sebagai Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd sebagai Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd dan Prof. Dr. H. Fahim Tharaba, M.Pd sebagai Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam.
4. Prof. Dr. Yusuf Hanafi, S.Ag, M.FiI.I. dan Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd sebagai Dosen pembimbing tesis yang telah ikhlas memberikan bimbingan, kritik, saran, nasehat serta koreksi dalam karya penelitian ini.
5. Segenap dosen Program Studi MPI Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmu pengetahuan, wawasan, dan inspirasi bagi penulis dalam meningkatkan pengetahuan akademik.
6. Ustad-ustad Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek yang senantiasa mendoakan, membantu, serta memberikan semangat kepada penulis.
7. Teman yang menemani, mendukung dan membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini yaitu Hadie Subulana dan Jazuli Amin.
8. Teman-teman santri Ponpes Sabilurrosyad, khususnya kepada keluarga besar Fariqul Ghuroba’ (Bani Coy) yang senantiasa selalu memberikan kebahagian

kepada penulis.

9. Teman-teman Magister MPI khususnya kelas MMPI A yang selalu memberikan semangat dan saling memberikan dukungan selama menjalani studi di UIN tercinta ini.

Semoga amal shalih yang telah mereka lakukan mendapatkan balasan yang berlimpah dari Allah SWT. Aaamiiinnn.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan karya ini di masa yang akan datang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi banyak orang, khususnya dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam, serta menjadi inspirasi bagi lembaga pendidikan Islam dalam mengembangkan program lembaganya.

Malang, 8 Oktober 2026

Penulis

M. Elham Fathurrahman Ar Rizqi

ABSTRAK

M. Elham Fathurrrahman Ar Rizqi. 2026. Kepemimpinan Progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Karangbesuki Kota Malang) Tesis, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing; 1) Prof. Dr. Yusuf Hanafi, M.Ag., 2) Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd

Kata Kunci: Kepemimpinan Progresif, KH Marzuqi Mustamar, Modernisasi

Pondok pesantren dan lembaga pendidikan Islam lainnya harus diperbarui untuk memenuhi kebutuhan zaman sekarang. Modernisasi pesantren tidak hanya berarti pembaruan kurikulum dan peningkatan sumber daya manusia; modernisasi juga berarti mengubah sistem manajemen, memperkuat kelembagaan, menggunakan teknologi, dan meningkatkan akuntabilitas organisasi. Proses perubahan ini sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kiai, yang memiliki peran utama dalam menentukan rute perkembangan pesantren.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Kota Malang, terutama dengan melihat kebijakan, struktur kelembagaan, dan bagaimana hal itu berdampak pada penguatan sosial dan ekonomi pesantren.

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dan studi kasus. Data penelitian diperoleh melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara menyeluruh. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Metode triangulasi sumber dan metode pengujian keabsahan data digunakan. Penelitian menggunakan perspektif teoritis mengintegrasikan konsep kepemimpinan progresif Brooks, seperti *distributed, colaborrative, opened, inclusive, democratic, dan up-down*, dengan gagasan Youssef tentang modernisasi kelembagaan melalui aspek *policy, structural, social, financial.*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan KH Marzuqi Mustamar mengintegrasikan otoritas kiai dengan pembagian tanggung jawab, kolaborasi, musyawarah, dan keterbukaan. Modernisasi dilakukan melalui pembaruan kebijakan, penguatan koordinasi, serta pemanfaatan teknologi informasi. Komunikasi dan publikasi kegiatan memperluas jejaring sosial, sedangkan aplikasi Sibayar meningkatkan sistem pembayaran dan pencatatan keuangan. Secara teoretis, integrasi pemikiran Brooks dan Youssef menegaskan bahwa modernisasi pesantren dapat berjalan tanpa menghilangkan otoritas kiai, melalui penyelarasan kepemimpinan, partisipasi, tata kelola, keberlanjutan finansial, dan pelestarian identitas keislaman.

ABSTRACT

M. Elham Fathurrahman Ar Rizqi. 2026. The Progressive Leadership of KH Marzuqi Mustamar in the Modernization of Islamic Educational Institutions (Case Study at Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Karangbesuki Kota Malang). Thesis, Master's Program in Islamic Education Management. Postgraduate Program at Maulana Malik Ibrahim Malang State Islamic University Malang. Advisors: 1) Prof. Dr. Yusuf Hanafi, M.Ag., 2) Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd.

Keywords: Progressive Leadership, KH Marzuqi Mustamar, Modernization

Islamic boarding schools and other Islamic educational institutions must be modernized to meet the needs of the present day. The modernization of Islamic boarding schools does not only mean updating the curriculum and improving human resources; it also involves reforming management systems, strengthening institutional structures, adopting technology, and enhancing organizational accountability. This process of change is greatly influenced by the leadership of the kiai, who play a key role in determining the direction of the boarding school's development.

The objective of this study is to examine the progressive leadership of KH Marzuqi Mustamar in the modernization of the Sabilurrosyad Gasek Islamic Boarding School in Malang City, particularly by examining policies, institutional structures, and how these factors impact the social and economic strengthening of the boarding school.

This study employed a qualitative approach and a case study methodology. Research data were collected through observation, documentation, and in-depth interviews. Data analysis was conducted through data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Source triangulation and data validity testing methods were employed. The study utilized a theoretical perspective to integrate Brooks' concepts of progressive leadership, such as distributed, collaborative, open, inclusive, democratic, and up-down with Youssef's ideas on institutional modernization through policy, structural, social, and financial aspects.

The research findings indicate that KH Marzuqi Mustamar's leadership integrates the authority of the kiai with the division of responsibilities, collaboration, deliberation, and transparency. Modernization is achieved through policy reforms, strengthened coordination, and the use of information technology. Communication and the publicization of activities have expanded social networks, while the Sibayar app has improved the payment and financial record-keeping systems. Theoretically, the integration of Brooks' and Youssef's ideas confirms that the modernization of pesantren can proceed without undermining the kiai's authority, through the harmonization of leadership, participation, governance, financial sustainability, and the preservation of Islamic identity.

مستلخص البحث

محمد ألهام فتح الرحمن الرزقي. 2026 القيادة التقدمية كياهي الحاج مرزوقي مستمر في تحديث المؤسسات التعليمية الإسلامية (دراسة حالة في مدرسة سبيل الرشاد في غاسيك كارانغبيسوكي بمدينة مالانغ) أطروحة ماجستير في إدارة التعليم الإسلامي. كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية في مالانغ. المشرفان: 1) الأستاذ الدكتور يوسف حنفي، ماجستير في العلوم الدينية، 2) الدكتورة إنداة أمينة الزهرية، ماجستير في التربية

يجب تحديث المدارس الدينية الإسلامية والمؤسسات التعليمية الإسلامية الأخرى لتلبية احتياجات العصر الحالي. ولا يقتصر تحديث المدارس الدينية الإسلامية على تجديد المناهج الدراسية وتطوير الموارد البشرية فحسب؛ بل يشمل أيضًا تغيير أنظمة الإدارة، وتعزيز البنية المؤسسية، واستخدام التكنولوجيا، وزيادة المساءلة التنظيمية. وتتأثر عملية التغيير هذه بشكل كبير بقيادة، الذين يلعبون دورًا رئيسيًّا في تحديد مسار تطور المدارس الدينية الإسلامية

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف القيادة التقدمية التي يمارسها كياهي الحاج مرزوقي مستمر في تحديث مدرسة سبيل الرشاد في غاسيك بمدينة مالانغ، لا سيما من خلال دراسة السياسات والهيكل المؤسسي، وكيفية تأثير ذلك على تعزيز الجوانب الاجتماعية أُجريت هذه الدراسة باستخدام المنهج النوعي ودراسة الحالة والاقتصادية للمدرسة

تم الحصول على بيانات البحث من خلال الملاحظة والتوثيق والمقابلات الشاملة. وأُجري تحليل البيانات من خلال عملية اختزال البيانات وعرضها واستخلاص الاستنتاجات. كما استُخدمت طريقة التثليث بين المصادر وطريقة اختبار صحة البيانات. واعتمد البحث على منظور نظري لدمج مفاهيم القيادة التقدمية التي طرحها بروكس، مثل القيادة (الموزعة) و(التعاونية) و(المنفتحة) و(الشاملة) و(الديمقراطية) و(من الأعلى إلى الأسفل)، مع أفكار يوسف حول تحديث المؤسسات من خلال الجوانب المتعلقة (بالسياسات) و(الهيكلية) و(الاجتماعية) و(المالية)

أظهرت نتائج البحث أن قيادة الحاج مارزوقي مستمر تدمج سلطة الكياي مع تقاسم المسؤوليات، والتعاون، والتشاور، والانفتاح. وتتم عملية التحديث من خلال تجديد السياسات، وتعزيز التنسيق، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات. وقد ساهمت الاتصالات ونشر الأنشطة في توسيع الشبكات الاجتماعية، في حين ساهم تطبيق «سيباير» في تحسين نظام الدفع وتسجيل المعاملات المالية. ومن الناحية النظرية، يؤكد دمج أفكار بروكس ويوسف أن تحديث المدارس الدينية الإسلامية يمكن أن يسير دون المساس بسلطة .الكياي، وذلك من خلال المواءمة بين القيادة والمشاركة والحوكمة والاستدامة المالية والحفاظ على الهوية الإسلامية

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Konteks Penelitian 1

B. Fokus Penelitian 7

C. Tujuan Penelitian 8

D. Manfaat Penelitian 8

E. Penelitian Terdahulu 9

F. Definisi Operasional 22

G. Sistematika Pembahasan 23

BAB II PERSPEKTIF TEORI 25

A. Konsep dan Dimensi Kepemimpinan progresif dalam Pendidikan Islam 25

1. Pengertian Kepemimpinan progresif 25
2. Karakteristik Kepemimpinan Progresif Perspektif Brooks 32
3. Implementasi Kepemimpinan Progresif dalam Memodernisasi Lembaga Pendidikan Islam Perspektif Youssef 33
4. Integrasi Teori Kepemimpinan Progresif Brooks dan Youssef 38
5. Perbandingan Kepemimpinan Progresif dan Kepemimpinan Konservatif 38

B. Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam 44

C. Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam Tradisional dan Modern 46

D. Hubungan Kepemimpinan progresif dan Modernisasi Pesantren 47

E. Kelembagaan, Sosial dan Financial 49

F. Kepemimpinan Kependidikan dalam Islam 51

1. Kepemimpinan Kependidikan dalam Islam 51
2. Unsur-unsur Kepemimpinan Kependidikan dalam Islam 52
3. Modernisasi Kepemimpinan Kependidikan dalam Islam 55

G. Kerangka Berpikir 57

BAB III METODE PENELITIAN 59

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 59

B. Kehadiran Penelitian 60

C. Lokasi Penelitian 60

D. Data dan Sumber Data 61

E. Teknik Pengumpulan Data 61

F. Teknik Analisis Data 63

G. Uji Keabsahan Data 64
H. Prosedur Penelitian 65
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN 66
A. Deskripsi Lokasi Penelitian 66
1. Profil Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek 66
2. Visi, Misi dan Tujuan Pesantren 68
3. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek 69
B. Paparan Data 70
1. Kebijakan dan Praktik Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Memodernisasi Pesantren. 70
2. Struktur dan Kebijakan Modernisasi Pengelolaan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek 90
3. Dampak kepemimpinan progresif terhadap penguatan kelembagaan, kurikulum, SDM, dan budaya belajar 111
C. Temuan Penelitian 126
1. Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam modernisasi 127
2. Struktur kelembagaan sebagai instrumen modernisasi 130
3. Kepemimpinan progresif dan penguatan sosial pesantren 132
4. Kepemimpinan progresif dalam penguatan finansial pesantren 134
5. Sintesis temuan penelitian 137
BAB V DISKUSI HASIL PENELITIAN 141
A. Kebijakan dan Praktik Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Pesantren 141
1. Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam perspektif Brooks 141
2. Kebijakan Kepemimpinan progresif dalam Perspektif *Policy* 147
B. Struktur Kelembagaan dalam Membantu Modernisasi 149
1. Struktur Kelembagaan dalam Perspektif Struktural 149
2. Distribusi Fungsi dan Penguatan Kelembagaan 152
C. Implikasi Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar terhadap Penguatan Sosial dan Finansial 153
1. Penguatan Sosial dalam Perspektif *Social* 153
2. Kepercayaan Masyarakat sebagai Modal Modernisasi 156
3. Penguatan Finansial dalam Perspektif Financial 159
4. Transparansi dan Akuntabilitas Finansial 160

D. Sintesis Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Pesantren 162

BAB VI PENUTUP 166

A. Kesimpulan 166

B. Saran 169

DAFTAR PUSTAKA 172

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian ……....……... 16
Tabel 4.1 Tabel perbandingan sebelum dan sesudah modernisasi ...……..126
Tabel 4.2 Temuan pada aspek kebijakan ……130
Tabel 4.3 Temuan pada aspek struktural ……...…….132
Tabel 4.4 Temuan pada aspek sosial ……...……...…134
Tabel 4.5 Temuan pada aspek financial ……...……..136
Tabel 4.6 Kesimpulan wujud progresivitas ……137
Tabel 4.7 Wujud modernisasi sebelum dan sesudah kepemimpinan progresif ..139

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Kerangka Berpikir ……...… 59
Bagan 5.1 Hasil Penelitian ...……..…… 165

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Conservative dan Progressive……...……..…44

BAB I
PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan adalah kewajiban individu (fardhu'ain) bagi setiap individu, dan tidak dapat ditransfer kepada orang lain. Semua orang harus memiliki pendidikan sebagai kebutuhan dasar. Pendidikan adalah alat utama untuk membentuk peradaban, dan karena itu, pendidikan memiliki kemampuan untuk mengubah suatu masyarakat ke arah yang lebih maju, sejahtera, dan berkeadaban. Oleh karena itu, kualitas sistem pendidikan suatu masyarakat sangat menentukan kualitas masyarakat itu sendiri.[1] Oleh karena itu, pendidikan tidak hanya menjadi kebutuhan, tetapi juga keharusan.

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan sistem kehidupan modern telah membawa pada perubahan signifikan dalam peradaban manusia. Kehidupan industri dan teknologi informasi menjadi semakin kompleks, menuntut adanya kemampuan organisasi, spesialisasi, dan kesiapan berkompetisi secara ketat.[2] Meskipun teknologi menawarkan kemudahan, ia sering kali memunculkan keterasingan sosial karena manusia semakin dikendalikan oleh sistem yang ia ciptakan sendiri.[3] Maka manusia diharapkan mampu memanfaatkan teknologi dengan baik serta mengontrol batas-batasnya, sehingga tidak di perbudak oleh teknologi itu sendiri.

Saat ini pesantren merupakan lembaga Islam yang mempunyai fungsi historis dan strategis dalam mencerdaskan umat. Pesantren telah lama menjadi pusat *tafaqquh fīiddīn*, tempat penguatan moral, spiritual, dan intelektual santri berlangsung secara komprehensif. Sebagai institusi yang berakar kuat pada budaya Indonesia dan sejarah dakwah Islam, pesantren terus beradaptasi dengan

---

[1] Gusnarib Gusnarib dan Siti Rabiatul Adawiyah, "Pendidikan dan Peradaban," *Prosiding Kajian Islam dan Integrasi Ilmu di Era Society 5.0* 3, no. 1 (2024).
[2] Muh Hambali dan Mu'alimin, *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer*, 1 ed. (IRCiSoD, 2020).
[3] Fathor Rachman, "Modernisasi Pengembangan Pengelolaan Pendidikan Islam Perspektif Prof. DR. KH. Muhammad Tholhah Hasan" (Disertasi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2018), http://etheses.uin-malang.ac.id/13351/.

perkembangan zaman untuk memenuhi tuntutan masyarakat modern.[4] Tantangan era modern menempatkan lembaga pendidikan Islam pada posisi strategis untuk melahirkan sumber daya manusia yang unggul, berpengetahuan, terampil, sekaligus memiliki iman dan takwa.[5] Hal ini mendorong pesantren dalam meningkatkan sistem pendidikan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai agama dengan penguasaan teknologi dan kompetensi abad 21, sehingga lulusannya selain religius juga tangguh terhadap perubahan zaman.

Seorang kiai sebagai pimpinan pesantren memiliki peran strategis dalam mengoptimalkan kualitas pesantren agar mampu bersaing di era global. Kiai menjadi penentu kemajuan atau kemunduran pesantren karena berperan sebagai pengasuh sekaligus guru bagi santri.[6] Keberhasilan pesantren dalam meningkatkan kualitas pendidikan tercermin dari kepercayaan masyarakat terhadap lembaga tersebut. Tingginya jumlah pendaftar menjadi indikator eksistensi dan reputasi pesantren, yang tercapai melalui strategi dan inovasi yang diterapkan oleh Kiai sebagai pemimpin lembaga.[7] Oleh karena itu, dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan yang mampu menciptakan lingkungan yang berkualitas, sehingga menghasilkan guru profesional dan Santri yang kompeten.

Di lingkungan pesantren, jenis kepemimpinan yang sering digunakan di pesantren ialah kepemimpinan tradisional. Dalam hal ini, jenis kepemimpinan tradisional sering melekat dalam karakter kiai. Pendekatan yang digunakan adalah kepemimpinan karismatik, yang berarti dianggap kurang optimal dalam

---

[4] Ahmad Idris dkk., "Transformasi Pendidikan Era Globalisasi: Inovasi Kurikulum, Teknologi, Peran Guru, dan Fokus Pengembangan Potensi SIswa," *Jurnal Inovasi Pendidikan IPS* 5, no. 1 (2025).

[5] Dzaky Satria dkk., "Analisis Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia Saat Ini: Suatu Kajian Literatur," *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia* 3, no. 2 (2025): 292–309, https://doi.org/10.55606/jubpi.v3i2.3838.

[6] Laili Savitri Noor dkk., "Peran Kiai dalam Pengembangan Pendidikan Modern di Pondok Pesantren," *At-Ta'dib* 18, no. 1 (2023): 28–42, https://doi.org/10.21111/attadib.v18i1.9911.

[7] Mukhtar Alif dkk., "Analisis Kualitas Layanan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Kompetisi Santri," *Innovative: Journal Of Social Science Research* 4, no. 5 (2024): 1116–28.

hal pengembangan demokratis.[8] Menurut Brooks, jenis kepemimpinan yang sering digunakan di pesantren adalah kepemimpinan tradisional (*conservative)*. Dalam konteks pesantren, model ini melekat kuat pada figur kiai sebagai pemimpin sentral yang mengandalkan kharisma personal serta legitimasi religius. Model kepemimpinan tersebut cenderung bercorak karismatik dan feodalistik, sehingga dalam praktiknya memiliki keterbatasan pada aspek demokratisasi, egalitarianisme, dan keterbukaan. Namun, pengalaman krisis seperti pandemi COVID-19 menunjukkan bahwa pola otoritatif-karismatik semata tidak lagi memadai. Situasi tersebut menuntut pergeseran menuju kepemimpinan yang lebih progresif, yang ditandai dengan distribusi peran, kolaborasi, dan penguatan jejaring.[9] Dengan demikian, konteks krisis menegaskan urgensi pimpinan yang mengedepankan interaksi yang jernih, terbuka, dan bijaksana dengan para santri serta seluruh warga pesantren.

Dalam penelitian ini, ide kepemimpinan progresif tidak hanya dipahami sebagai pergeseran gaya kepemimpinan dari tradisional ke modern; itu juga dikaji melalui ciri-ciri kepemimpinan progresif yang dikembangkan oleh Brooks, yaitu distribusi, kerja sama, terbuka, inklusif, demokratis, plural, dan kepemimpinan dari atas ke bawah. Melihat bagaimana KH Marzuqi Mustamar menjalankan fungsi kepemimpinan dalam mengarahkan perubahan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek didasarkan pada ketujuh elemen tersebut. Menurut perspektif ini, kepemimpinan progresif dalam pesantren tidak berarti menghilangkan kekuasaan kiai. Sebaliknya, itu berarti bahwa kiai harus beralih dari menjadi orang yang hanya bertanggung jawab untuk membuat keputusan menuju pemimpin yang memiliki kemampuan untuk berkolaborasi, membagi peran, membuka ruang untuk partisipasi, dan mengembangkan kelembagaan

---

[8] Yusuf Hanafi dkk., "The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the 'New Normal': The Education Leadership Response to COVID-19," *Heliyon* 7, no. 3 (2021): e06549, https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06549.

[9] Brooks MC, Brooks JS, Mutohar A, Taufiq I (2020), "Principals as socio-religious curators: progressive and conservative approaches in Islamic schools". Journal of Educational Administration, Vol. 58 No. 6 pp. 677–695, doi: https://doi.org/10.1108/JEA-01-2020-0004

pesantren secara fleksibel.[10]

Kemudian revolusi teknologi informasi yang semakin pesat mendorong pesantren untuk melakukan modernisasi agar mampu bersaing dan tetap relevan. Pada tahap inilah kepemimpinan kiai Pesantren menjadi faktor kunci. Pemimpin yang mampu membaca perubahan, merumuskan arah perkembangan lembaga, sekaligus menjaga nilai-nilai tradisi pesantren.[11] Dalam konteks Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek, kompleksitas tuntutan modernisasi mendorong kiai untuk memainkan peran strategis dalam pembaruan sistem, peningkatan layanan pendidikan, penguatan manajemen, dan pemanfaatan teknologi.[12] Dalam melihat proses modernisasi tersebut, penelitian ini menggunakan perspektif Youssef yang memandang bahwa kepemimpinan progresif dalam lembaga pendidikan tidak hanya tercermin melalui gagasan perubahan, tetapi diwujudkan melalui aspek kebijakan *(policy),* penguatan struktur kelembagaan *(structural),* hubungan sosial dan kepercayaan publik *(social),* serta keberlanjutan sumber daya lembaga *(financial).* Keempat aspek tersebut menjadi indikator penting untuk memahami bagaimana seorang pemimpin menerjemahkan visi perubahan ke dalam praktik kelembagaan. Oleh sebab itu, keberhasilan modernisasi pesantren sangat terpengaruh oleh kemampuan kiai dalam memimpin transformasi, mengelola sumber daya, dan mengarahkan pesantren menuju kemajuan tanpa meninggalkan nilai-nilai tradisi.

Dalam konteks ini, modernisasi dalam pengembangan dan pengelolaan pendidikan Islam menjadi sebuah keharusan. Azyumardi Azra menegaskan

---

[10] Mowafg Masuwd dkk., "FROM CHARISMA TO ACADEMIC RATIONALITY: An Ethnographic Study of 'Academic Kiai' Leadership in Indonesian Pesantren," *MIQOT: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 50, no. 1 (2026): 106, https://doi.org/10.30821/miqot.v50i1.1493.

[11] Rahman Tanjung dkk., "Manajemen Mutu dalam Penyelenggaraan Pendidikan," *JURNAL PENDIDIKAN GLASSER* 6, no. 1 (2022): 29, https://doi.org/10.32529/glasser.v6i1.1481.

[12] Rafika Lutfiyah dan Muhammad Iqbal, "Manajemen Pesantren Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam di Era Modren," *Jurnal Mudabbir* 5, no. 2 (2025).

bahwa mempertahankan pola pikir dan struktur kelembagaan pendidikan Islam yang sepenuhnya tradisional hanya akan memperpanjang ketertinggalan umat Islam dalam menghadapi dinamika dan kemajuan dunia modern. Terlebih lagi, pendidikan, termasuk pendidikan Islam, sering dipandang sebagai variabel kunci modernisasi, sekaligus prasyarat penting bagi masyarakat untuk dapat bergerak maju dan beradaptasi pada perubahan zaman.[13] Oleh karena itu pembaruan atau modernisasi pendidikan Islam merupakan langkah yang mutlak agar lembaga pendidikan dapat menjalankan peran, fungsi, dan mandat strategisnya secara optimal dalam membangun peradaban yang berkualitas.

Penelitian awal di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Kota Malang menunjukkan bahwa modernisasi tidak hanya dilakukan melalui pengembangan kurikulum dan sumber daya manusia, tetapi juga melalui transformasi tata kelola berbasis teknologi informasi. Salah satu bentuknya adalah penggunaan aplikasi Sibayar dalam sistem administrasi pembayaran syahriah (SPP) santri yang menjadikan pengelolaan pembayaran lebih efektif, transparan, dan terintegrasi. Digitalisasi administrasi tersebut menunjukkan adanya perubahan menuju manajemen pesantren yang lebih profesional dan akuntabel sebagai bentuk respons terhadap perkembangan teknologi.[14] Selain itu, modernisasi juga terlihat melalui keterbukaan informasi dan penguatan citra kelembagaan melalui media digital. Berbagai kegiatan pesantren dipublikasikan melalui siaran langsung, website, artikel, dan publikasi ilmiah. Praktik tersebut menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek tidak hanya beradaptasi dalam aspek internal kelembagaan, tetapi juga membangun komunikasi publik yang terbuka untuk meningkatkan transparansi dan kepercayaan masyarakat. Fenomena ini menunjukkan peran kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam mengarahkan transformasi pesantren agar tetap mempertahankan identitas tradisional sekaligus adaptif terhadap perkembangan zaman.

---

[13] Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*, Pertama (Kencana Prenada Media Group, 2014).
[14] Hasil Observasi pada tanggal 5 September 2026

Fenomena ini menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek telah mengalami proses modernisasi kelembagaan dengan memanfaatkan teknologi, memperkuat sistem administrasi, dan meningkatkan keterbukaan informasi. Peran kepemimpinan kiai sebagai aktor strategis yang menentukan arah perubahan lembaga adalah bagian penting dari modernisasi lembaga. Dalam hal ini, kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar terbukti dengan kemampuan untuk mengatasi perubahan zaman sambil mempertahankan identitas pesantren sambil memungkinkan inovasi dan transformasi kelembagaan. Ini menjadi salah satu alasan penting bagi peneliti untuk menyelidiki lebih lanjut bagaimana kepemimpinan progresif diterapkan dalam modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Kota Malang.

Meskipun banyak penelitian telah membahas modernisasi pesantren dan kepemimpinan kiai, sebagian besar penelitian masih berfokus pada peran kiai sebagai figur sentral, pengembangan pendidikan, atau pengelolaan kelembagaan secara keseluruhan. Tidak banyak penelitian yang mempelajari bagaimana sifat kepemimpinan progresif seorang kiai mengubah kelembagaan menjadi mekanisme modernisasi melalui kebijakan, struktur organisasi, hubungan sosial, dan stabilitas keuangan. Oleh karena itu, penelitian tentang kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar sangat penting untuk memahami bagaimana pesantren tradisional berubah menjadi lembaga pendidikan Islam yang sesuai dengan perkembangan zaman.

Penelitian ini menggabungkan dua perspektif teoritis untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang proses tersebut. Brooks menggunakan perspektifnya untuk melihat ciri-ciri kepemimpinan progresif yang ditampilkan oleh KH Marzuqi Mustamar melalui elemen distribusi, kerja sama, terbuka, inklusif, demokratis, plural, dan kepemimpinan dari atas ke bawah. Sementara itu, Youssef melihat bagaimana ciri-ciri ini diterjemahkan dalam proses modernisasi kelembagaan melalui elemen politik, struktur, sosial, dan keuangan. Dengan menggabungkan kedua perspektif ini, penelitian ini dapat menjelaskan tidak hanya figur kepemimpinan kiai tetapi juga mekanisme melalui mana

kepemimpinan progresif dapat menghasilkan perubahan organisasi dalam lembaga pendidikan Islam.

Berdasarkan berbagai dinamika dan tantangan modernisasi tersebut, jelas bahwa eksistensi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Kota Malang sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan dalam merespons perubahan zaman. Oleh karena itu, peneliti tertarik melakukan kajian komprehensif mengenai **"Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam (Studi pada Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek, Karangbesuki, Kota Malang)"**. Penelitian ini diharapkan memberikan gambaran mendalam tentang bagaimana Kiai merumuskan visi, mengimplementasikan strategi, serta mengevaluasi proses modernisasi secara efektif sehingga pesantren tetap berdaya saing, relevan, dan mampu menjawab tantangan perkembangan masyarakat modern.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian konteks penelitian, jelas bahwa modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek tidak hanya terjadi pada pendidikan. Modernisasi juga mencakup perubahan dalam tata kelola kelembagaan, pemanfaatan teknologi, peningkatan hubungan sosial dan keberlanjutan lembaga, serta penguatan sistem organisasi. Terlepas dari peran kepemimpinan kiai sebagai aktor utama dalam menentukan jalan, strategi, dan keberlangsungan modernisasi pesantren, proses perubahan tersebut tetap terjadi.

Dalam konteks ini, kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar menjadi fenomena penting untuk dipelajari karena menunjukkan bagaimana seorang kiai dapat mempertahankan nilai dan identitas pesantren sambil merespons perubahan zaman melalui inovasi kelembagaan. Akibatnya, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Kota Malang dipengaruhi oleh kebijakan, struktur kelembagaan, dan dampak sosial dan finansial dari kepemimpinan progresif tersebut.

Berikut adalah rumusan masalah penelitian berdasarkan fokusnya:

1. Bagaimana kebijakan kepemimpinan progresif yang diterapkan KH Marzuqi Mustamar dalam proses modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek?
2. Bagaimana struktur kelembagaan yang dikembangkan KH Marzuqi Mustamar dalam memodernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek?
3. Bagaimana implikasi kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam aspek sosial?
4. Bagaimana implikasi kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam aspek finansial?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang telah dipaparkan, penelitian ini diarahkan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai praktik kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam proses modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Kota Malang. Penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk menggambarkan peran kiai sebagai pemimpin pesantren, tetapi juga menganalisis bagaimana visi kepemimpinan tersebut diwujudkan melalui kebijakan, penguatan struktur kelembagaan, serta implikasinya terhadap keberlanjutan sosial dan finansial lembaga. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Menganalisis kebijakan kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam penerapan modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek
2. Menganalisis struktur kelembagaan yang dikembangkan KH Marzuqi Mustamar dalam modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek.
3. Mengidentifikasi implikasi kepemimpinan progresif terhadap penguatan sosial dan finansial.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

    a. Memberikan kontribusi pada peningkatan kajian kepemimpinan progresif dalam konteks pendidikan Islam.
    b. Memperkaya literatur tentang modernisasi pesantren di era globalisasi

dan society 5.0.

c. Menghasilkan model atau konsep modernisasi pendidikan Islam berbasis kepemimpinan progresif di lembaga pesantren.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pesantren: Menjadi rujukan dalam merumuskan strategi penguatan manajemen, kurikulum, dan SDM agar lebih adaptif terhadap perubahan zaman.

b. Bagi Kiai dan Pengelola: Memberikan gambaran evaluatif tentang efektivitas kepemimpinan progresif yang telah berjalan dan rekomendasi perbaikan.

c. Bagi Pemerhati dan Pemangku Kebijakan Pendidikan Islam: Memberikan insight mengenai model kepemimpinan yang relevan untuk menghadapi tantangan global.

d. Bagi Peneliti Berikutnya: Menjadi referensi untuk penelitian lanjutan terkait modernisasi lembaga pendidikan Islam.

E. Penelitian Terdahulu

Demi mengkaji pemahaman yang komprehensif mengenai keberadaan dan kedudukan penelitian ini, perlu disajikan sejumlah penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan tema **"Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam: Studi pada Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek, Karangbesuki, Kota Malang."** Kajian-kajian sebelumnya tersebut berfungsi sebagai bahan perbandingan serta landasan teoritis yang dapat memperkuat argumentasi dan orisinalitas penelitian ini. Melalui telaah penelitian terdahulu, peneliti dapat mengidentifikasi celah penelitian, menemukan kontribusi baru, serta memetakan posisi studi ini dalam kerangka pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam.

1. Ulil Absor, Tesis, UIN Malang tahun 2023 dengan judul "Model Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pendidikan Islam: Studi Multi Situs di Yayasan Pendidikan Islam Raden Fatah dan Sunan Ampel Kabupaten Probolinggo" Penelitian ini bermaksud memaparkan pengembangan

pendidikan Islam serta menganalisis pola kepemimpinan Raden Fatah dan Sunan Ampel di Kabupaten Probolinggo. Penelitian ini memakai pendekatan kualitatif dengan studi kasus multisitus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, lalu diuji dengan triangulasi sumber dan metode. Hasilnya, pengembangan pendidikan Islam di kedua yayasan mencakup aspek fisik (lembaga, sarana-prasarana, perpustakaan) dan nonfisik (peningkatan mutu guru, penguasaan bahasa asing, serta kreativitas). Proses ini ditopang oleh nilai-nilai Islam, karakter pemimpin, kerja sama lintas pihak, serta dukungan internal dan masyarakat. YPI Raden Fatah memiliki fasilitas lebih lengkap dibanding YPI Sunan Ampel. Dalam kepemimpinan, YPI Raden Fatah cenderung progresif-kharismatik, sedangkan YPI Sunan Ampel lebih bernuansa kultural dengan corak demokrasi semu. Perbedaan ini dipengaruhi oleh besarnya otoritas, karakter pemimpin dan bawahan, kelengkapan fasilitas, sistem penghargaan dan sanksi, serta tantangan organisasi yang dihadapi.[15]

2. Puji Astuti, tesis, UIN Malang tahun 2019 berjudul "Modernisasi Pendidikan Pesantren: Studi Multi Situs YPI Ar-Rohmah Putri dan Pondok Pesantren Modern Surya Buana Malang" Peneliti bermaksud menganalisis modernisasi pendidikan pesantren di YPI Ar-Rohmah Putri dan Pondok Pesantren Modern Surya Buana, yang meliputi aspek kurikulum, tenaga pendidik, dan sarana prasarana. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multisitus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara deskriptif selama dan setelah proses pengumpulan data. Keabsahan data dijaga melalui perpanjangan kehadiran, ketekunan pengamatan, triangulasi, dan diskusi sejawat, dengan informan terdiri atas pimpinan, Kiai, pengajar, pengurus, waka kurikulum, dan santri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa modernisasi kurikulum dilakukan

[15] Ulil Absor, "Model Kepemimpinan Ketua Yayasan dalam mengembangkan Pendidikan Islam: Studi Multi Situs di Yayasan Pendidikan Islam Raden Fatah dan Sunan Ampel Kabupaten Probolinggo" (Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2023), http://etheses.uin-malang.ac.id/50869/.

melalui integrasi kurikulum nasional dan kurikulum khas pesantren; modernisasi tenaga pendidik ditempuh melalui uji kompetensi dan program beasiswa; sedangkan modernisasi sarana prasarana diwujudkan melalui penyediaan fasilitas pembelajaran dan infrastruktur yang relevan dengan perkembangan zaman.[16]

3. Fathor Rachman, Disertasi, UIN Malang Tahun 2018 dengan judul "Modernisasi Pengembangan Pengelolaan Pendidikan Islam Perspektif Prof. DR. KH. Muhammad Tholhah Hasan" Penelitian ini mengkaji pemikiran KH. Tholhah Hasan terkait pengembangan pengelolaan pendidikan Islam di Indonesia, mencakup konsep, landasan, model, kepemimpinan, dan modernisasi. Pendekatan yang digunakan ialah kualitatif melalui studi tokoh dan pustaka, dengan pengumpulan data lewat observasi, wawancara, dokumentasi, serta telaah sumber primer dan sekunder. Analisis dilakukan secara bertahap melalui domain, taksonomi, komponensial, tema kultural, dan komparasi konstan. Hasilnya menunjukkan: (1) konsep berlandaskan humanisme teo-sentris yang melahirkan pendidikan humanistik-etis dan pragmatik-empiris; (2) landasan meliputi aspek teologis, filosofis, sosiologis, psikologis, dan ilmiah; (3) model berupa manajemen yang menekankan pemberdayaan organisasi dan kultur Islami dengan corak religius-modernistik dan dinamis-humanistik; (4) kepemimpinan memadukan nilai moral Islam dan karakter modern, melahirkan tipe vanguard dan progresif-religius-populis; serta (5) modernisasi ditempuh melalui penguatan nilai Islam, transformasi struktural-kultural, dan peningkatan mutu pendidikan guna menjawab tantangan zaman.[17]
4. Mochamad Irfan Yusuf, Disertasi, UIN Malang Tahun 2025 berjudul "Kepemimpinan progresifKH. Muhammad Yusuf Hasyim dalam

[16] Puji Astuti, "Modernisasi pendidikan pesantren: Studi multi situs YPI Ar-Rohmah Putri dan Pondok Pesantren Modern Surya Buana" (Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2019), http://etheses.uin-malang.ac.id/58829/.

[17] Rachman, "Modernisasi Pengembangan Pengelolaan Pendidikan Islam Perspektif Prof. DR. KH. Muhammad Tholhah Hasan."

Melestarikan Tradisi Islam Indonesia di Pesantren Tebuireng Kabupaten Jombang" Penelitian ini membahas penerapan kebijakan progresif KH. Muhammad Yusuf Hasyim dalam menjaga tradisi Islam Indonesia di Pesantren Tebuireng. Menggunakan pendekatan kualitatif historis melalui studi pustaka, observasi, dan wawancara, hasilnya menunjukkan kepemimpinan beliau bertumpu pada empat aspek: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Melalui keteladanan, beliau mendorong perubahan bertahap tanpa menghilangkan identitas pesantren. Inovasi yang dilakukan meliputi penataan administrasi dan keuangan, pengembangan lembaga formal hingga Universitas Hasyim Asy'ari, serta integrasi metode tradisional dengan teknologi sederhana. Dampaknya terlihat pada peningkatan mutu pendidikan, profesionalitas manajemen, dan pemberdayaan ekonomi. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan progresif dapat diterapkan di pesantren tradisional tanpa meninggalkan nilai agama dan kearifan lokal.[18]

5. Nur Rahmi Sonia, Disertasi, UIN Malang Tahun 2024 dengan judul "Pengaruh kepemimpinan Islam, spiritualitas di tempat kerja, dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja guru Islam dimediasi (OCBIP) di Madrasah Aliyah Kabupaten Ponorogo" Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan Islami, spiritualitas kerja, dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja Islami guru dengan OCBIP sebagai mediator pada Madrasah Aliyah di Ponorogo. Metode yang digunakan ialah kuantitatif korelasional dengan 276 sampel dari 495 guru melalui probability sampling, dianalisis menggunakan Smart PLS. Hasilnya menunjukkan: (1) kepemimpinan Islami dan spiritualitas kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja, sedangkan perilaku inovatif berpengaruh signifikan; (2) kepemimpinan Islami dan spiritualitas kerja berpengaruh

[18] Mochamad Irfan Yusuf, "Kepemimpinan transformasional KH. Muhammad Yusuf Hasyim dalam melestarikan tradisi Islam Indonesia di Pesantren Tebuireng Kabupaten Jombang" (Disertasi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2025), http://etheses.uin-malang.ac.id/73762/.

signifikan terhadap OCBIP, tetapi perilaku inovatif tidak; (3) kepemimpinan Islami dan spiritualitas kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui OCBIP, sedangkan perilaku inovatif tidak; dan (4) model menegaskan OCBIP sebagai mediator utama yang memperkuat pengaruh kepemimpinan dan spiritualitas terhadap kinerja, sementara perilaku inovatif tetap berpengaruh langsung.[19]

6. Aldyandra, Dkk, Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Volume 8 No 2, UIN Raden Fatah Palembang Tahun 2025 dengan judul "Kepemimpinan Organisasi Yayasan Kependidikan Islam" Artikel ini mengulas kepemimpinan di yayasan pendidikan Islam dan pesantren, terutama peran kyai terhadap kinerja lembaga. Berbasis kajian pustaka, ditemukan pergeseran dari pola sentralistik menuju kepemimpinan yang lebih partisipatif dan kolektif seiring tuntutan modernisasi. Kepemimpinan efektif ditandai oleh perpaduan spiritualitas, kapasitas manajerial, dan keterbukaan terhadap inovasi. Kesimpulannya, keberhasilan pesantren bergantung pada kemampuan pemimpin mengintegrasikan profesionalisme dengan nilai-nilai Islam melalui pendekatan yang adaptif.[20]
7. Mahfudh, Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences Volume 3 No 2, Institute Agama Islam Kediri Tahun 2022 dengan judul "Konstruksi Kepemimpinan progresif di Lembaga Pendidikan Islam" Artikel ini bertujuan menjelaskan konsep kepemimpinan ideal berbasis progresif dalam lembaga pendidikan Islam. Menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui studi pustaka, data diperoleh dari dokumen, buku, majalah, dan catatan sejarah. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan ideal dalam perspektif Islam selaras dengan konsep kepemimpinan profetik.

---

[19] Nur Rahmi Sonia, "Pengaruh kepemimpinan Islam, spiritualitas di tempat kerja, dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja guru Islam dimediasi Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (OCBIP) di Madrasah Aliyah Kabupaten Ponorogo" (Disertasi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2024), http://etheses.uin-malang.ac.id/70486/.

[20] Aldyandra Aldyandra dkk., "Kepemimpinan Organisasi Yayasan Kependidikan Islam," *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 2 (2025): 1484–91, https://doi.org/10.54371/jiip.v8i2.6865.

Kepemimpinan progresifyang ideal di lembaga pendidikan Islam harus memuat empat sifat kenabian: Shiddiq (jujur dan benar), Amanah (dapat dipercaya dan bertanggung jawab), Tabligh (mampu menyampaikan pesan dan visi-misi), serta Fathanah (cerdas).[21]

8. Slamet Widodo, Harun Joko Prayitno, Bambang Sumardjoko, Mubtadi: Jurnal Pendidikan Ibtidaiyah, Volume 7 No 2, Universitas Muhammadiyah Surakarta Tahun 2026 dengan judul "Implementasi Kepemimpinan Pendidikan Progresif di SD Negeri 1 Jatisrono: Studi Kasus Pengembangan Budaya Sekolah Demokratis" Penelitian ini bertujuan mengkaji implementasi kepemimpinan pendidikan progresif di SD Negeri 1 Jatisrono serta kontribusinya dalam membangun budaya sekolah yang demokratis. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, melibatkan kepala sekolah, guru, siswa, dan pengawas sebagai subjek penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, angket, dan observasi, dengan validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, member check, audit trail, serta validasi isi instrumen melalui expert judgment. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah mengimplementasikan prinsip-prinsip kepemimpinan progresif, antara lain pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi dialogis, transparansi kebijakan, dan pemberdayaan warga sekolah. Praktik tersebut berimplikasi positif terhadap penguatan budaya demokratis, peningkatan profesionalisme guru, serta tumbuhnya partisipasi dan karakter siswa. Oleh karena itu, kepemimpinan pendidikan progresif direkomendasikan sebagai model strategis dalam pengembangan sekolah demokratis.[22]
9. Miftahur Rizqi, Paradigma: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Pendidikan Volume 11 No 2, Universitas Nurul Jadid Tahun 2025 dengan judul "Strategi

---

[21] Mahfudh Mahfudh, "Konstruksi Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan Islam," *Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences* 3, no. 2 (2022): 131–50, https://doi.org/10.33367/ijhass.v3i2.3005.

[22] Slamet Widodo dkk., "Implementasi Kepemimpinan Pendidikan Progresif di SD Negeri 1 Jatisrono: Studi Kasus Pengembangan Budaya Sekolah Demokratis," *Jurnal Pendidikan Ibtidaiyah* 7, no. 2 (2026).

Kepemimpinan Transformasi Kiai dalam Meningkatkan Kerja Pengurus Pesantren" Studi ini menganalisis gaya kepemimpinan progresifPara Kiai serta strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pengurus di Pondok Pesantren Al Furqan dan Miftahul Hasan Al Utsmani. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua Kiai berhasil menerapkan empat dimensi kepemimpinan progresif, pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Gaya kepemimpinan ini didukung strategi manajerial seperti pendelegasian tugas yang tepat, pengembangan kompetensi melalui musyawarah dan pelatihan, integrasi nilai tradisional dengan inovasi modern, serta penciptaan lingkungan kerja harmonis dengan sistem pengawasan dan penghargaan yang efektif. Pendekatan ini mampu mendorong pengurus menjadi lebih aktif dan inovatif sehingga berkontribusi pada kemajuan pesantren dan pencapaian tujuan pendidikan. Penelitian menggunakan studi kasus kualitatif multi-situs dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, serta validasi menggunakan triangulasi.[23]

10. Muhammad Baihaqi, Miftakhul Ilmi Suwignya Putra, Moh Makmun, Beti Malia Rahma Hidayati, Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences Volume 6 No 3, Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang dan Universitas Islam Tribakti Lirboyo Kediri Tahun 2025 dengan judul "Kepemimpinan progresifKiai dalam Meningkatkan *Self-Efficacy* Pendidik: Studi Kasus Yayasan Darul Ulum Rebalas Pasuruan" Penelitian ini mengkaji pengaruh keberlanjutan kepemimpinan progresifKH. Abdi Manaf terhadap self-efficacy pendidik di Yayasan Darul Ulum Rebalas Pasuruan setelah beliau wafat. Untuk menjawab celah dalam literatur, studi ini menggali bagaimana nilai-nilai kepemimpinan Islam yang spiritual dan karismatik dapat tetap hidup dalam budaya organisasi. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik, data dihimpun melalui

[23] Miftahur Rizqi, "Startegi Kepemimpinan Transformasi Kiai dalam Meningkatkan Kinerja Pengurus Pesantren," *Paradigma: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Pendidikan* 12, no. 2 (2025): 185–94.

wawancara, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis secara tematik. Penelitian menemukan empat tema utama: keteladanan, inspirasi dan motivasi, adaptasi dan inovasi, serta pewarisan nilai kepemimpinan, yang diperkuat oleh konteks seperti tantangan antargenerasi dan dukungan eksternal. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan KH. Abdi Manaf telah membentuk sistem nilai spiritual-kultural yang khas dalam pendidikan Islam dan terus memengaruhi identitas profesional serta kepercayaan diri para pendidik. Studi ini memperluas teori kepemimpinan progresifdengan mengintegrasikan dimensi keberlanjutan nilai dan praktik kepemimpinan dalam organisasi pendidikan Islam.[24]

Berdasarkan pemaparan data diatas maka dapat kita ketahui seksama adanya sudut pandang yang berbeda dan persamaan didalamnya antara penelitian sebelumnya dengan penelitian saat ini dapat dilihat dengan teliti pada table dibawah ini:

Tabel 1.1
Orisinalitas Penelitian

No.	Nama/Tahun/Sumber	Persamaan	Perbedaan	Kebaruan
1	Ulil Absor/2023/Tesis/ UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Sama-sama meneliti tentang Kepemimpinan Kiai dalam Lembaga Pendidikan Islam	Penelitian ini berfokus kepada Model Kepemimpinan dalam Mengembangkan Pendidikan Islam sedangkan Tesis saya berfokus kepada Kepemimpinan progresif dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam	a. Fokus pada kepemimpinan progresif, Bukan Hanya Guru atau Pengurus Pesantren Sebagian besar penelitian tentang pesantren lebih menitikberatkan pada peran Kiai atau Kiai Pesantren. Penelitian ini berbeda karena

[24] Mukhammad Baihaqi dkk., "Kepemimpinan progresifKiai dalam Meningkatkan Self-Efficacy Pendidik: Studi Kasus Yayasan Darul Ulum Rebalas Pasuruan," *Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences* 6, no. 3 (2025).

No.	Nama/Tahun/Sumber	Persamaan	Perbedaan	Kebaruan
2	Puji Astuti/2019/Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Sama-sama meneliti tentang Modernisasi Pendidikan Pesantren	Penelitian ini berfokus pada mengetahui Modernisasi Pendidikan Pesantren, sedangkan tesis saya selain membahas modernisasi pondok pesantren juga fokus terhadap kepemimpinan progresif yang dimiliki sang Kiai	secara khusus mengkaji peran Kiai, sebuah posisi struktural yang memiliki kewenangan strategis dalam pengelolaan, kebijakan, dan arah modernisasi lembaga. b. Mengaitkan Kepemimpinan dengan Modernisasi Pesantren dalam Konteks Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 Penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan melihat bagaimana kepemimpinan yayasan mengarahkan pesantren menghadapi tuntutan era digital dan masyarakat berbasis teknologi,
3	Fathor Rachman/2018/Disertasi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Sama-sama meneliti tentang Modernisasi dalam lembaga pendidikan Islam	Penelitian ini berfokus pada Modernisasi Pengembangan Pengelolaan Pendidikan Islam sedangkan Penelitian saya berfokus pada Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam	

No.	Nama/Tahun/Sumber	Persamaan	Perbedaan	Kebaruan
4	Mochamad Irfan Yusuf/2025/Disertasi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Dalam hal ini Sama-sama meneliti tentang Kepemimpian di lembaga pendidikan Islam	Penelitian ini hanya berfokus pada Kepemimpinan progresif saja sedangkan penelitian saya berfokus dalam beberap aspek yaitu Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam	sesuatu yang belum banyak dikaji dalam penelitian pendidikan Islam klasik. c. Menggali Strategi Progresifyang Berbasis Nilai Keislaman dan Identitas Kultural Pesantren Orisinalitas muncul dari analisis tentang bagaimana modernisasi dilakukan tanpa menghilangkan identitas tradisional pesantren, sehingga menghasilkan model transformasi yang berakar pada nilai-nilai Islam dan tradisi lokal. d. Studi Mendalam pada Pesantren Sabilurrosyad
5	Nur Rahmi Sonia/2024/Disertasi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Dalam penelitian ini kita sama-sama meneliti tentang Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam	Penelitian ini hanya berfokus pada Pengaruh Pepemimpinan sedangkan penelitian saya tentu fokusnya berbeda, yaitu berfokus pada Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam	

No.	Nama/Tahun/Sumber	Persamaan	Perbedaan	Kebaruan
6	Aldyandra, Indra Ari Irvan, Mia Permata Sari, Dur Brutu/2025/Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan	Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan dalam Yayasan pendidikan Islam	Penelitian ini berfokus pada Kepemimpinan Organisasi Yayasan Kependidikan Islam, tentu berbeda dengan fokus penelitian saya, yaitu Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam	Gasek sebagai Kasus Spesifik yang Belum Pernah Diteliti Sebelumnya Pesantren Sabilurrosyad memiliki karakteristik unik, baik dari segi kultur, kepemimpinan, maupun pola pengembangan lembaganya. Hingga kini belum ditemukan penelitian yang secara komprehensif membahas kepemimpinan progresifKiai pada pesantren ini. e. Menghasilkan Model Analitis tentang Perumusan Visi, Implementasi Strategi, dan Evaluasi Modernisasi
7	Mahfudh/2022/ Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences	Kontek ini kami sama-sama meneliti tentang kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam	Penelitian ini berfokus kepada Konstruksi Kepemimpinan progresif, sedangkan saya, yaitu Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam	

No.	Nama/Tahun/Sumber	Persamaan	Perbedaan	Kebaruan
8	Slamet Widodo, Harun Joko, dan Bambang/2020/Jurnal Pendidikan Ibtidaiyah	Penelitian ini sama-sama meneliti tentang kepemimpinan progresif	Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan progresif saja tentu berbeda dengan saya, yaitu berfokus pada Kepemimpinan progresif dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam	Pesantren Penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan, tetapi juga mengembangkan kerangka analisis mengenai bagaimana Kiai: merumuskan visi transformasi, menerapkan strategi modernisasi, dan mengevaluasi efektivitasnya. Model ini dapat menjadi kontribusi teoretis dan praktis untuk pengembangan manajemen pesantren di Indonesia.
9	Miftahur Rizqi/2025/Paradigma: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Pendidikan	Pada kajian ini kami sama-sama meneliti tentang Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam	Penelitian ini berfokus pada Strategi Kepemimpinan Transformasi Kiai dalam lembaga pendidikan Islam, berbeda dengan penelitian saya yang fokus pada Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam	

No.	Nama/Tahun/Sumber	Persamaan	Perbedaan	Kebaruan
10	Muhammad Baihaqi, Miftakhul Ilmi Suwignya Putra, Moh Makmun, Beti Malia Rahma Hidayati/2025/Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences	Sama-sama meneliti tentang Kepemimpinan dalam lembaga Pendidikan	Penelitian ini berfokus pada Kepemimpinan progresifKiai, sedangkan saya berfokus pada Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam	

Penelitian berjudul "Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam (Studi pada Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang)" menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk mengkaji secara mendalam bagaimana Kiai berperan sebagai aktor strategis dalam memimpin proses modernisasi pesantren. Fokus penelitian mencakup perumusan visi lembaga, strategi transformasi kelembagaan, inovasi kurikulum, penguatan tradisi akademik, serta pengembangan kualitas SDM dalam menghadapi tantangan era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0. Penelitian ini menonjol karena memusatkan perhatian pada kepemimpinan kiai sebagai pengambil kebijakan tertinggi, berbeda dari penelitian sebelumnya yang umumnya berfokus pada peran Kiai, Pihak Madrasah, atau struktur kepemimpinan operasional. Pendekatan ini memberikan perspektif baru mengenai bagaimana nilai-nilai keislaman, visi modernisasi, dan adaptasi kelembagaan dipadukan melalui gaya kepemimpinan progresif untuk menjaga relevansi di tengah perubahan zaman.

F. Definisi Operasional

Untuk menghindari perbedaan penafsiran, peneliti menyusun definisi dan batasan istilah yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan progresif

Kepemimpinan progresif sangat terbuka terhadap perubahan, inovasi, dan pengembangan diri. Mereka mendorong reformasi, berfokus pada kemajuan, dan sering kali dianggap sebagai *agent of change* (agen perubahan). Tipe ini menyukai eksperimen, fleksibilitas, dan peningkatan berkelanjutan. Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan progresif merujuk pada kemampuan Kiai untuk menggerakkan seluruh elemen pesantren melalui visi yang jelas, keteladanan spiritual, inovasi, serta pemberdayaan sumber daya manusia.

2. Kiai

Kiai adalah pemimpin tertinggi yang bertanggung jawab dalam menentukan arah kebijakan, pengelolaan kelembagaan, serta pengembangan strategis Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek. Dalam penelitian ini, Kiai dipahami sebagai aktor sentral yang mempengaruhi proses modernisasi pesantren melalui keputusan, visi, dan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan.

3. Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam

Modernisasi lembaga pendidikan Islam adalah upaya pembaruan sistem, manajemen, kurikulum, sarana, dan budaya organisasi agar selaras dengan perkembangan zaman tanpa meninggalkan nilai dasar Islam. Dalam penelitian ini, modernisasi merujuk pada adaptasi pesantren terhadap era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 melalui integrasi teknologi, peningkatan mutu pendidikan, serta penguatan kapasitas SDM.

4. Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek

Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek adalah lembaga pendidikan Islam tradisional-modern yang berlokasi di Karangbesuki, Kota Malang, yang menjadi lokasi studi penelitian. Dalam penelitian ini, pesantren ini dijadikan konteks untuk melihat proses modernisasi dan dinamika kepemimpinan Kiai dalam merespons perkembangan zaman. Berdasarkan

keempat definisi operasional tersebut, Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar pesantren dalam modernisasi lembaga pendidikan Islam merupakan pola kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan progresif dalam merespons dinamika perkembangan zaman. Kiai tidak hanya menjadi figur otoritatif, tetapi juga agen perubahan yang mendorong pembaruan kurikulum, peningkatan kualitas SDM, serta penguatan tata kelola lembaga yang profesional dan partisipatif. Melalui pendekatan yang terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada mutu, kepemimpinan progresif menjadi fondasi strategis dalam menjaga relevansi pesantren tanpa meninggalkan nilai-nilai tradisi dan karakter keislaman yang menjadi identitasnya.

G. Sistematika Pembahasan

Untuk menyajikan pembahasan yang runtut dan mudah dipahami, berikut sistematika pembahasan dalam penelitian ini.:

1. **Bab I: Pendahuluan**

   Bagian ini berisi kerangka dasar penulisan yang mencakup latar belakang, fokus dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan penelitian sebelumnya beserta aspek orisinalitasnya, definisi istilah, serta sistematika pembahasan.

2. **Bab II Kajian Pustaka**

   Menjelaskan landasan teori yang menjadi rujukan peneliti dalam pelaksanaan penelitian serta memaparkan kerangka penelitian mengenai Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam modernisasi lembaga pendidikan Islam.

3. **Bab III: Metode Penelitian**

   Bagian ini menjelaskan metode penelitian yang meliputi pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi, data dan sumber data, teknik pengumpulan serta analisis data, hingga uji keabsahan data.

4. **Bab IV: Paparan Data dan Temuan Hasil Penelitian**

   Bagian hasil penelitian memaparkan data temuan lapangan yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penyajian data disusun secara deskriptif dan terperinci sesuai variabel penelitian.

5. **Bab V: Pembahasan**

   Bagian ini menguraikan pembahasan dari fokus penelitian yang terdiri dari penjabaran dari temuan penelitian di lapangan.

6. **Bab VI: Penutup**

   Bagian penutup berisi kesimpulan yang merangkum keseluruhan hasil penelitian secara padat, serta menyajikan rekomendasi bagi peneliti berikutnya.

BAB II

PERSPEKTIF TEORI

A. Konsep dan Dimensi Kepemimpinan progresif dalam Pendidikan Islam

1. Pengertian Kepemimpinan progresif

Kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk menuntun orang lain menuju wilayah baru yang belum pernah mereka capai. *Steven Bernstein dan Anthony* Smith dalam *The Puzzle of Leadership* menjelaskan bahwa kepemimpinan masa kini dipandang sebagai sebuah tindakan kolektif yang dirancang untuk menghasilkan perubahan bermakna, sekaligus meningkatkan kompetensi dan motivasi seluruh pihak yang terlibat sebuah proses yang dipengaruhi oleh lebih dari satu individu.[25] *Robert Banks dan Bernice M. Ledbetter* dalam *Reviewing Leadership* menambahkan bahwa kepemimpinan melibatkan individu, kelompok, atau organisasi yang menunjukkan arah dalam berbagai aspek kehidupan, baik dalam jangka pendek maupun panjang, sehingga mampu memengaruhi dan memberdayakan banyak orang untuk mewujudkan perubahan tersebut.[26] Sementara itu, *Walter Wright* melalui *Relational Leadership* menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu relasi, di mana seseorang berupaya memengaruhi pikiran, perilaku, keyakinan, atau nilai-nilai orang lain.[27] Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kepemimpinan mencakup kemampuan memengaruhi, memberdayakan, serta mengarahkan orang lain menuju tujuan yang lebih besar.

---

[25] Wendy Sepmady Hutahaean, *Kepemimpinan progresif Yesus*, 1 ed. (Ahlimedia Press, 2021).

[26] Robert J. Banks dkk., *Reviewing Leadership (): A Christian Evaluation of Current Approaches Engaging Culture*, 2 ed. (Baker Academic, 2016).

[27]Zurtina Elya dkk., "Kepemimpinan progresif dalam Perspektif Pendidikan Islam," *Khazanah Pendidikan* 18, no. 2 (2024): 251, https://doi.org/10.30595/jkp.v18i2.21779.

lembaga pendidikan Islam tradisional dihadapkan pada berbagai problem struktural dan kultural yang berpotensi menghambat transformasi kelembagaan. Permasalahan tersebut mencakup aspek tata kelola organisasi, pola kepemimpinan, pengelolaan anggaran, pengembangan kurikulum, manajemen kesiswaan, tingkat kepercayaan publik, konflik antar lembaga, hingga kecenderungan feodalisme. Beragam faktor ini dapat memengaruhi keberlanjutan, daya saing, dan akselerasi kemajuan lembaga pendidikan Islam. Pandangan kritis masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam tradisional seyogianya tidak disikapi secara defensif, melainkan dijadikan refleksi untuk melakukan pembenahan sistemik, terutama pada dimensi kepemimpinan.[28] Dalam konteks ini, transformasi dari pola kepemimpinan konvensional menuju kepemimpinan progresif menjadi kebutuhan strategis guna memperkuat posisi dan daya saing lembaga. Kiai pesantren dituntut memiliki visi maju, keberanian berinovasi, serta kemampuan merumuskan langkah-langkah adaptif demi menjaga eksistensi dan relevansi institusi.

Kepemimpinan progresif adalah pendekatan kontemporer yang melampaui gaya manajemen tradisional, berfokus pada kolaborasi, inklusivitas, dan adaptabilitas. Paradigma kepemimpinan ini berakar pada keyakinan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya harus mengarahkan tetapi juga menginspirasi dan memberdayakan tim mereka. Pemimpin progresif sering dipandang sebagai fasilitator yang mendorong dialog terbuka, menumbuhkan kreativitas, dan mempromosikan visi bersama di antara para pengikutnya.[29] Kepemimpinan progresif menekankan keterlibatan aktif seluruh anggota dalam proses pengambilan keputusan serta pencapaian tujuan kolektif. Dalam konteks pendidikan yang terus mengalami perubahan, urgensi model kepemimpinan ini semakin signifikan

---

[28] Ja'far Nahsir dan Asep Awaluddin, "Kepemimpinan Progresif atasi Kemunduran Pendidikan Islam Tradisional," *Arfannur* 2, no. 2 (2021): 119–32, https://doi.org/10.24260/arfannur.v2i2.453.

[29] "What is progressive leadership," *Business Case Studies*, t.t., https://businesscasestudies.co.uk/.

sebagai respons terhadap tantangan yang kompleks dan dinamis. Pendidikan modern menuntut figur pemimpin yang tidak hanya adaptif terhadap transformasi, tetapi juga mampu menginisiasi inovasi, mendorong kreativitas, dan meningkatkan mutu pembelajaran.[30] Melalui pendekatan yang terbuka, kolaboratif, dan berbasis pemberdayaan, kepemimpinan progresif berkontribusi pada terbentuknya budaya sekolah yang inklusif, di mana setiap warga pendidikan memperoleh ruang partisipasi, apresiasi, dan pengembangan diri secara optimal. Ditopang oleh komunikasi yang transparan, komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan, serta perhatian pada kesejahteraan Santri dan tenaga pendidik, pemimpin progresif tidak sekadar menjalankan fungsi manajerial, melainkan membangun fondasi strategis bagi keberlanjutan dan kualitas pendidikan jangka panjang.

Pola pikir ini sangat penting di zaman yang dikenal dengan kemajuan teknologi yang pesat dan perubahan ekspektasi masyarakat. Para pemimpin progresif memahami bahwa peran mereka bukan hanya mengelola sumber daya, tetapi juga menciptakan lingkungan di mana inovasi dapat berkembang. Mereka menyadari bahwa organisasi yang paling sukses adalah organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan sambil tetap setia pada nilai-nilai inti dan misi mereka.[31] Kepemimpinan progresif merupakan pendekatan kontemporer yang melampaui pola manajerial tradisional dengan menitikberatkan pada kolaborasi, inklusivitas, dan adaptabilitas. Paradigma ini berangkat dari asumsi bahwa pemimpin yang efektif tidak sekadar mengarahkan, melainkan juga menginspirasi serta memberdayakan anggotanya melalui dialog terbuka, penguatan kreativitas, dan pembentukan visi kolektif.[32] Dalam konteks perubahan sosial dan

---

[30] Cettra Shandilia Latunusa Ambawani dkk., "Implementasi Kepemimpinan progresif di SMA," *Journal of Education Research* 5, no. 3 (2024): 2966–77, https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1326.

[31] Juma Luange, "Studi Mengenal Kepemimpinan Visioner dalam Mengubah Budaya Organisasi," *Iqra: Jurnal Pendidikan, Sains, dan Humaniora* 4, no. 1 (2025).

[32] Muhammad Nur Budiyanto dan Aries Syafrizal, *Aktor Kebijakan di Era Disrupsi*, Pertama (PT Media Penerbit Indonesia, 2025).

kemajuan teknologi yang berlangsung cepat, kepemimpinan progresif menuntut keberanian untuk berpikir visioner, terbuka terhadap gagasan baru, serta mampu menciptakan ruang inovasi tanpa mengabaikan nilai dan misi institusi.

Menurut *Marcus Goncalves, Ph.D., Ed.D*, dunia modern sangat membutuhkan pemimpin yang progresif untuk membantu mengembangkan budaya yang mendorong keterbukaan dan keaslian di antara orang-orangnya, sambal mengembangkan forum komunikasi yang konsisten yang memberikan umpan balik dan dukungan di dalam dan di luar organisasi.[33] *Progresif Leadership* bekerja dari dalam ke luar. Ketika mereka dihadapkan dengan suatu kekurangan, mereka melihat pada kapasitas mereka sendiri dan menilai di mana mereka perlu berubah, dan mengembangkan kualitas batin mereka sendiri. Mereka melihat masalah sebagai peluang untuk memperluas pengembangan batin mereka sendiri untuk lebih baik demi organisasi.[34] Kemudian kepemimpinan progresif memilih untuk lebih banyak kerja sama tim, menyadari bahwa peduli terhadap kesejahteraan anggota memungkinkan mereka untuk mengembangkan jati diri mereka.

Menurut *Jhon Dewey* Kepemimpinan progresif memandang bahwa pemimpin memiliki kapasitas untuk mentransformasikan organisasi melalui rasionalitas, refleksi kritis, dan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan. Orientasi utamanya adalah kemajuan berkelanjutan dengan mendorong partisipasi aktif seluruh anggota organisasi dalam menghadapi dan menyelesaikan persoalan secara kolaboratif.[35] Dalam konteks ini, kepemimpinan progresif menempatkan anggota sebagai subjek yang berdaya, bukan sekadar objek kebijakan. Pemimpin berperan sebagai

---

[33]Marcus Goncalves, "Progressive Leaders See beyond Themselves," *Worcester Business Journal Online*, Februari 2015.

[34] Cettra Shandilia Latunusa Ambawani dkk., "Implementasi Kepemimpinan progresif di SMA," *Journal of Education Research* 5, no. 3 (2024): 2966–77, https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1326.

[35] Sofie Talitha Yesiana Rahmawati dan Azila Avrielita Pamungkas, "Implementasi Pendidikan Progresif John Dewey di Era Pendidikan Saat Ini," *Journal of Information System and Education Development* 3, no. 3 (2025).

fasilitator, motivator, dan pengarah yang membuka ruang dialog, eksplorasi gagasan, serta pengembangan potensi individu. Tujuan akhirnya adalah membangun kultur organisasi yang adaptif, kritis, dan solutif, sehingga mampu merespons dinamika perubahan secara inovatif.[36] Paradigma ini selaras dengan tuntutan era modern yang memerlukan kepemimpinan visioner dan partisipatif guna menjaga relevansi dan daya saing institusi secara berkelanjutan. Salah satu konsep fundamental yang berakar dari pemikiran *Jhon Dewey* dan relevan dalam kepemimpinan progresif adalah intelligent action atau tindakan reflektif-rasional. Dalam konteks kepemimpinan, konsep ini merujuk pada kemampuan pemimpin untuk tidak sekadar menjalankan fungsi administratif secara mekanis, tetapi mengelola informasi, pengalaman, dan dinamika organisasi secara kritis serta bertanggung jawab dalam proses pengambilan keputusan.[37] Melalui integrasi antara pengalaman empiris dan pertimbangan reflektif, pemimpin progresif diharapkan mampu merumuskan kebijakan yang bijaksana, kontekstual, dan responsif terhadap tantangan yang dihadapi institusi.

Secara sosiologis, posisi Kiai memiliki peran sentral dalam membentuk karakter Pesantren, baik melalui inisiatif program, hubungan dengan santri, maupun interaksi dengan masyarakat. Sebagai pemimpin Pesantren, ia tidak hanya bertanggung jawab dalam pengelolaan pesantren, tetapi juga dalam merancang program pendidikan, mengembangkan sistem kelembagaan, serta mengatur kehidupan pesantren dan pola pembangunan masyarakat. Peran strategis ini memungkinkan Kiai menjadi pengarah utama dalam pencapaian tujuan pesantren, termasuk dalam pengembangan

---

[36] Slamet Widodo dkk., "Implementasi Kepemimpinan Pendidikan Progresif di SD Negeri 1 Jatisrono: Studi Kasus Pengembangan Budaya Sekolah Demokratis," *MUBTADI: Jurnal Pendidikan Ibtidaiyah* 7, no. 2 (2026): 175–88, https://doi.org/10.19105/mubtadi.v7i2.23755.

[37] Hamid Sakti Wibowo, *Jhon Dewey: Sang Pemikir Pragmatis dan Pelopor Pendidikan Modern* (Tiram Media; Semarang, 2024).

aspek kewirausahaan.[38] Dengan demikian, kepemimpinan Kiai sangat berpengaruh terhadap masa depan santri ketika kembali ke tengah masyarakat, khususnya dalam membentuk kemampuan dan kemandirian berwirausaha.

Sangat penting bagi kai, yayasan, dan pengurus pesantren untuk memiliki responsivitas digital yang fleksibel yang mengikuti tren zaman dan preferensi publik. Responsif tidak hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga memiliki kebijaksanaan moral dan spiritual.[39] Dalam situasi seperti ini, kepemimpinan lebih dari sekadar mengatur dan mengelola; mereka dapat menginspirasi dengan mempromosikan lembaga dan menanamkan nilai dan makna. Oleh karena itu, kepemimpinan pendidikan Islam masa kini harus memadukan spiritualitas, keterampilan digital, dan strategi manajemen. KH. Hasyim Asy'ari menekankan bahwa pendidikan yang ideal adalah pendidikan yang menumbuhkan *al-akhlāq al-karīmah* melalui keteladanan, bukan sekadar berbicara tentang materi.[40] Metode ini sejalan dengan prinsip manajemen Islami, yang menekankan kemaslahatan, amanah, dan niat sebagai dasar untuk menetapkan kebijakan publik di lingkungan pendidikan Islam.

Dengan demikian, setiap strategi komunikasi lembaga harus selaras dengan nilai adab, kebijaksanaan, dan pelayanan yang tulus. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip manajemen Islami yang menekankan niat, amanah, serta kemaslahatan sebagai dasar dalam menetapkan kebijakan publik di

---

[38] Ahmad Abu Rizki dkk., "Peran Strategis Ketua Yayasan dalam Pengembangan Unit Usaha Pondok Pesantren Studi Kasus di Perguruan Islam Ganra," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 10, no. 3 (2025): 1584–96.

[39] Ahmad Hasinur Rohman dan Siti Fatimatul Munawaroh, "Orkestrasi Kepemimpinan Pendidikan dalam Ekosistem Manajemen Adaptif Era Society 5.0," *Social Science Academic* 4, no. 1 (2026): 396–408, https://doi.org/10.37680/ssa.9688.

[40] Mukhdaji Albar, "Peran Ketua Yayasan dalam Meningkatkan Reputasi Lembaga melalui Media Sosial (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al qur'an Al falah 2 Nagreg Bandung)," *Journal of Innovative and Creativity* 5, no. 2 (2025): 15878–86.

lingkungan pendidikan Islam. Seorang pemimpin memiliki peran yang begitu penting dalam mendorong peningkatan kinerja lembaganya. Untuk mencapai hasil yang optimal, pemimpin dituntut memiliki visi yang jelas, pandangan yang jauh ke depan, serta kemampuan mewujudkan dan mengawal proses perubahan demi tercapainya kemajuan yang berkesinambungan.[41] Peran Kiai terhadap santri bersifat lebih strategis, visioner, dan tidak langsung, berbeda dari kepala sekolah yang menjalankan fungsi operasional harian. Secara garis besar, Kiai bertugas memastikan lembaga pendidikan bergerak sesuai visi "Terdepan dalam Ilmu, Terpuji dalam Laku", menyediakan sarana yang memadai, serta menjaga kualitas pendidikan secara menyeluruh. Yayasan merupakan badan hukum yang memiliki kewenangan dalam menentukan arah kebijakan lembaga pendidikan Islam, termasuk pesantren. Kiai memiliki peran strategis sebagai:[42]

a) Penentu visi dan arah organisasi.
b) Pengambil keputusan utama.
c) Penggerak transformasi.
d) Pengawas kualitas layanan pendidikan.

Di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Kota Malang, Kiai mengoptimalkan peran pengasuh dalam mengatur dan membina para santri agar koordinasi lebih efektif. Untuk menjaga motivasi, Kiai memperhatikan kenyamanan kerja, kebutuhan profesional, serta memberikan insentif yang sesuai. Pengabdian pendidik terlihat dari komitmen mereka menjaga mutu lembaga dan bekerja dengan penuh dedikasi. Kepercayaan kepada Kiai tercermin dari kepatuhan terhadap arahan pimpinan. Ia juga menerapkan sistem penghargaan dan teguran yang proporsional, serta meningkatkan

[41] Zulkipli Zulkipli dkk., "Perencanaan Ekstrakurikuler Kerohanian Islam (Rohis) Di Madrasah Aliyah Al-Fatah Palembang," *Fitrah: Journal of Islamic Education* 1, no. 1 (2020): 19–35, https://doi.org/10.53802/fitrah.v1i1.2.
[42] Tim IT Tarbiyatul Banin, *Tugas Ketua Yayasan Pendidikan Islam*, Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati, 11 Juli 2017, https://tarbiyatulbanin.sch.id/editorial/editorial-oleh/.

kedisiplinan melalui aturan yang jelas dan komunikasi intensif dengan kepala lembaga.[43] Strategi ini menciptakan lingkungan kerja yang profesional dan mendukung tercapainya visi pesantren.

Kesimpulannya bahwa kepemimpinan progresif tercermin dalam komitmen terhadap nilai inklusivitas, partisipasi, dan pemberdayaan sumber daya manusia. Modernisasi pesantren diwujudkan melalui penguatan inovasi kurikulum, peningkatan kapasitas pendidik, serta tata kelola yang adaptif dan kolaboratif. Praktik pendelegasian kewenangan dan pendampingan berkelanjutan turut memperkuat profesionalisme serta kelincahan institusi dalam merespons perubahan. Dengan demikian, kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek menjadi instrumen strategis dalam memastikan keberlanjutan modernisasi lembaga pendidikan Islam yang tetap berakar pada nilai-nilai tradisi pesantren.

2. Karakteristik Kepemimpinan Progresif Perspektif Brooks

Dalam penelitian ini, kepemimpinan progresif menggunakan perspektif Brooks yang melihat kepemimpinan progresif sebagai kepemimpinan yang lebih terbuka, inklusif, kolaboratif, dan mampu merespons perubahan. Kerangka tersebut kemudian dioperasionalisasikan dalam kajian Youssef melalui tujuh karakteristik, yaitu *Distributed*, *Collaborative*, *Opened*, *Inclusive*, *Plural*, *Democratic*, dan *Up-Down*.[44] Perspektif Brooks dalam penelitian ini ditempatkan sebagai grand theoretical perspective atau landasan teori utama untuk memahami karakter Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar. Ketujuh karakteristik tersebut dipahami sebagai berikut: *Distributed* berarti pembagian peran dan kewenangan; *Collaborative* berarti kerja sama dalam pengambilan dan

[43] Muhammad Nur Hakim dan M. Syaiful Anwar Nurul Jamal, "Gaya Dan Strategi Ketua Yayasan Dalam Membentuk Loyalitas Dan Komitmen Pendidik," *Chalim Journal of Teaching and Learning* 1, no. 2 (2022): 169–81, https://doi.org/10.31538/cjotl.v1i2.145.

[44] Hanafi dkk., "The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the 'New Normal.'"

pelaksanaan kebijakan; *Opened* menunjukkan keterbukaan terhadap gagasan dan perubahan; *Inclusive* berarti melibatkan berbagai pihak; *Plural* menunjukkan penerimaan terhadap keberagaman; *Democratic* menekankan musyawarah dan partisipasi; sedangkan *Up-Down* menggambarkan hubungan kepemimpinan yang memungkinkan komunikasi dan interaksi dua arah antara pimpinan dan anggota.

Selanjutnya, penelitian ini menggunakan kerangka Youssef sebagai kerangka analisis untuk melihat bagaimana kepemimpinan progresif tersebut diwujudkan dalam proses modernisasi lembaga pendidikan Islam. Kerangka ini meliputi empat dimensi, yaitu *Policy, Structural, Social, dan Financial*. *Policy* berkaitan dengan kebijakan dan arah pengembangan lembaga; *Structural* berkaitan dengan struktur, pembagian fungsi, dan sistem kelembagaan; *Social* berkaitan dengan hubungan dan keterlibatan warga lembaga serta masyarakat; sedangkan *Financial* berkaitan dengan pengelolaan dan penguatan sumber daya keuangan.[45] Dengan demikian, posisi teori dalam penelitian ini adalah Brooks sebagai landasan teori utama untuk mengidentifikasi karakter Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar, sedangkan Youssef digunakan sebagai kerangka analisis untuk mengkaji penerapannya dalam aspek *Policy, Structural, Social, dan financial.* Berdasarkan perspektif Brooks tersebut, penelitian ini menggunakan tujuh karakter kepemimpinan progresif sebagai instrumen analisis untuk melihat bagaimana KH Marzuqi Mustamar menjalankan kepemimpinannya dalam proses modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek.

3. Implementasi Kepemimpinan Progresif dalam Memodernisasi Lembaga Pendidikan Islam Perspektif Youssef

Dalam lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan progresif harus dilihat bukan hanya dari gaya atau kepribadian seorang pemimpin; itu juga harus dilihat dari seberapa baik para pemimpin membawa visi perubahan ke

[45] Ibid., 28.

dalam praktik kelembagaan. Seorang pemimpin progresif tidak hanya menyukai inovasi dan perubahan, tetapi mereka juga dapat membangun organisasi yang mendukung perubahan tersebut. Kepemimpinan progresif sangat penting dalam lembaga pendidikan Islam seperti pesantren untuk menjaga keseimbangan antara mempertahankan nilai-nilai tradisional dan beradaptasi dengan kemajuan teknologi, perkembangan sosial, dan tuntutan manajemen modern.

Menurut perspektif Youssef, ada empat dimensi utama yang dapat digunakan untuk menganalisis pelaksanaan kepemimpinan progresif dalam lembaga pendidikan: kebijakan, struktur, social, dan keuangan. Keempat aspek tersebut menunjukkan bahwa perubahan kelembagaan tidak hanya bergantung pada ide pemimpin; itu juga perlu memiliki kebijakan yang jelas, struktur organisasi yang solid, hubungan sosial yang kuat, dan kemampuan untuk mempertahankan sumber daya. Karena modernisasi lembaga pendidikan Islam mencakup hal-hal selain akademik, seperti tata kelola, hubungan masyarakat, dan keberlanjutan organisasi, maka kerangka ini relevan untuk digunakan dalam penelitian pesantren.

a) Policy

Dalam dimensi policy, seorang pemimpin menentukan jalan perubahan melalui kebijakan strategis yang menjadi dasar pengembangan organisasi. Dalam kepemimpinan progresif, kebijakan tidak hanya aturan pemerintah; mereka adalah cara para pemimpin menerjemahkan tujuan mereka untuk mengubah organisasi. Kebijakan modernisasi dalam lembaga pendidikan Islam dapat dilihat dalam pengembangan program pendidikan, inovasi layanan, pemanfaatan teknologi, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan penyusunan strategi kelembagaan yang sesuai dengan evolusi. Pemimpin progresif dapat memahami perubahan lingkungan dan

mengubah kesulitan menjadi peluang untuk mengembangkan organisasi.[46]

Dalam konteks pesantren, kebijakan yang dibuat oleh kiai menunjukkan unsur politik. Kebijakan ini memungkinkan pesantren untuk mempertahankan identitas keislamannya sambil melakukan inovasi dalam manajemen dan sistem pendidikan. Contoh kepemimpinan progresif dalam kebijakan kelembagaan adalah digitalisasi administrasi, sistem informasi pesantren, dan peningkatan layanan pendidikan. Oleh karena itu, dimensi *policy* digunakan dalam penelitian ini untuk melihat bagaimana KH Marzuqi Mustamar membuat berbagai kebijakan strategis untuk mendukung transformasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek.

b) Structural

Bagian dari dimensi struktural adalah kemampuan seorang pemimpin untuk membangun sistem organisasi yang dapat mendukung proses perubahan. Selain ide-ide para pemimpin, modernisasi institusi pendidikan juga membutuhkan struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang jelas, dan sistem koordinasi yang efektif untuk melaksanakan kebijakan. Kepemimpinan progresif percaya bahwa struktur organisasi memberikan peran dan tanggung jawab kepada seluruh bagian lembaga selain membagi administrasi.[47]

---

[46] Nayyif Sujudi dan Aan Komariah, "Leadership Characteristics Era Disruption: Strategy for Intellectual Capital Building Leadership in Higher Education," conf. paper presented pada Proceedings of the 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019), *Proceedings of the 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019)*, 2020, https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.183.

[47] Monica Mincu, "Why Is School Leadership Key to Transforming Education? Structural and Cultural Assumptions for Quality Education in Diverse Contexts," *PROSPECTS* 52, no. 3–4 (2022): 231–42, https://doi.org/10.1007/s11125-022-09625-6.

Ini sejalan dengan ciri-ciri kepemimpinan progresif yang menekankan penyebaran kepemimpinan, kerja sama, dan pemberdayaan sumber daya manusia. Penguatan organisasi yayasan, pengelolaan unit pendidikan, dan pembagian kewenangan antara kiai, pengurus, tenaga pendidik, dan bagian administrasi adalah beberapa contoh aspek struktural dalam lembaga pesantren. Pesantren dengan struktur yang kuat dapat melakukan perubahan secara sistematis tanpa bergantung sepenuhnya pada pemimpin. Akibatnya, penelitian ini menggunakan dimensi *structural* untuk melihat bagaimana KH Marzuqi Mustamar membangun dan mengembangkan struktur kelembagaan Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek untuk mendukung proses modernisasi.

c) Social

Kemampuan seorang pemimpin untuk membangun hubungan sosial, kepercayaan, dan legitimasi masyarakat terhadap lembaga pendidikan dibahas dalam dimensi sosial. Keberhasilan modernisasi pendidikan Islam tergantung pada perubahan internal organisasi dan kemampuan institusi untuk membangun hubungan yang kuat dengan masyarakat. Pesantren adalah lembaga sosial-keagamaan yang keberadaannya dipengaruhi oleh iman masyarakat. Oleh karena itu, pemimpin progresif harus mampu berkomunikasi secara terbuka, berhubungan dengan berbagai pihak, dan memastikan bahwa masyarakat terlibat dalam pembangunan lembaga.[48]

Keterbukaan informasi, publikasi kegiatan pesantren, keterlibatan wali santri, dan penggunaan media digital sebagai sarana komunikasi publik adalah beberapa cara modernisasi sosial dapat dicapai. Transformasi digital dalam pesantren tidak hanya membantu menyebarkan informasi, tetapi juga membangun persepsi dan

[48] Wawan Shofwani dkk., "Transforming Educational Management in Islamic Boarding Schools: A Historical and Digital Perspective," *JP (Jurnal Pendidikan) : Teori Dan Praktik* 10, no. 2 (2025).

kepercayaan masyarakat terhadap lembaga. Studi tentang pergeseran manajemen pesantren juga menunjukkan bahwa penguatan komunikasi publik dan digitalisasi merupakan komponen penting dalam peralihan pesantren ke era modern. Dalam penelitian ini, dimensi *social* menganalisis bagaimana kepemimpinan KH Marzuqi Mustamar meningkatkan hubungan sosial pesantren melalui keterbukaan informasi, publikasi kelembagaan, dan penguatan kepercayaan masyarakat.

d) Financial

Faktor *financial* berkaitan dengan kapasitas pemimpin untuk memastikan bahwa organisasi bertahan hidup melalui pengelolaan sumber daya keuangan yang tepat dan akuntabel. Karena banyaknya inovasi kelembagaan yang diperlukan untuk modernisasi pendidikan Islam, diperlukan dukungan keuangan yang memadai.[49] Dalam kepemimpinan progresif, hal-hal yang berkaitan dengan keuangan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan untuk mendapatkan uang, tetapi juga bagaimana para pemimpin membangun sistem pengelolaan keuangan yang profesional, jelas, dan dapat membantu mencapai tujuan pendidikan organisasi.

Pengelolaan pembayaran pendidikan santri, pengembangan unit usaha, pengelolaan aset lembaga, dan sistem administrasi keuangan berbasis teknologi adalah beberapa cara di mana pesantren dapat menunjukkan aspek keuangan. Sistem digital dalam administrasi keuangan menunjukkan pergeseran dari manajemen konvensional menuju manajemen yang lebih efisien dan akuntabel. Penelitian ini menggunakan elemen keuangan untuk melihat bagaimana kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar mendukung keberlanjutan Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek

[49] Asrah Putri Hamdana dan Siti Rahma Donna, "Financial Management in Islamic Boarding Schools (Pesantren)," *Indonesian Journal of Research in Islamic Studies* 1, no. 2 (2024).

dengan meningkatkan sistem pengelolaan keuangan dan menggunakan teknologi dalam administrasi lembaga.

4. Integrasi Teori Kepemimpinan Progresif Brooks dan Youssef

Ketika berbicara tentang kepemimpinan progresif dalam lembaga pendidikan Islam, tidak hanya perlu melihat bagaimana seorang pemimpin bertindak, tetapi juga bagaimana kepemimpinan tersebut mengubah sistem kelembagaan. Dalam lembaga pendidikan Islam seperti pesantren, kepemimpinan progresif menghadapi tantangan yang sulit karena harus mempertahankan prinsip-prinsip tradisional keislaman dan memenuhi tuntutan modernisasi organisasi.[50] Pesantren, sebagai institusi pendidikan Islam, memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang unik, di mana kiai memiliki peran yang signifikan sebagai tokoh utama yang bertanggung jawab untuk menetapkan garis besar pendidikan. Namun, perubahan masyarakat, kemajuan teknologi, dan kebutuhan tata kelola pendidikan kontemporer mendorong kepemimpinan pesantren untuk berubah. Kiai tidak lagi hanya memegang otoritas keagamaan; mereka sekarang adalah pemimpin organisasi yang harus mampu membangun sistem kelembagaan yang profesional, fleksibel, dan berkelanjutan. Dalam penelitian ini, teori Brooks dan Youssef diintegrasikan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar. Kedua teori tersebut memiliki posisi yang saling melengkapi. Berbeda dengan perspektif Brooks, perspektif Youssef melihat bagaimana kepemimpinan progresif muncul dalam proses modernisasi kelembagaan.

5. Perbandingan Kepemimpinan Progresif dan Kepemimpinan Konservatif

Perubahan lingkungan pendidikan yang semakin kompleks, kepemimpinan lembaga pendidikan Islam, terutama pesantren, harus

[50] Hamdanah Hamdanah dkk., "Visionary Leadership in Islamic Boarding Schools: Implications for Institutional Management within the Barakka Framework," *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* 24, no. 8 (2025): 1041–57, https://doi.org/10.26803/ijlter.24.8.46.

diubah. Hubungan yang kuat antara kiai, santri, dan masyarakat membuat pesantren secara historis memiliki pola kepemimpinan yang kuat. Pola kepemimpinan ini berkembang dalam tradisi pesantren melalui figur kiai sebagai pusat otoritas, pengarah nilai, dan pengambil keputusan strategis lembaga.[51] Kharisma personal, legitimasi keagamaan, dan hubungan hierarkis antara anggota organisasi dan pemimpin sangat memengaruhi kepemimpinan pesantren konvensional.

Banyak lembaga pendidikan Islam mengadopsi pola kepemimpinan tradisional setelah munculnya berbagai tantangan global, seperti pandemi COVID-19. Nilai-nilai, kebiasaan, dan identitas kelembagaan pesantren tetap stabil berkat model kepemimpinan ini. Namun, pola kepemimpinan yang terlalu bergantung pada seorang pemimpin individu, tertutup, dan cenderung berorientasi dari atas ke bawah, atau dari atas ke bawah, memiliki keterbatasan ketika menghadapi perubahan yang membutuhkan partisipasi banyak pihak dan respons cepat. Pandemi COVID-19 menunjukkan kelemahan strategi kepemimpinan konvensional dalam menangani krisis multidimensional. Tidak hanya masalah keberlanjutan pembelajaran yang kompleks, tetapi juga masalah kesehatan, sosial, psikologis, dan keberlanjutan kelembagaan pesantren.[52] Dalam situasi seperti ini, para pimpinan pesantren tidak cukup hanya mengandalkan keputusan yang dibuat oleh orang-orang yang berkuasa. Mereka juga membutuhkan gaya kepemimpinan yang dapat mendorong kerja sama, meningkatkan partisipasi, dan membangun hubungan kerja antara bagian-bagian lembaga.

---

[51] Norma Fitria, "The Leadership of the Kyai as a Conservative Instrument of the Islamic Boarding School (A Case Study at Pondok Pesantren Hidayatul Qur'an Banjarrejo)," *Nizham Journal of Islamic Studies* 13, no. 1 (2025), https://doi.org/10.32332/fn6fxr86.

[52] Fida Hanum dkk., "Implementing an Inquiry-Based Learning Model to Deepen Students' Conceptual Understanding," *Journal La Edusci* 6, no. 5 (2025): 946–60, https://doi.org/10.37899/journallaedusci.v6i5.2645.

Kondisi ini mendorong pergeseran paradigm ke arah kepemimpinan yang lebih progresif. Kepemimpinan progresif bukanlah penghapusan tradisi kepemimpinan pesantren; itu adalah adaptasi terhadap tuntutan zaman. Dalam paradigma progresif, meskipun peran pemimpin tetap penting dalam menentukan arah dan visi organisasi, pencapaian ini dicapai melalui pembagian peran, keterbukaan komunikasi, kolaborasi, dan pemberdayaan seluruh anggota organisasi.[53] Oleh karena itu, tidak hanya gaya kepemimpinan yang membedakan kepemimpinan konservatif dari progresif, tetapi juga cara hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi diatur dan proses perubahan kelembagaan. Sementara kepemimpinan progresif menekankan inovasi, partisipasi, fleksibilitas, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan, kepemimpinan konservatif menekankan stabilitas, otoritas personal, dan kesinambungan struktur yang telah ada. Dengan mempertimbangkan perbandingan ini, kita dapat memahami bagaimana kepemimpinan progresif KH. Marzuqi Mustamar mampu menciptakan pola kepemimpinan yang tetap mempertahankan nilai-nilai pesantren sambil memungkinkan transformasi kelembagaan melalui pendekatan yang lebih demokratis, kolaboratif, dan adaptif.

Dengan menempatkan pemimpin sebagai pusat kekuatan dan sumber utama dalam menentukan arah kebijakan organisasi, kepemimpinan konservatif adalah pendekatan kepemimpinan yang cenderung mempertahankan pola tradisional. Metode ini mengutamakan kestabilan, kepatuhan, kesinambungan struktur, dan pemeliharaan nilai-nilai yang telah berkembang dalam perusahaan. Ketika datang ke pesantren, pola kepemimpinan konservatif sering terlihat melalui kuatnya peran kiai sebagai orang yang memiliki otoritas tertinggi dalam menetapkan kebijakan

[53] Samsul Arifin dkk., "Kiai's Transformative Leadership in Developing an Organizational Culture of Islamic Boarding Schools: Multicase Study," *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 16, no. 2 (2024), https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.5325.

dan tujuan organisasi. Aspek personal, tertutup (*closed*), eksklusif (*exclusive*), kesatuan otoritas (*unitary*), otoritatif (*authoritative*), dan pola pengambilan keputusan dari atas ke bawah (*top-down*) semuanya terkait dengan karakter kepemimpinan tersebut.[54] Pola kepemimpinan yang terlalu berpusat pada figur pemimpin mengganggu partisipasi, inovasi, keterbukaan, dan fleksibilitas organisasi. Namun, ini membantu menjaga tradisi pesantren stabil, identitas, dan konsisten. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dalam penelitian ini yang menemukan bahwa figur kiai, yang mengandalkan legitimasi religius dan kharisma personal, sering menjadi pemimpin utama dalam kepemimpinan pesantren tradisional.

Kepemimpinan progresif menciptakan paradigma kepemimpinan yang lebih responsif terhadap perubahan, membedakannya dari pendekatan konservatif. Meskipun kepemimpinan progresif tidak menghilangkan otoritas pemimpin, mereka mengubah cara mereka menggunakannya melalui pemberdayaan, kerja sama, dan pembagian tanggung jawab. Pendekatan ini melihat pemimpin sebagai bukan hanya pengambil keputusan utama tetapi juga sebagai pengarah perubahan *(agent of change).*[55] Mereka memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara terbuka, membangun jaringan, dan melibatkan semua bagian organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam penelitian ini, Brooks mendefinisikan kepemimpinan progresif sebagai karakteristik berikut: terdistribusi, kolaboratif, terbuka*,* inklusif*,* plural*,* demokratis dan hubungan dua arah kepemimpinan antara pemimpin dan anggota organisasi[56]

---

[54] Farid Wajdi dkk., "The Pattern of Leadership of Kiai in Managing Learning Pesantren," *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2022): 15–30, https://doi.org/10.31538/ndh.v7i1.1832.

[55] Bruce Macfarlane dkk., "Three Perspectives on Leadership in Higher Education: Traditionalist, Reformist, Pragmatist," *Higher Education* 88, no. 4 (2024): 1381–402, https://doi.org/10.1007/s10734-023-01174-x.

[56] Hanafi dkk., "The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the 'New Normal'"; Yusuf Hanafi dkk., "The New Identity of Indonesian Islamic

Bagaimana kekuasaan didistribusikan menunjukkan perbedaan antara kepemimpinan konservatif dan progresif. Sebagian besar keputusan dibuat oleh pemimpin dalam kepemimpinan konservatif karena kekuatan cenderung berada di tangan individu tersebut. Kepemimpinan progresif, di sisi lain, menggunakan prinsip distribusi kepemimpinan, yang berarti bahwa setiap bagian organisasi diberi tugas dan tanggung jawab masing-masing. Dengan demikian, keberhasilan organisasi adalah tanggung jawab bersama.[57] Dari perspektif keterbukaan, kepemimpinan konservatif cenderung menggunakan pola komunikasi yang terbatas, di mana kelompok tertentu memiliki kendali atas kebijakan dan informasi. Di sisi lain, kepemimpinan progresif menekankan keterbukaan, melalui komunikasi dua arah, transparansi kebijakan, dan memberikan ruang bagi anggota organisasi untuk menyumbangkan ide dan pendapat mereka. Karena kepemimpinan konservatif biasanya terbatas pada orang-orang yang memiliki kedekatan atau legitimasi tertentu dari pemimpin, keterlibatan anggota organisasi biasanya bersifat eksklusif. Dengan demikian, prinsip inklusivitas diciptakan oleh kepemimpinan progresif, yang memberikan kesempatan kepada berbagai kelompok untuk berpartisipasi dalam proses pengembangan lembaga. Selain itu, kepemimpinan konservatif menekankan pola kesatuan pandangan juga dikenal sebagai "*unitary*". Dengan kata lain, mereka cenderung menjadikan pendapat pemimpin sebagai referensi utama dalam menentukan jalan organisasi.

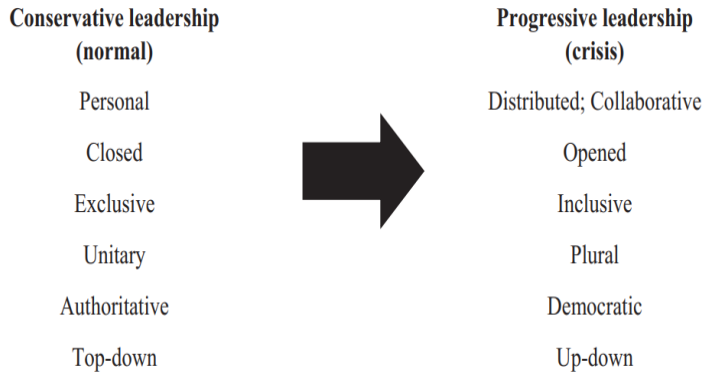
Dengan hubungan hierarkis yang kuat antara pemimpin dan anggota organisasi, kepemimpinan konservatif cenderung otoritatif. Melalui pola *top-down,* keputusan biasanya bergerak dari pemimpin ke bawahan dari atas ke bawah. Di sisi lain, kepemimpinan progresif menghasilkan pola

---

Boarding Schools in the 'New Normal': The Education Leadership Response to COVID-19," *Heliyon* 7 (2021).

[57] Andrea Eriksson dkk., "Forms of Distributed Leadership – a Case Study of Six Workplaces in Eldercare," *BMC Health Services Research* 25, no. 1 (2025): 300, https://doi.org/10.1186/s12913-025-12417-1.

demokratis, di mana semua anggota organisasi berpartisipasi dalam diskusi, persetujuan, dan partisipasi. Meskipun pemimpin tetap memiliki otoritas untuk menetapkan tujuan strategis organisasi, implementasi kebijakan dilakukan melalui komunikasi timbal balik, atau dari atas ke bawah, sehingga ada keseimbangan antara keinginan pemimpin dan keinginan anggota organisasi.[58] Dengan mempertimbangkan perbedaan ini, kepemimpinan progresif tidak dapat dianggap sebagai penghapusan tradisi kepemimpinan yang telah berkembang di lembaga pendidikan Islam. Sebaliknya, proses mengubah cara otoritas digunakan untuk lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi kontemporer dikenal sebagai kepemimpinan progresif. Meskipun peran strategis sebagai penjaga visi, nilai, dan tujuan organisasi tetap dipegang oleh pemimpin, pencapaian tujuan ini dicapai melalui kerja sama, pembagian peran, keterbukaan komunikasi, dan penguatan kapasitas seluruh anggota organisasi.



Gambar 2.1 ***Conservative dan Progressive***

Pendekatan kepemimpinan progresif menjadi relevan untuk pesantren karena mampu menjembatani dua kebutuhan utama: mempertahankan identitas dan nilai tradisional serta beradaptasi dengan kebutuhan modern. Oleh karena itu, kepemimpinan progresif KH. Marzuqi

[58] Muhammad Rafiq-uz-Zaman dkk., "Comparative Analysis of Authoritative and Democratic Leadership Styles and Their Impact on School Management Effectiveness," *Inverge Journal of Social Sciences* 4, no. 2 (2025).

Mustamar dalam modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek dapat dipahami sebagai bentuk transformasi kepemimpinan kiai dari kepemimpinan yang didasarkan pada otoritas personal menuju kepemimpinan yang lebih bekerja sama, terbuka, inklusif, dan siap untuk mengadaptasi diri dengan perubahan. Metode ini menunjukkan bahwa modernisasi pesantren tidak perlu meninggalkan tradisi; sebaliknya, itu memerlukan pemimpin yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dengan kebutuhan inovasi kelembagaan.

B. Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam

Proses menyesuaikan sistem pendidikan dengan perkembangan zaman dikenal sebagai modernisasi pendidikan Islam. Proses ini tetap mempertahankan prinsip-prinsip dasar ajaran Islam. Penata ulang kurikulum pesantren menunjukkan proses modernisasi. Ini menggabungkan pendekatan saintifik, pembelajaran berbasis kompetensi, dan penambahan muatan digital dan keterampilan modern. Penyesuaian ini menunjukkan bahwa modernisasi bukan lagi sekadar wacana, tetapi sudah diimplementasikan dalam berbagai aspek, termasuk penguatan literasi teknologi, kewirausahaan, dan pendidikan karakter yang relevan dengan tantangan global.[59] Dalam konteks tersebut, Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar memegang peranan penting sebagai motor penggerak perubahan. Melalui visi yang progresif, kemampuan menginspirasi, dan komitmen terhadap nilai-nilai keislaman, Kiai menjadi aktor kunci yang memastikan modernisasi berjalan terarah, berkelanjutan, dan tetap berlandaskan spiritualitas.[60] Kepemimpinan inilah yang menjembatani kebutuhan adaptasi zaman dengan ruh pendidikan Islam, sekaligus memperkuat daya saing lembaga pendidikan secara menyeluruh.

Modernisasi pendidikan Islam merupakan upaya menyesuaikan nilai-nilai

---

[59] Safa Anggrina dkk., "Modernisasi Pendidikan Islam di Madrasah," *Journal of Sustainable Education* 2, no. 2 (2025).

[60] Ah Syamli dan Ahmad Faris, "Modernisasi Pesantren di Indonesia: Dialektika Antara Tradisi dan Transformasi Pendidikan Islam Kontemporer," *JPIK* 8, no. 1 (2025).

keislaman dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, meski masih menghadapi kendala seperti kurikulum yang belum terintegrasi penuh, terbatasnya fasilitas, dan kualitas pendidik yang perlu ditingkatkan. Peluang pembaruan tetap terbuka melalui pemanfaatan teknologi yang dapat memperkaya proses belajar dan memperluas akses pendidikan.[61] Dalam konteks ini, Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar menjadi kunci yang mendorong inovasi, mengarahkan pembaruan kurikulum, dan memastikan nilai-nilai Islam tetap terinternalisasi sehingga lembaga pendidikan mampu berdaya saing tanpa kehilangan jati diri.

Nahdlatul Ulama (NU) sangat berperan dalam modernisasi pendidikan Islam di Indonesia dengan memberikan inovasi yang tetap mempertahankan nilai-nilai keislaman. Melalui pengelolaan lembaga pendidikan dari madrasah hingga perguruan tinggi, NU menunjukkan bagaimana kurikulum, metode pembelajaran, manajemen pendidikan, serta teknologi dapat diintegrasikan secara harmonis untuk menjawab tuntutan zaman.[62] Meski modernisasi ini sempat menghadapi resistensi dari kelompok konservatif yang khawatir akan hilangnya otentisitas tradisi, NU berhasil memadukan pendekatan klasik dan modern melalui strategi inklusif yang melibatkan ulama, akademisi, dan pengelola lembaga pendidikan. Sejak berdiri pada 1926, NU konsisten membangun lembaga pendidikan yang menyeimbangkan ilmu agama dan ilmu umum, serta terus berinovasi guna mempersiapkan generasi Muslim yang kompeten, moderat, dan relevan dengan perkembangan global.

Secara keseluruhan, modernisasi pendidikan Islam menuntut adanya pembaruan kurikulum, metode pembelajaran, dan penguatan literasi digital

---

[61] Nur Siti Rahmayanti dkk., "Tantangan Pendidikan Islam di Era Globalisasi dalam Menjaga Nilai-Nilai Keislaman," *Qolamuna: Keislaman, Pendidikan, Literasi dan Humaniora* 2, no. 1 (2025).

[62] Saripuddin Daulay dan Rasyid Anwar Dalimunthe, "Modernisasi Pendidikan Islam di Indonesia (Komparasi Pengalaman Organisasi Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama)," *Fitrah: Journal of Islamic Education* 2, no. 2 (2022): 125–40, https://doi.org/10.53802/fitrah.v2i2.70.

tanpa menghilangkan nilai-nilai dasar ajaran Islam.[63] Dalam proses perubahan ini, Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar menjadi faktor penentu yang mengarahkan langkah lembaga pendidikan agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sekaligus menjaga identitas keislamannya. Dengan visi yang progresif, kemampuan menginspirasi, serta komitmen terhadap nilai-nilai spiritual dan moral, Kiai berperan sebagai penggerak utama yang memastikan modernisasi berjalan inklusif, berkelanjutan, dan relevan dengan kebutuhan zaman. Dengan demikian, Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar menjadi pilar strategis dalam mewujudkan modernisasi lembaga pendidikan Islam yang kompetitif, berkarakter, dan tetap berakar pada nilai-nilai keislaman.

C. Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam Tradisional dan Modern

Secara historis, Ada dua pendapat utama tentang bagaimana Pondok Pesantren pertama kali muncul di Indonesia. Pertama, dianggap bahwa pesantren berakar dari tradisi Islam, terutama tarekat, yang menggunakan sistem pembelajaran berasrama. Kedua, ada yang berpendapat bahwa pesantren modern merupakan pengembangan atau adopsi dari sistem pendidikan Hindu-Buddha pra-Islam, yang mengenal istilah "pondok" sebagai tempat belajar agama. Secara etimologis, "pondok" berarti "tempat belajar para santri", dan "pondok" berarti " Pesantren masih dianggap sebagai institusi pendidikan Islam tertua dan paling berpengaruh di Indonesia, terlepas dari banyak versi sejarah yang berbeda.[64] Meskipun sulit untuk menentukan kapan tradisi pesantren muncul, banyak penelitian menunjukkan bahwa tradisi ini berkembang tidak lama setelah masyarakat Muslim muncul di Nusantara.

Pondok pesantren dikenal dengan lembaga pendidikan Islam sekaligus lembaga sosial kemasyarakatan yang memiliki kekhasan tersendiri

---

[63] Kamila Rahma Shalehah dkk., "Transformasi Pendidikan Islam di Era Digital: Rekonstruksi Nilai-Nilai Historis dalam Menyongsong Masyarakat Virtual," *Jurnal IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam* 3, no. 3 (2025): 551–66, https://doi.org/10.61104/ihsan.v3i3.1529.

[64] Kholis Tohir, *Model Pendidikan Pesantren Salafi* (Scopindo Media Pustaka, 2020).

dibandingkan institusi pendidikan lainnya. Perkembangan historis pesantren menunjukkan bahwa lembaga ini tumbuh dari akar kuat masyarakat Muslim Nusantara, sehingga menjadi institusi indeginus yang terus hidup dan berkembang bersama komunitas sekitarnya.[65] Pendidikan Islam seharusnya tidak hanya menitikberatkan penguasaan ilmu agama (ulum al-din), tetapi juga mampu menjawab tantangan zaman. Tujuannya bukan sekadar untuk kebahagiaan ukhrawi, melainkan juga untuk kesejahteraan duniawi.[66] Oleh karena itu, pendidikan Islam perlu mengintegrasikan IPTEK dalam kurikulum agar Santri siap menghadapi kehidupan secara komprehensif. Hal ini menegaskan pentingnya memadukan sistem pendidikan Islam tradisional dengan modern, karena kedua pendekatan tersebut tetap dibutuhkan secara bersamaan.

D. Hubungan Kepemimpinan progresif dan Modernisasi Pesantren

Pendidikan Islam memiliki peran strategis dalam pembentukan karakter dan internalisasi nilai keagamaan. Selain itu, pendidikan Islam menghadapi tantangan modernisasi dan globalisasi yang menuntut kepemimpinan yang baru. Pesantren modern adalah evolusi dari pesantren tradisional dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan zaman sambil mempertahankan nilai-nilai Islam. Perubahan ini tidak hanya terlihat pada sistem dan kurikulum, tetapi juga pada aspek pengelolaan dan kepemimpinan.[67] Terutama, model kepemimpinan progresif yang digunakan menekankan visi progresif, adaptabilitas, dan keterbukaan terhadap inovasi.

Pesantren modern menggunakan manajemen pendidikan yang terencana dan terstruktur dalam praktiknya. Ini dicapai melalui perencanaan strategis,

---

[65] Sadali Sadali, "Eksistensi Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam," *Atta'dib Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 2 (2020): 53–70, https://doi.org/10.30863/attadib.v1i2.964.

[66] Moh Khoiruddin, "Pendidikan Islam Tradisional dan Modern," *Tasyri"* 25, no. 2 (2018).

[67] Aulia Zakiah dkk., "Perkembangan Manajemen, Sistem Pendidikan dan Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern," *Jurnal Mudabbir* (Sumatera Utara) 5, no. 2 (2025).

pembagian tugas yang jelas, pelaksanaan program berbasis kualitas, dan evaluasi berkelanjutan. Kurikulum keagamaan klasik digabungkan dengan kurikulum nasional dan internasional melalui sistem integratif ini menghasilkan lulusan yang unggul secara spiritual, intelektual, dan profesional. Ketika datang ke kepemimpinan, kiai atau pimpinan pesantren tidak lagi semata-mata bertumpu pada kekuatan karismatik mereka. Sebaliknya, mereka sekarang berperan sebagai pemimpin yang visioner, terlibat, dan mampu menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi dan perubahan sosial.[68] Oleh karena itu, pesantren kontemporer muncul sebagai contoh pendidikan Islam yang relevan dan kompetitif di era modern.

Hubungan antara kepemimpinan progresif dan modernisasi pesantren bersifat inheren dan saling menguatkan. Kepemimpinan progresif menjadi prasyarat strategis dalam menggerakkan proses modernisasi, karena menekankan pada visi progresif, keterbukaan terhadap perubahan, serta kemampuan adaptasi terhadap dinamika sosial dan perkembangan teknologi.[69] Modernisasi pesantren tidak hanya menyangkut pembaruan kurikulum atau sarana prasarana, tetapi juga transformasi tata kelola, budaya organisasi, dan pola relasi kepemimpinan yang lebih partisipatif dan kolaboratif.[70] Dalam konteks ini, Kiai yang menerapkan kepemimpinan progresif mampu mendorong inovasi tanpa melepaskan akar tradisi dan nilai-nilai keislaman yang menjadi identitas pesantren. Ia berperan sebagai agen perubahan yang mengintegrasikan prinsip profesionalisme, pemberdayaan sumber daya manusia, serta penguatan jejaring kelembagaan. Dengan demikian, kepemimpinan progresif tidak hanya mempercepat modernisasi pesantren, tetapi juga memastikan bahwa proses tersebut berlangsung secara terarah,

---

[68] Sally Badriya Hisniati dkk., "Tipologi dan Dinamika Pondok Pesantren dalam Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia," *Jurnal Pelita Nusa: Sosial dan Humaniora* 5, no. 2 (2025).

[69] Akhmad Afnan Fajarudin, "Kepemimpinan Modern Berbasis Pesantren," *Risalatuna: Journal of Pesantren Studies* 2, no. 1 (2022): 144, https://doi.org/10.54471/rjps.v2i1.1573.

[70] Jamal Ma'mur Asmani, *Peendidikan Islam Transformatif: Gagasan Progresif KH. M. A. Sahal Mahfudh*, Pertama (IRCiSoD, 2025).

berkelanjutan, dan tetap berlandaskan pada khazanah nilai pesantren.

E. Kelembagaan, Sosial dan Financial

Pesantren memiliki peran strategis dalam pembentukan karakter serta pemberdayaan sosial-ekonomi masyarakat. Agar fungsi tersebut berjalan optimal, diperlukan pendanaan yang stabil dan memadai. Ketersediaan dana sangat menentukan mutu pendidikan dan keberlanjutan operasional, mencakup kebutuhan harian, pemeliharaan sarana, pengembangan kurikulum, hingga bantuan bagi santri kurang mampu.[71] Oleh karena itu, keberlanjutan finansial menjadi hal penting dalam menjaga eksistensi dan keberlangsungan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam.

Selama ini pondok pesantren kerap dipersepsikan sebagai lembaga yang bergantung pada pengajuan proposal bantuan kepada berbagai pihak, baik institusi formal, nonformal, maupun individu yang memiliki kemampuan finansial, untuk mendukung pembangunan sarana maupun pelaksanaan berbagai kegiatan pesantren.[72] Persepsi tersebut dalam beberapa hal dapat memengaruhi citra dan kewibawaan lembaga pesantren di tengah masyarakat. Dalam konteks modernisasi lembaga pendidikan Islam, muncul kesadaran di sejumlah pesantren untuk mengubah pola tersebut melalui pengembangan unit-unit kewirausahaan sebagai upaya mencapai kemandirian ekonomi.[73] Transformasi ini tidak terlepas dari peran kepemimpinan kiai yang progresif dalam menggali, mengelola, dan memanfaatkan berbagai potensi yang dimiliki pesantren secara lebih produktif dan berkelanjutan.

Pesantren memiliki kepemimpinan yang sangat penting untuk kemajuan dan keberhasilannya. Dalam struktur pesantren, kiai berperan sebagai pemimpin

---

[71] Qonita Karima, "Pendanaan Pesantren dan Strategi Mewujudkan Kemandirian Ekonomi," *Jurnal Ilmu Multidisiplin* 2, no. 2 (2026).
[72] Icha Apriliza, "Strategi Pengelolaan Pembiayaan Pondok Pesantren," *Jurnal Tahsinia* 6, no. 10 (2025).
[73] Muhammad Amin Nur dan Nurul Yaqien, "Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Wirausaha Di Pesantren," *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 8, no. 1 (2023): 73–82, https://doi.org/10.18860/jmpi.v1i1.20506.

yang memiliki wewenang untuk menetapkan kebijakan, mengelola kelembagaan, dan mengarahkan kehidupan siswa.[74] Oleh karena itu, gaya kepemimpinan kiai sangat memengaruhi keberlangsungan dan kemajuan pesantren. Ketika pendidikan Islam berkembang, kepemimpinan kiai harus tidak hanya tradisional, tetapi juga lebih fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perubahan zaman.

Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar tercermin dalam kemampuannya mendorong modernisasi pesantren melalui penguatan kualitas kelembagaan, pengembangan sumber daya manusia (SDM), serta peningkatan daya saing lembaga pendidikan. Transformasi tersebut terlihat dari upaya pesantren yang tidak hanya mempertahankan sistem pendidikan salaf, tetapi juga mengintegrasikan pendidikan formal seperti MTs dan MA, bahkan hingga jenjang perguruan tinggi.[75] Dengan demikian, Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar menjadi kunci dalam mengarahkan pesantren agar adaptif terhadap perkembangan masyarakat tanpa meninggalkan nilai dasar pendidikan Islam.

Dalam konteks ini, Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Sukun Kota Malang menjadi salah satu contoh pesantren yang berupaya mengembangkan kemandirian kelembagaan melalui berbagai inovasi pengelolaan pendidikan dan ekonomi pesantren. Salah satu strategi yang mulai dikembangkan adalah penguatan usaha mandiri pesantren melalui berbagai unit kewirausahaan, seperti pertanian, peternakan, dll. Upaya tersebut tidak terlepas dari peran kepemimpinan kiai yang mampu mendorong transformasi kelembagaan secara progresif tanpa meninggalkan nilai-nilai tradisi pesantren. Kepemimpinan yang progresif dan adaptif memungkinkan pesantren untuk mengembangkan berbagai program pendidikan, memperkuat kualitas sumber daya manusia, serta

---

[74] Rahma Nuriyal Anwar, "Pola Keberhasilan Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren," *Jurnal Kependidikan Islam* 11, no. 2 (2021).
[75] Arum Nela Falakhina dan Sari Hernawati, "Peran Kiai dalam Kepemimpinan Pesantren," *Risalah: Jurnal Pendidikan dan Studi Islam* 11, no. 1 (2025).

merintis unit-unit usaha produktif sebagai bagian dari strategi kemandirian ekonomi pesantren.[76] Dengan demikian, Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad tidak hanya berperan dalam menjaga keberlangsungan tradisi keilmuan pesantren, tetapi juga dalam mendorong modernisasi lembaga agar mampu menjawab tantangan dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

F. Kepemimpinan Kependidikan dalam Islam

1. Kepemimpinan Kependidikan dalam Islam

Kepemimpinan mencakup aspek *uluhiyah, rububiyah, dan insaniyah*, sehingga diskusi tentangnya tidak akan berhenti sampai akhir zaman. Orang yang mengemban tugas *khalifatulloh fil ardh,* yang berarti pemimpin dunia. Dalam Al-Qur'an, surat Yaasin menunjukkan bahwa kepemimpinan terbaik adalah yang didasarkan pada iman dan tidak menuntut kompensasi materi.[77]

اتَّبِعُوْا مَنْ لَّا يَسْـَٔلُكُمْ اَجْرًا وَّهُمْ مُّهْتَدُوْنَ ﴿٢١﴾

Ikutilah orang yang tidak meminta imbalan (dalam berdakwah) kepadamu. Mereka adalah orang-orang yang mendapat petunjuk. (QS Yaasiin:21)

Jika kita melihat definisi sederhana, kepemimpinan memiliki banyak arti. Pemimpin dapat berarti pemberi perintah atau bertanggung jawab atas keberhasilan program. Kepemimpinan progresif diperlukan dalam masyarakat pendidikan demokratis. Untuk membangun konsep dasar tentang kepemimpinan, materi yang ditemukan dalam firman Allah SWT, Sunnah Rasulullah SAW, kisah hidup para sahabat, tabi'in, dan buku-buku tentang kepemimpinan populer akan dibahas di sini. Konsep dasar kepemimpinan adalah bahwa seseorang harus bertanggung jawab atas apa

---

[76] Jenal Aripin dan Mulyawan Safwandy Nugraha, "Manajemen Keuangan Berkelanjutan di Pondok Pesantren: Pendekatan Kewirausahaan dan Tantangannya," *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 4, no. 1 (2025): 143–63, https://doi.org/10.70287/epistemic.v4i1.223.

[77] "Surat Yasin Ayat 21," *Tafsir Web*, t.t., https://tafsirweb.com/7977-surat-yasin-ayat-21.html.

yang mereka pimpin. sebagaimana disampaikan oleh Rasulullah SAW, yang dikutip dalam kitab Shohih Bukhory Nomor 7138.

حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ، حَدَّثَنِي مَالِكٌ، عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ، عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ ـ رضى الله عنهما ـ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ أَلاَ كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالإِمَامُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهْوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهْوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَعَبْدُ الرَّجُلِ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهْوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلاَ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Kami mendengar dari Ismail, Malik, dan Abdullah bin Dinar, dari Abdullah bin Umar semoga Allah meridhoinya, bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda, "Sesungguhnya setiap orang adalah pemimpin dan setiap orang bertanggung jawab atas yang dipimpinnya: Imam (pemimpin) atas rakyatnya adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas rakyatnya; seorang laki-laki adalah pemimpin atas keluarganya dan bertanggung jawab atas keluarganya.[78]

Diperlukan diskusi lebih lanjut tentang komponen kepemimpinan karena gagasan dasar bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar terhadap mereka yang dipimpinnya.

2. Unsur-unsur Kepemimpinan Kependidikan dalam Islam

Banyak lembaga pendidikan atau sekolah modern berhasil saat generasi muda memegang peran kepemimpinan.[79] Selain itu, kepercayaan diberikan kepada pemimpin muda dalam hal inisiatif komunitas. Rosulullоh SAW bersabda bahwa seorang pemimpin harus memiliki unsur amanah. Dalam kitab shohih bukhory no. 6617, ada hadist berikut tentang pemimpin yang amanah:

صحيح البخاري ٦٦١٧: حَدَّثَنَا أَبُو نُعَيْمٍ حَدَّثَنَا أَبُو الْأَشْهَبِ عَنْ الْحَسَنِ أَنَّ عُبَيْدَ اللَّهِ بْنَ زِيَادٍ عَادَ مَعْقِلَ بْنَ يَسَارٍ فِي مَرَضِهِ الَّذِي مَاتَ فِيهِ فَقَالَ لَهُ مَعْقِلٌ إِنِّي مُحَدِّثُكَ حَدِيثًا سَمِعْتُهُ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ

[78] Ismail Bin Isa, "Shahih Al-Bukhari hadits nomor 7138," *Berbagi Faedah*, 27 April 2023, https://ismailibnuisa.blogspot.com/2023/04/shahih-al-bukhari-hadits-nomor-7138.html.

[79] Isny Lellya, "Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Pendidikan Modern," *Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 5 (2025).

صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ سَمِعْتُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَا مِنْ عَبْدٍ اسْتَرْعَاهُ اللَّهُ رَعِيَّةً فَلَمْ يَحُطْهَا بِنَصِيحَةٍ إِلَّا لَمْ يَجِدْ رَائِحَةَ الْجَنَّةِ

Kami mendengar dari Abu Nu'aim dan Abul Asyhab dari Al Hasan bahwa Abdullah bin Ziyad mengunjungi Ma'qil bin Yasar ketika dia sakit dan meninggal. Ma'qil kemudian mengatakan kepadanya, "Saya sampaikan kepadamu hadist yang aku dengar dari Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam, "Tidaklah seorang hamba yang Allah beri amanat kepemimpinan, tetapi dia tidak menirunya.[80]

Jika seseorang diberi tugas kepemimpinan di dunia tetapi tidak menjalankannya dengan benar, maka ia akan diharamkan dari surga, nauzubillah. Hal ini berlaku untuk skala besar dan kecil. Dalam keluarga, peran pemimpin bapak atau ibu adalah peran kecil yang sering dianggap sepele. Orang tua memiliki tanggung jawab atas anak-anaknya, dan mereka semua akan bertanggung jawab di akhirat.[81] Saat menjalankan fungsi kepemimpinannya, pemimpin organisasi pendidikan Islam, bahkan pemerintahan yang menangani kebutuhan rakyat, harus memenuhi unsur amanah. Kepemimpinan lembaga pendidikan Islam tradisional, serta lembaga pendidikan Islam secara keseluruhan, tidak hanya mencari jabatan.

صحيح البخاري ٦٦١٥: حَدَّثَنَا أَحْمَدُ بْنُ يُونُسَ حَدَّثَنَا ابْنُ أَبِي ذِئْبٍ عَنْ سَعِيدٍ الْمَقْبُرِيِّ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِنَّكُمْ سَتَحْرِصُونَ عَلَى الْإِمَارَةِ وَسَتَكُونُ نَدَامَةً يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَنِعْمَ الْمُرْضِعَةُ وَبِئْسَتْ الْفَاطِمَةُ وَقَالَ مُحَمَّدُ بْنُ بَشَّارٍ حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ حُمْرَانَ حَدَّثَنَا عَبْدُ الْحَمِيدِ بْنُ جَعْفَرٍ عَنْ سَعِيدٍ الْمَقْبُرِيِّ عَنْ عُمَرَ بْنِ الْحَكَمِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَوْلَهُ

Menurut Shahih Bukhari 6615, Ahmad bin Yunus menceritakan kepada kami Ibnu Abu Dzi'b dari Sa'id Al Maqburi dari Abu Hurairah tentang sabda Nabi shallallahu 'alaihi wa sallam, "Kalian akan rakus terhadap jabatan, padahal jabatan itu akan menjadi penyesalan di hari kiamat, seenak penyusuan dan segetir penyapihan." Seperti yang dinyatakan oleh Muhammad bin Basyar, Abdullah bin Humran telah menceritakan kepada kami Abdul Hamid bin Ja'far dari Sa'id Al Maqburi dari Umar bin Al Hakam dari Abu Hurairah.[82]

---

[80] "Shohih Bukhari 6617," *Nu Online*, t.t., https://hadits.nu.or.id/shahih-bukhari/6617.

[81] Suharnia Wati dkk., "Pemimpin Ideal dalam Cahaya Al Qur'an," *Akhlak : Jurnal Pendidikan Agama Islam dan Filsafat* 2, no. 1 (2024): 287–98, https://doi.org/10.61132/akhlak.v2i1.390.

[82] "Hadist Bukhari 6615," *Nu Online*, t.t., https://hadits.nu.or.id/shahih-bukhari/6615.

Kedudukan sebagai pemimpin lembaga pendidikan Islam tradisional dan semua komponen pendukungnya adalah kepercayaan yang agung, dan mereka pasti akan bertanggung jawab di akhirat. Pemimpin tingkat rendah pasti akan bertanggung jawab atas mereka, sementara pemimpin tingkat tinggi akan bertanggung jawab atas mereka. Karena itu, tidak ada pemimpin yang tidak amanah.[83]

Beberapa istilah Arab, seperti *al-ri'ayah, al-imarah, al-qiyadah, dan al-zi'amah,* menggambarkan konsep kepemimpinan. Keempat kata ini dapat digunakan untuk menerjemahkan frase "kepemimpinan" karena memiliki makna yang sama (murodif atau sinonim). Para ahli lebih suka menggunakan istilah "*qiyadah tarbawiyah*" untuk menyebut kepemimpinan dalam bidang pendidikan.[84] Dalam ajaran Islam, peran pemimpin sangat penting dan diperhatikan.

Pentingnya kepemimpinan ini membuat setiap kelompok perlu memiliki pemimpin, bahkan kelompok yang beranggotakan sedikit orang sekalipun. Hal ini sebagaimana sabda Nabi Muhammad Saw. dari Abu Said dan Abu Hurairah, bahwa keduanya meriwayatkan Rasulullah bersabda;

حَدَّثَنَا عَلِيُّ بْنُ بَحْرٍ، حَدَّثَنَا حَاتِمُ بْنُ إِسْمَاعِيلَ، حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ عَجْلاَنَ، عَنْ نَافِعٍ، عَنْ أَبِي سَلَمَةَ، عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ " إِذَا كَانَ ثَلاَثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ " . قَالَ نَافِعٌ فَقُلْنَا لأَبِي سَلَمَةَ فَأَنْتَ أَمِيرُنَا .

Apabila tiga orang melakukan perjalanan, hendaklah mereka mengangkat salah satu di antara mereka sebagai pemimpin" (HR. Abu Dawud No. 2609).[85]

---

[83] Risa Azkia dan Ahmadi Ahmadi, "Peran Kepemimpinan dalam Membangun Lembaga Pendidikan Islam dan Dampaknya," *Ta'limuna: Jurnal Pendidikan* 3, no. 2 (2025).

[84] Hujair A. H. Sanaky, "Permasalahan dan Penataan Pendidikan Islam Menuju Pendidikan yang Bermutu," *el-Tarbawi* 1, no. 1 (2008): 83–97, https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol1.iss1.art7.

[85] Hasan Al-Albani, "Bab Tentang Orang-orang yang Berpergian dan Mengangkat Salah Satu dari Mereka sebagai Pemimpin," Hadits.id, *Sunan Abu Dawud*, t.t., https://www.hadits.id/hadits/abudawud/2609.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, institusi pendidikan Islam umumnya masih tertinggal dibandingkan dengan institusi pendidikan lainnya yang ada di masyarakat. Tidak menarik bagi siswa karena tidak ada persaingan.[86] Kondisi seperti ini membutuhkan pemimpin yang berpandangan maju (progresif) dan berani mengambil tindakan inovatif untuk menjaga institusi pendidikan Islam yang dipimpinnya tetap beroperasi. Inovasi di lembaga pendidikan Islam tradisional pada dasarnya adalah upaya bersama untuk membuat perencanaan dan pengaturan yang berkaitan dengan tujuan, isi, dan materi pelajaran serta metode yang digunakan sebagai garis besar untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran.[87]

Upaya pengembangan dan inovasi dipahami sebagai respons terhadap situasi sosial yang dapat dimanfaatkan untuk menyelesaikan suatu masalah. Inovasi muncul karena adanya persoalan yang perlu dipecahkan, dan upaya untuk mengatasinya dilakukan melalui inovasi atau pengembangan. Sebuah inovasi dapat diterima jika lahir dari gagasan yang orisinal, kreatif, dan tidak lazim.[88] Selain itu, penerapannya harus praktis serta mengandung unsur kenyamanan dan kemudahan bagi penggunanya.

3. Modernisasi Kepemimpinan Kependidikan dalam Islam

Menurut perspektif Islam, Al-Qur'an dan Hadits harus diterapkan untuk mengatur semua aspek kehidupan manusia, termasuk kepercayaan, peribadatan, dan interaksi sosial.[89] Dalam Al Qur'an, prinsip modernisasi

---

[86] Fera Indriani dkk., "Strategi Pemasaran Pendidikan dalam Meningkatkan Citra Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 6, no. 2 (2021): 131–48, https://doi.org/10.15575/isema.v6i2.13656.

[87] Acep Nurlaeli, "Inovasi Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam pada Madrasah dalam Menghadapi Era Milenial," *Jurnal Wahana Karya Ilmiah* 4, no. 2 (2020).

[88] Ahmad Hafizon dkk., "Konsep Inovasi Kurikulum dan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam," *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia* 1, no. 2 (2022): 310–17, https://doi.org/10.31004/jpion.v1i2.63.

[89] Jannatul Firdausiyah dan Ainur Rofiq Sofa, "Relevansi Al-Qur'an dan Hadits Dalam Pembentukan Nilai Sosial, Etika Politik, dan Pengambilan Keputusan di Era

sangat jelas. Allah SWT meminta manusia untuk bertaqwa kepada-Nya dan selalu mempersiapkan diri untuk masa depan. Ini sesuai dengan apa yang dikatakan Allah Subhanahu Wa Ta'ala dalam surat Al Hasyr ayat ke-18:

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍۚ وَاتَّقُوا اللّٰهَۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.[90]

Islam memberikan kebebasan tidak berarti bahwa orang boleh bertindak tanpa batas di dunia modern, karena di dalamnya terkandung nilai kehormatan dan harga diri yang harus dijunjung tinggi dan tidak boleh direndahkan oleh siapa pun. Karena modernisasi adalah proses progresif dan bukan kemunduran, setiap aspek kehidupan manusia harus mengalami perubahan, terlepas dari ukurannya. Pergeseran dari tidak beragama menjadi beragama, dari tidak beribadah menjadi beribadah, dan dari kurang bertakwa menjadi bertakwa adalah beberapa contohnya. Untuk membuat manusia mampu memahami, memahami, dan berpikir secara aktif daripada pasif, perubahan seperti ini harus dibuat. Selain itu, umat Islam harus berpartisipasi secara aktif dalam modernisasi, baik dengan menjadi agen atau kepemimpinan.[91] Hal ini dilakukan karena nilai-nilai modernisasi yang terkandung dalam Islam dan manfaat praktisnya.

Prinsip *Al-Muhafadzatu 'alal Qadimis Shalih wal Akhdu bil Jadidil Aslah* (menjaga tradisi lama yang baik dan mengambil hal baru yang lebih

---

Kontemporer: Kajian Terhadap Pengaruhnya Dalam Kehidupan Sosial, Kebijakan Publik, Demokrasi, Kepemimpinan, Hukum, Ekonomi, Pendidikan, dan Teknologi," *Jurnal Budi Pekerti Agama Islam* 3, no. 1 (2024): 102–31, https://doi.org/10.61132/jbpai.v3i1.872.

[90] "Surat Al-Hasyar Ayat 18," *Tafsir Web*, t.t., https://tafsirweb.com/10816-surat-al-hasyr-ayat-18.html.

[91] Muhammad Agung Raharjo dkk., "Kebebasan Manusia dalam Berkehendak dan Berbuat: Analisis Persoalan Klasik dalam Konteks Kehidupan Berbangsa di Indonesia," *ALFIHRIS : Jurnal Inspirasi Pendidikan* 3, no. 1 (2025): 203–15, https://doi.org/10.59246/alfihris.v3i1.1231.

baik) membuat pesantren mempunyai sikap luwes dalam menyikapi perubahan yang terjadi di setiap zaman.[92] Kiai tidak hanya mengajar ilmu agama, tetapi juga bertindak sebagai pemimpin yang progresif. Dia mampu memilih nilai-nilai tradisi yang harus dipertahankan dan juga berani mengambil inisiatif baru yang diperlukan untuk menjaga pesantren tetap hidup di era modern. Saat pandemi COVID-19 "memaksa" masyarakat untuk menghindari kerumunan dan menjaga jarak fisik. Meskipun pesantren memiliki tradisi komunal, para kiai tidak langsung menghentikan aktivitas keagamaan. Sebaliknya, mereka bertindak sebagai agen modernisasi, dengan membantu santri dan masyarakat menggunakan kemajuan teknologi untuk mempertahankan kebiasaan berkumpul. Karena kepemimpinan kiai yang fleksibel, berbagai tradisi dan ibadah berjamaah khas pesantren, seperti istighotsah, halal bi halal, tadarusan, dan yasinan, tetap berjalan di tengah pandemi.[93] Kelenturan ini menunjukkan kemampuan pesantren untuk menangani tantangan zaman.

G. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir penelitian ini menjelaskan hubungan antara kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar berdasarkan perspektif Brooks dengan modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek berdasarkan perspektif Youssef. Kepemimpinan progresif diwujudkan melalui kebijakan, penguatan struktur kelembagaan, hubungan sosial, dan pengelolaan finansial. Keempat aspek tersebut dianalisis untuk memahami implikasinya terhadap penguatan kelembagaan pesantren, dengan tetap mempertahankan nilai-nilai keislaman dan tradisi pesantren.

---

[92] Bulhayat, "Transformasi Pendidikan Islam di Pesantren: Mempertahankan Identitas di Era Globalisasi," *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)* 6, no. 1 (2025): 576–94, https://doi.org/10.37680/almikraj.v6i1.7864.

[93] "Keluwesan dan Keluasan NU, Modal Hadapi Perubahan Zaman," *Nu Online*, 31 Mei 2020, https://nu.or.id/nasional/keluwesan-dan-keluasan-nu-modal-hadapi-perubahan-zaman-wNrwS.



Bagan 2.1 Kerangka Berpikir

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dan menggunakan jenis studi kasus, Dalam Nasution, Moleong menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian bertujuan untuk mendapatkan pemahaman tentang fenomena yang dialami subjek perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan. pemahaman ini dilakukan secara menyeluruh (holistik) melalui deskripsi menggunakan kata-kata dan bahasa, dalam konteks alami dan dengan menggunakan berbagai metode yang berasal dari alam.[94] Metode yang digunakan dalam penelitian ini kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk memahami fenomena secara menyeluruh yang terjadi dalam situasi kehidupan nyata. Metode ini telah dipilih karena penelitian berkonsentrasi pada strategi kepemimpinan untuk membangun pemerintahan yang baik di pondok pesantren, sehingga dibutuhkan pemahaman yang menyeluruh terhadap perilaku, persepsi, dan interaksi pihak yang terlibat. Percobaan dilakukan secara langsung di lokasi dengan melakukan analisis kondisi yang karena berlangsung secara alamiah, peneliti dapat mengumpulkan informasi yang mendalam dan kontekstual berdasarkan topik penelitian.

Studi kasus adalah metode penelitian yang digunakan untuk memeriksa program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sebuah kelompok orang. Setiap kasus memiliki batasan waktu dan aktivitas, dan peneliti juga mengumpulkan data secara menyeluruh dengan menggunakan berbagai metode pengumpulan data dalam waktu yang berbeda sudah diputuskan. Studi kasus juga bertujuan untuk memahami latar belakang di balik masalah, hubungan seseorang dalam suatu unit sosial atau tentang suatu kelompok individu secara menyeluruh, murni, dan menyeluruh, intens, dan alami.[95]

---

[94] Abdul Fattah Nasution, *Metode Penelitian Kualitatif*, Pertama (CV. Harfa Creative, 2023).

[95] Adhi Kusumastuti dan Ahmad Mustamil Khoiron, *Metode penelitian kualitatif*, Pertama (Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo, 2019).

Tujuan penelitian ini adalah untuk meningkatkan pemahaman untuk peneliti yang mempelajari bagaimana kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam modernisasi lembaga pendidikan Islam. Selain observasi langsung lingkungan sekitar dan dokumentasi yang dikumpulkan selama penelitian, ini menghasilkan data deskriptif, yang terdiri dari deskripsi verbal yang dikumpulkan dari interview dengan pengasuh pesantren, pihak yayasan, pengurus pesantren, para ustad dan wali santri.

B. Kehadiran Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, kehadiran peneliti sangat penting karena menjadi instrumen utama dalam pengumpulan data. Peneliti bertugas merancang, melaksanakan, mengamati, menganalisis, dan menafsirkan data. Oleh sebab itu, diperlukan sikap cermat, objektif, dan hati-hati agar data yang diperoleh valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam konteks penelitian ini, peneliti hadir secara langsung di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek, Karangbesuki, Kota Malang, untuk mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan berbagai pihak yang relevan, seperti Kiai, pengurus pesantren, guru, dan santri. Kehadiran peneliti dilakukan secara bertahap, dimulai dengan proses pendekatan dan membangun hubungan baik dengan warga pesantren, kemudian dilanjutkan dengan pengamatan terhadap pelaksanaan program modernisasi, wawancara mendalam, serta pengumpulan dokumen yang mendukung penelitian.

C. Lokasi Penelitian

Kajian ini peneliti laksanakan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek, yang terletak di Karangbesuki, Kota Malang, Jawa Timur. Pesantren ini dipilih karena peneliti mengalami secara langsung bahwa lembaga pendidikan Islam ini memiliki tradisi kuat sekaligus berupaya menerapkan inovasi dalam modernisasi pendidikan. Kiai secara aktif memimpin proses perubahan, meningkatkan kualitas pengelolaan lembaga, serta mengembangkan program-program pendidikan yang mendukung modernisasi pesantren. Dengan pengelolaan yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman, akademik, dan manajerial, Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek menjadi lokasi yang relevan untuk meneliti

strategi Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam mendorong inovasi, perubahan, dan peningkatan kualitas pendidikan di lingkungan pesantren.

D. Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini ialah informasi yang diperoleh melalui hasil kajian observasi, wawancara, dan dokumentasi yang relevan dengan fokus penelitian. Data yang dikumpulkan bersifat studi kasus kualitatif, berupa deskripsi verbal, narasi, maupun dokumen visual yang mencerminkan dinamika Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam mengelola dan memodernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek.

Sumber data dalam peneltian ini ada dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder:

1. Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung oleh peneliti melalui kegiatan observasi lapangan dan wawancara mendalam dengan berbagai informan kunci yang terlibat dalam proses modernisasi pesantren. Informan tersebut meliputi Kiai sebagai pemimpin utama, pengurus pesantren, pihak yayasan, ustad, wali santri dan santri. Data ini digunakan untuk memahami secara langsung strategi, kebijakan, dan praktik Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi program-program modernisasi pesantren.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari dokumen dan arsip pesantren, seperti program kerja, pedoman operasional, laporan evaluasi, data prestasi santri, dokumentasi kegiatan, serta administrasi lainnya. Data ini digunakan untuk memperkuat temuan lapangan dan memberikan gambaran lebih utuh tentang Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam proses modernisasi pesantren.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Tahap ini penting untuk memperoleh

data yang sesuai standar penelitian.[96]

1. Observasi

Observasi kualitatif adalah kegiatan pengamatan langsung di lapangan untuk melihat perilaku dan aktivitas individu. Peneliti mencatat data secara terstruktur maupun semi terstruktur sesuai kebutuhan. Dalam proses ini, peneliti dapat berperan sebagai nonpartisipan hingga partisipan penuh.

Teknik observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung aktivitas Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam mengelola dan memodernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek. Observasi ini bertujuan untuk memperoleh gambaran faktual mengenai pola kepemimpinan, budaya pesantren, serta perilaku pengurus, guru, dan santri dalam mendukung program modernisasi lembaga. Peneliti melakukan observasi secara formal, dengan menyampaikan maksud penelitian kepada pihak pesantren, dan secara nonformal melalui pengamatan sehari-hari di lingkungan pesantren. Melalui kegiatan ini, peneliti berupaya memahami bagaimana Kiai menciptakan lingkungan pesantren yang kondusif, memotivasi pengurus dan guru, serta mendorong partisipasi santri dalam proses pembelajaran dan pengembangan diri.

2. Wawancara

Dalam wawancara kualitatif, peneliti dapat melakukan tatap muka, melalui telepon, atau diskusi kelompok (FGD). Pertanyaannya bersifat terbuka dan tidak terstruktur untuk menggali pandangan serta opini partisipan secara mendalam.

Penelitian ini menggunakan metode wawancara, baik terstruktur maupun tidak terstruktur, sebagai teknik utama dalam pengumpulan data. Wawancara dipahami sebagai bentuk interaksi langsung antara peneliti dan informan, di mana peneliti mengajukan pertanyaan yang telah disusun secara sistematis untuk memperoleh informasi yang relevan mengenai Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dan proses modernisasi

[96] Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (Alfabeta, 2013).

pesantren. Pertanyaan tersebut tidak hanya diajukan secara formal, tetapi juga dikembangkan secara fleksibel selama proses wawancara guna menggali jawaban yang lebih komprehensif, mendalam, dan sesuai dengan konteks pengelolaan, inovasi, serta pengembangan lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan salah satu kegiatan penelitian untuk memperoleh data berupa catatan, buku, gambar, transkrip, dan dokumen lain yang relevan dengan penelitian. Dokumentasi berperan sebagai penunjang dari teknik observasi dan wawancara agar penelitian menjadi lebih lengkap, sistematis, dan terpercaya. Data dokumentasi ini berfungsi sebagai pelengkap hasil observasi dan wawancara, sekaligus memperkuat keabsahan temuan penelitian mengenai strategi Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam mengelola dan memodernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek.

F. Teknik Analisis Data

Tes statistik adalah metode utama untuk menginterpretasikan hasil penelitian. Melalui uji statistik, peneliti dapat membandingkan berbagai kelompok data untuk menentukan kemungkinan atau kemungkinan besar peluang yang membedakan antara kelompok-kelompok tersebut. Dengan demikian, uji statistik dapat memberikan bukti tentang validitas suatu hipotesis atau Kesimpulan.[97]

1. Mengedit Data

Data harus diubah, terutama jika berkaitan dengan observasi tidak terstruktur (unstructured observations) atau respons terhadap pertanyaan terbuka (open-ended questions) dalam wawancara atau kuesioner. Dengan kata lain, agar seluruh data dapat dikodekan secara sistematis, informasi yang mungkin segera dicatat oleh pewawancara, pengamat, atau peneliti harus diuraikan dengan jelas. Pada akhirnya, ketidakjelasan pada tahap ini

[97] Dr.Sudaryono: Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Mix Method, Cetakan 5 2023. Rajawali Pers.

akan menyebabkan kebingungan. Banyak proses pengeditan data dilakukan secara otomatis dalam kasus wawancara telepon dengan bantuan komputer (CATI) dan kuesioner yang disebarluaskan secara elektronik, bahkan saat responden menjawab pertanyaan.

2. Kondensi Data

   Proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mentranformasikan data kasar yang diperoleh dari catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, atau materi empiris lainnya dalam penelitian kualitatif.

3. Penyajian Data

   Tahap kedua adalah penyajian data, yang digunakan untuk meningkatkan pemahaman terhadap fenomena yang diteliti dan menjadi acuan dalam interpretasi temuan. Data yang disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, tabel, atau diagram sesuai kebutuhan penelitian, sehingga memudahkan pemahaman mengenai proses kepemimpinan progresif dan dinamika modernisasi pesantren.

4. Penarikan Kesimpulan

   Tahap akhir adalah penarikan dan verifikasi kesimpulan. Kesimpulan disusun berdasarkan hasil analisis data dari observasi, wawancara, dan dokumentasi, sehingga mampu menjawab fokus penelitian. Pada tahap ini, peneliti menyajikan temuan-temuan secara deskriptif mengenai strategi, praktik, dan dampak Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam mendorong inovasi, perubahan, dan peningkatan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek.

G. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dilakukan untuk memastikan keakuratan informasi yang diperoleh agar valid dan dapat dipertanggungjawabkan, dengan menggunakan metode triangulasi. Triangulasi ini bertujuan untuk meminimalisir kesalahan dalam proses pengumpulan data yang dapat memengaruhi hasil penelitian mengenai Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam memodernisasi dan mengelola Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek.

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan

data dari berbagai macam sumber yang didapat dengan berbagai cara dan berbagi waktu. Metode Triangulasi yang digunakan:

1. **Triangulasi Sumber**

   Membandingkan data yang diperoleh dari satu informan dengan informanlain. Misalnya, data dari Kiai dicroscheck dengan data dari pengurus pesantren, guru, atau santri.

2. **Triangulasi Teknik**

   Memeriksa data dari sumber yang sama menggunakan teknik yang berbeda, misalnya data dari wawancara dicroscheck dengan hasil observasi dan dokumentasi kegiatan pesantren.

3. **Triangulasi Waktu**

   Membandingkan data yang diperoleh pada waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi informasi. Misalnya, temuan dari observasi dan wawancara pada satu periode dicroscheck dengan data dari periode sebelumnya atau sesudahnya untuk melihat pola kepemimpinan dan efektivitas modernisasi secara berkelanjutan.

H. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian ini meliputi tiga tahap: pra-penelitian, pelaksanaan, dan pelaporan. Tahap awal mencakup penyusunan rancangan, penentuan lokasi, perizinan, serta observasi awal. Tahap pelaksanaan berisi pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terkait Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam modernisasi pesantren. Tahap akhir berupa pengolahan, analisis, dan penyusunan laporan secara sistematis dengan bahasa yang jelas serta memuat temuan penelitian.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Profil Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek

Pondok Pesantren Sabilurrosyad terletak di Jalan Candi VI C, Jalan Gasek, Desa Karang Besuki, Kecamatan Sukun, Kota Malang. Sebelum pondok pesantren ini berdiri, masyarakat Muslim di daerah tersebut masih sedikit. Selain itu, penyebaran agama Kristen mulai berkembang di wilayah tersebut. Kondisi ini mendorong beberapa tokoh agama untuk mendirikan pondok pesantren dengan tujuan menjaga ajaran Islam dan membimbing masyarakat agar tetap berpegang pada ajaran Islam. Pendirian pondok ini didukung oleh adanya tanah wakaf dan kehadiran tokoh agama yang berjuang dalam penyebaran Islam. Pondok Pesantren Sabilurrosyad berdiri di bawah naungan Yayasan Sabilurrosyad. Nama Sabilurrosyad diusulkan oleh salah satu pendiri yayasan, yaitu KH Dalhan Tamrin. Perkembangan pondok pesantren ini bermula ketika KH Marzuqi Mustamar menetap di daerah Gasek pada tahun 1995. Pada 25 Juli 1995, beliau mulai tinggal di rumah kontrakan di depan masjid, dengan bantuan Pak Rouf. Rumah tersebut digunakan untuk tempat tinggal beliau dan para santri. KH Marzuqi menempati kamar depan, sedangkan para santri menempati kamar tengah dan belakang.

Sehari setelah kedatangannya, tepatnya pada 26 Juli 1995, kegiatan mengaji mulai berlangsung. Jumlah santri yang datang untuk belajar kepada KH Marzuqi Mustamar terus bertambah setiap hari. Karena semakin banyak santri yang datang, beliau kemudian menambah kontrakan di sebelah utara. Sebagian santri berasal dari Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono, Malang. Pada masa awal tersebut, sekitar 20 santri mengikuti kegiatan mengaji di Gasek. Sebelum kedatangan KH Marzuqi Mustamar, Yayasan Sabilurrosyad telah memiliki tanah wakaf di Kampung Gasek selama kurang lebih delapan

tahun. Tanah tersebut mencakup area masjid dan bangunan sekolah yang sekarang digunakan sebagai SMP. Tanah wakaf itu sebelumnya diserahkan kepada Nahdlatul Ulama Cabang untuk kepentingan penyebaran agama Islam. Selanjutnya, KH Marzuqi Mustamar diminta menjadi pengasuh Pondok Pesantren Sabilurrosyad Putra. Pengelolaan pondok juga mendapat dukungan dari sejumlah tokoh agama, termasuk KH Murtadlo Amin dan H. Muhammad Warsito.

Pembangunan masjid dimulai pada tahun 1997 dengan pengerjaan fondasi. Pada tahap awal, masjid belum dapat digunakan untuk beribadah sehingga kegiatan masih dilakukan di kamar yang berada di sebelahnya. Pada tahun 1999, masjid mulai digunakan untuk salat setelah dindingnya diplester dan lantainya dilengkapi karpet. Sejak saat itu, kegiatan mengaji semakin ramai. Sekitar tahun 2000, kegiatan pendidikan keagamaan mulai diatur melalui madrasah diniyah. Perubahan ini berkaitan dengan adanya program PKPBA UIN Malang. Menurut Ustaz Ali Mahsun, madrasah diniyah tersebut menjadi sarana pembelajaran agama bagi para santri. Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek juga berkembang bersama pondok putri yang berada di bawah kepemilikan KH Marzuqi Mustamar. Pada awalnya, pondok putri menggunakan rumah kontrakan dan diberi nama Bustanul Ulum. Nama tersebut merupakan gabungan dari nama pondok di Blitar, yaitu Bustanul Muta'alimin, dan pondok di Lamongan, yaitu Mambaul Ulum. Penamaan ini berkaitan dengan latar belakang KH Marzuqi Mustamar yang berasal dari Blitar dan istrinya yang berasal dari Lamongan.

Pondok putri Bustanul Ulum mulai dikenal masyarakat melalui kegiatan para santri yang mengajarkan Al-Qur'an di masjid-masjid sekitar. Kegiatan tersebut membantu memperluas penyebaran ajaran Islam di masyarakat. Seiring berjalannya waktu, jumlah santri terus bertambah hingga mencapai lebih dari 200 orang. Hingga kini, Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek terus berkembang dan mengalami peningkatan

jumlah santri. Pondok ini menyediakan fasilitas pendidikan untuk berbagai jenjang, mulai dari SMP dan SMA hingga pendidikan tinggi. Selain menjadi tempat menuntut ilmu, pondok pesantren ini juga berperan dalam penyebaran ajaran Islam melalui pembelajaran Al-Qur'an, pengkajian kitab-kitab klasik atau kitab kuning, serta kegiatan keagamaan bersama masyarakat sekitar.

2. Visi, Misi dan Tujuan Pesantren[98]

Setiap Pondok Pesantren memiliki visi, misi dan tujuan yang dirancang sebagai landasan dalam mewujudkan cita-cita dan tujuan pendidikan. Demikian pula Pondok Pesantren Sabilurrosyad gasek merumuskan visi, misi dan tujuan sebagai berikut:

a. Visi: Mencetak generasi muslim *'Ala Ahlissunnah Wal Jama'ah An-Nahdliyah* berdasarkan ilmu amaliyah dan amal amaliyah yang berkarakter moderat, patriotis, humanis, dan menjunjung tinggi NKRI.
b. Misi:
   i. Menyiapkan santri yang intelek di bidang keagamaan, berwawasan luas, dan berpikiran terbuka.
   ii. Mengembangkan *soft skill* santri yang berorientasi kepada nilai-nilai keislaman.
   iii. Mempertahankan tradisi keislaman warisan Wali Songo.
   iv. Berkomitmen menjunjung tinggi nilai-nilai pancasila demi terwujudnya *Baldatun Thoyyibatun Warobbun Ghofur.*
   v. Mencetak santri yang siap menyebarkan ajaran agama Islam di semua sektor kehidupan.
c. Tujuan:
   i. Menyelenggarakan pendidikan non formal yang berlandaskan keagamaan.

[98] File AD/ART Pondok Pesantren Sabilurrosyad

ii. Menyelenggarakan kegiatan di bidang sosial keagamaan.
iii. Menghasilkan generasi berakhlak mulia, cerdas, dan mandiri sesuai dengan nilai-nilai Islam.
iv. Meningkatkan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi agar santri mampu bersaing di era global.
v. Membekali santri dengan keterampilan praktis yang bermanfaat bagi kehidupan masyarakat.
vi. Mengembangkan potensi kreativitas dan inovasi santri melalui kegiatan kepesantrenan.
vii. Menumbuhkan sikap kepemimpinan, tanggung jawab, dan kemampuan bekerja sama.
viii. Mencetak lulusan yang memiliki kualitas moral, intelektual, dan keterampilan yang seimbang.

3. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek

Struktur organisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang terdiri dari kepemimpinan tertinggi oleh Kiai sebagai figur sentral (Dr. KH. Marzuqi Mustamar, M.Ag. sebagai Pengasuh Utama), diikuti dengan dewan pengasuh lainnya, pengurus harian (pemimpin redaksi, redaksi untuk bagian publikasi/media), serta struktur pendidikan formal seperti di SMP dan SMA Islam Sabilurrosyad, yang mencakup kepala sekolah, guru, dan staf, yang semuanya berpusat pada Kiai sebagai pendidik utama santri (murid) dan pengelola kegiatan pesantren.

Dalam struktur organisasi pesantren, kiai berperan sebagai figur sentral dan pemimpin tertinggi yang menjadi otoritas spritual memegang peran dalam pengambilan keputusan pengembangan visi, misi, dan tujuan pesantren. Meskipun terjadi transformasi menuju struktur organisasi yang lebih birokratis, peran kiai tetap dominan menentukan arah, dan kebijakan

pesantren.[99] Kiai juga berhasil mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dalam kegiatan sekolah, seperti shalat berjamaah dan pengajian, yang mendukung pembentukan karakter siswa.

B. Paparan Data

Pada sub ini peneliti menyajikan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Seluruh data ini disajikan secara sistematis untuk menjawab fokus penelitian terkait Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam modernisasi lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek. Paparan data ini bertujuan untuk mengungkap bagaimana kebijakan dan praktik Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar diterapkan dalam upaya memodernisasi lembaga pendidikan Islam di pesantren tersebut. Adapun paparan data penelitian dipaparkan sebagai berikut:

1. Kebijakan dan Praktik Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Memodernisasi Pesantren.
    a. Pandangan Kiai tentang kepemimpinan pesantren

        Kepemimpinan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek tidak dapat dilepaskan dari sosok kiai sebagai figur sentral yang menjadi rujukan utama dalam segala aspek kehidupan pesantren. Berdasarkan hasil wawancara, kiai memaknai kepemimpinan pesantren sebagai tanggung jawab untuk menghadirkan ruang yang nyaman dan terjangkau bagi santri, sekaligus memastikan adanya pengawasan, bimbingan, dan penguatan materi keagamaan yang berkelanjutan meskipun santri sewaktu-waktu kembali ke rumah masing-masing. Sebagaimana beliau tuturkan:

        "Seorang pemimpin pesantren harus mampu memberikan tempat yang mana mahasiswa itu mendapatkan kenyamanan, tempat yang murah, pengawasan,

[99] Muhammad Abdullah Muntaha dan Andi Asyhari, "Kepemimpinan Kiai dalam Manajemen Sekolah Berbasis Pesantren," *At Tadbir: Islamic Education Management Journal* 3, no. 1 (2025).

bimbingan, mendapatkan materi agama sewaktu-waktu mereka pulang kerumah. Maka kami mendirikan pesantren seperti ini."[100]

Pandangan ini menegaskan bahwa filosofi berdirinya pesantren tidak semata berorientasi pada pengajaran ilmu agama, tetapi juga pada aspek pengasuhan yang menyeluruh terhadap santri. Pernyataan kiai tersebut diperkuat oleh keterangan Ustad Ali, yang melihat langsung bagaimana kepemimpinan itu dipraktikkan dalam keseharian pesantren. Menurutnya, sosok kepemimpinan kiai tampak jelas terutama ketika pesantren menghadapi persoalan, di mana beliau tidak mengambil keputusan secara sepihak, melainkan melibatkan para ustad dalam proses penyelesaiannya. Bahkan, keterlibatan tersebut tidak terbatas pada urusan kelembagaan semata, tetapi meluas hingga persoalan yang bersifat kekeluargaan. Sebagaimana disampaikan:

"Kiai sangat menunjukkan sosok pemimpin di dalam pesantren, disaat pesantren menghadapi masalah beliau melibatkan para ustad dalam menyelesaikan masalah itu, bahkan persoalan keluargapun beliau meminta tolong kepada ustad-ustad senior untuk membantu."[101]

Dimensi kepemimpinan yang partisipatif ini juga dirasakan langsung oleh wali santri. Dari sudut pandang wali santri, kepemimpinan kiai tidak hanya tampak dalam pengelolaan pesantren secara struktural, tetapi juga dalam kedekatan personal dengan keluarga santri. Ketika wali santri sowan untuk menyampaikan berbagai persoalan, kiai senantiasa mendengarkan dengan penuh perhatian dan memberikan solusi konkret, bahkan tidak jarang turut membantu secara langsung, baik melalui jaringan relasi maupun bantuan materiil. Hal ini sebagaimana dituturkan:

"Beliau disaat kami sowan untuk mengadukan problem-problem kami, beliau selalu mendengarkan dengan baik dan juga beliau memberikan solusi bahkan

[100] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)
[101] Ustad Ali, wawancara, (Malang, 11 Agustus 2026)

tidak jarang beliau pun langsung membantu baik bersifat bantuan kenalan atau bantuan berupa uang."[102]

Sementara itu, dari perspektif kelembagaan, pihak Yayasan menjelaskan bahwa seluruh elemen pesantren baik yayasan maupun pengurus pondok senantiasa bersikap sami'na wa atho'na (patuh dan taat) kepada pembina pesantren, yaitu KH Marzuqi Msutamar. Yayasan berperan sebagai representasi dari program, sistem, strategi, dan rencana yang telah mendapat persetujuan dan restunya kiai. Dalam pembagian kerjanya, yayasan lebih berorientasi pada fungsi eksternal, sedangkan pengurus pondok berfokus pada pengelolaan internal, meskipun keduanya tetap berkolaborasi dalam program-program peningkatan kualitas santri, guru, dan kelembagaan secara umum. Sebagaimana dijelaskan:

"Semua elemen pondok semuanya akan sami'na wa atho'na kepada pembina pesantren kebetulan yaitu romo yai Marzuqi... Yayasan akan bekerja secara eksternal sementara pengurus pondok bekerja secara internal, meskipun nanti bakal ada kolaborasi diantara keduanya terkait tentang beberapa program peningkatan kualitas santri, guru, kualitas lembaga dll. Semuanya itu dibawah naungan Yayasan atas bimbingan romo yai."[103]

Di sisi lain, Pihak Madrasah memberikan pandangan yang lebih reflektif dan kritis terhadap posisi kepemimpinan kiai dalam konteks pendidikan salaf di era modern. Menurutnya, model pendidikan salaf yang tidak menempatkan sistem sebagai fondasi utama menghadapi tantangan yang cukup berat di tengah tuntutan zaman yang semakin kompleks. Dalam kondisi demikian, kepemimpinan kiai sebagai pengasuh memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap arah perkembangan pesantren. Meskipun demikian, Pihak Madrasah juga menyampaikan catatan bahwa arahan yang lebih realistis dan operasional terkadang belum sepenuhnya dirasakan oleh bawahan yang masih minim pengalaman. Sebagaimana diungkapkan:

"Dalam dewasa modern ini memang bentuk pendidikan salaf yang tidak menitik beratkan sistem sebagai bangunan utama memang sangat berat. Di titik ini

[102] Wali santri, wawancara, (Malang, 9 Agustus 2026)
[103] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)

kepemimpinan beliau sebagai pengasuh sangatlah memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap perkembangan pesantren yang beliau pimpin... satu hal yang kami sayangkan adalah bentuk arahan yang lebih realistis kadang tidak dapat kami dapatkan sebagai bawahan yang minim akan pengalaman."[104]

Dari kelima perspektif tersebut KH Marzuqi Mustamar, ustad Ali, wali santri, yayasan, dan pihak madrasah dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pesantren di Sabilurrosyad Gasek dijalankan dengan pendekatan yang partisipatif, personal, dan berorientasi pada kesejahteraan santri, meski masih terdapat ruang evaluasi terkait aspek arahan teknis operasional bagi jajaran pelaksana di lapangan.

b. Makna kepemimpinan progresif menurut kiai

Kepemimpinan progresif dalam pandangan kiai lahir dari kesadaran akan realitas zaman yang terus berubah, khususnya arus digitalisasi yang tidak dapat dihindari oleh generasi santri saat ini. Bagi beliau, pesantren tidak berdiri dalam ruang kosong, melainkan hadir sebagai respons atas situasi zaman, dengan misi utama membentengi akhlak santri agar tidak kehilangan jati diri di tengah derasnya arus kehidupan yang serba digital. kiai juga menyadari bahwa pesantren bukan satu-satunya faktor yang membentuk kepribadian dan masa depan santri, mengingat latar belakang pendidikan tinggi mereka yang beragam. Sebagaimana beliau tuturkan:

"Pondok ini berdiri sebenarnya merespon situasi yang terjadi saat ini, pondok hadir untuk mewarnai mereka dalam menjalani kehidupan yang serba digital dengan akhlak, supaya mereka tidak kehilangan jati diri disaat mereka menjalaninya. Perkara mereka (mahasiswa) mau jadi apa, kuliah mereka macam-macam tidak hanya pondok ini yang membentuk mereka."[105]

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa progresivitas kepemimpinan kiai tidak dimaknai sebagai upaya mengikuti modernitas secara membabi buta, melainkan sebagai strategi adaptif untuk mewarnai kehidupan modern santri dengan nilai-nilai

[104] Pihak Diniyyah, wawancara, (Malang 9 Agustus 2026)
[105] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)

akhlak, sehingga modernisasi dan penguatan karakter berjalan beriringan.

Dimensi progresivitas ini turut tercermin dalam perhatian serius kiai terhadap kualitas sumber daya manusia, khususnya para guru atau ustad. Menurut penjelasan pihak yayasan, kiai menerapkan sistem pembinaan berjenjang, di mana proses bimbingan dilakukan dari ustad senior kepada ustad junior, sekaligus melalui bimbingan langsung dari kiai sendiri. Bahkan, penentuan kelayakan mengajar dan penetapan mustahiq sepenuhnya berada di bawah kewenangan dan pertimbangan beliau. Pola pembinaan ini diperkuat pula dengan pelestarian budaya keilmuan tradisional, seperti muthola'ah dan muroja'ah kitab-kitab yang diajarkan, yang pada gilirannya turut mendukung proses regenerasi baik bagi pengajar maupun bagi kiai di lingkungan pesantren. Sebagaimana dijelaskan:

> "Romo yai sangat memperhatikan kualitas SDM guru dengan adanya proses bimbingan dari senior ke junior, kemudian bimbingan langsung oleh romo yai, kemudian yai menentukan siapa yang layak mengajar, siapa saja yang menjadi mustahiq dan sebagainya. Peningkatan yang diterapkan oleh romo yai cukup efektif. Terus kemudian jangan lupa budaya muthola'ah, muroja'ah, kitab-kitab yang diajarkan oleh romo yai itu juga mendukung akan regenerasi bagi pengajar maupun bagi kiai yang ada disana."[106]

Temuan ini menegaskan bahwa progresivitas kepemimpinan kiai tidak hanya berorientasi pada pengembangan kelembagaan secara umum, tetapi juga menyentuh aspek regenerasi kepemimpinan keilmuan di internal pesantren. Selain pada aspek SDM, wujud kepemimpinan progresif kiai juga tampak nyata dalam berbagai unit pengembangan yang telah didirikan sebagai bentuk respons terhadap perkembangan zaman. Menurut keterangan pengurus pondok, pesantren telah menginisiasi sejumlah unit strategis seperti Gasek Multimedia, Gasek Media NU, dan Gasek Pustaka. Kehadiran unit-unit tersebut dipandang

[106] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)

sebagai langkah konkret kiai dalam merespons secara progresif dinamika situasi yang terus berkembang di masyarakat. Sebagaimana disampaikan:

> "Kiai tentu melihat perkembangan zaman saat ini, oleh karena itu pondok memiliki beberapa Upaya dalam merespon situasi, seperti pondok memiliki AD/ART, peraturan pondok, seperti wajib ngaos wetonan, serta dilarang berpacaran. Aspek lainnya seperti gasek mempunyai berbagai platform seperti: Gasek Multimedia, Gasek Media NU, Gasek Pustaka dll. Adanya itu semua Adalah Langkah kiai merespon pondok secara progresif menyesuaikan situasi yang berkembang saat ini."[107]

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa makna kepemimpinan progresif menurut kiai mencakup tiga dimensi utama yang saling berkaitan: pertama, penguatan akhlak sebagai basis menghadapi digitalisasi; kedua, pembinaan SDM guru secara berjenjang dan berkelanjutan; dan ketiga, pengembangan unit-unit kelembagaan yang responsif terhadap kebutuhan zaman, sebagaimana tampak pada berdirinya Gasek Multimedia, Gasek Media NU, dan Gasek Pustaka.

c. Keseimbangan antara tradisi pesantren dan tuntutan modernitas

Salah satu wujud nyata dari kepemimpinan progresif kiai tercermin dalam upaya menyeimbangkan antara pelestarian tradisi keilmuan pesantren dengan tuntutan pendidikan formal di era modern. Kesadaran ini muncul dari realitas sosial-ekonomi masyarakat saat ini, di mana tidak semua orang tua santri memiliki lahan pertanian yang luas sebagai penopang ekonomi keluarga sebagaimana generasi terdahulu. Atas dasar itu, kiai memandang penting adanya peningkatan sumber daya manusia dan keterampilan santri agar mampu bersaing di dunia kerja maupun melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Hal ini mendorong beliau mendirikan lembaga pendidikan formal setingkat SMP dan SMA di lingkungan pesantren, yang dirancang mampu mengantarkan lulusannya diterima di berbagai

[107] Pengurus Pondok, wawancara, (Malang 13 Agustus 2026)

perguruan tinggi negeri, seperti Universitas Brawijaya, Universitas Negeri Malang, Universitas Negeri Surabaya, UIN, dan UINSA. Bagi kiai, pendidikan yang hanya berfokus pada kajian kitab kuning tanpa dibekali ilmu umum akan merugikan masa depan duniawi santri, sementara pendidikan yang hanya berorientasi pada ilmu umum tanpa penguatan agama akan mengorbankan bekal akhirat mereka. Dari pertimbangan itulah lahir model pesantren yang memadukan keduanya secara seimbang. Sebagaimana beliau tuturkan:

"Kita bikin SMP SMA kayak begini, hidup zaman sekarang orang tuanya ga punya lahan sawah yang luas, maka yang dipikirkan Adalah peningkatan SDM, skill supaya mereka bisa diterima di dunia kerja... Karena situasi seperti ini maka kami berbuat seperti ini kalo kita hanya ngaji kitab kuning tok kasihan masa depan mereka, kalo mereka umum tok kasihan akhirat mereka. Akhirnya terciptalah pesantren seperti ini."[108]

Pandangan kiai tersebut diperkuat oleh penjelasan Ustad Mad, yang menyebut bahwa keseimbangan antara tradisi dan modernitas ini telah diwujudkan secara konsisten oleh Kiai melalui penerapan kaidah fikih klasik *Al-Muhafazhotu 'Ala Qodiim As-Sholih Wa Akhdzu Bil Jadidi Al-Ashlah,* yakni menjaga tradisi lama yang baik sekaligus mengambil hal baru yang lebih baik. Prinsip ini terejawantahkan secara nyata dalam praktik pengajian kitab kuning yang dikemas dengan pendekatan ala perkuliahan kampus, di mana pemaknaan kitab disampaikan dengan bahasa akademik dan istilah-istilah kekinian, tanpa menghilangkan esensi nilai yang terkandung di dalamnya. Sebagaimana dijelaskan:

"Keseimbangan antara keduanya itu telah diwujudkan oleh kiai, beliau menggunakan kaidah Al-Muhafazhotu 'Ala Qodiim As-Sholih Wa Akhdzu Bil Jadidi Al-Ashlah artinya kiai menjaga tradisi pesantren yang baik dan mengambil perubahan yang baik juga. Sehingga itu dibuktikan pengajian kitab kuning model ala kampus, pemaknaan makna kitab dengan bahasa akademik dan menggunakan istilah-istilah kekinian tanpa menghilangkan nilai yang ingin disampaikan."[109]

[108] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)
[109] Ustad Mad, wawancara, (Malang, 11 Agustus 2026)

Keberhasilan model keseimbangan ini turut dirasakan langsung oleh wali santri sebagai pihak yang menyaksikan perkembangan anaknya selama berada di pesantren. Wali santri menilai bahwa perubahan yang dirasakan bersifat positif, di mana anak-anak mereka tidak hanya mendapatkan pembelajaran yang berkualitas, tetapi juga difasilitasi dengan teknologi dalam proses pembelajaran. Bagi wali santri, hal ini menjadi bukti bahwa pesantren mampu menyikapi perkembangan dunia saat ini, terutama dalam menghadapi tantangan era digital. Sebagaimana disampaikan:

> "Perubahan yang kami rasakan ialah anak kami mendapatkan pembelajaran yang baik, kemudian difasilitasi teknologi disaat Pelajaran, kemudian kami melihat pondok ini mampu untuk menyikapi perkembangan dunia saat ini terutama era digital ini."[110]

Dari ketiga perspektif tersebut, dapat dipahami bahwa keseimbangan antara tradisi dan modernitas di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek tidak dimaknai sebagai kompromi yang mengorbankan salah satu sisi, melainkan sebagai sintesis yang saling menguatkan di mana nilai-nilai keagamaan klasik tetap dijaga, sementara pendekatan penyampaian dan fasilitas pendukungnya terus disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks zaman modern.

d. Integrasi pendidikan agama dan umum

Prinsip integrasi antara pendidikan agama dan pendidikan umum menjadi salah satu landasan filosofis yang mendasari kebijakan kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek. Menurut kiai, kehadiran pesantren dimaksudkan untuk menjawab dua kebutuhan sekaligus, yaitu merespons tantangan zaman dan memperkuat nilai-nilai keagamaan. Beliau menegaskan bahwa jika santri hanya difokuskan pada ilmu umum semata, maka mereka berisiko kehilangan orientasi akhirat; sebaliknya, jika

[110] Wali santri, wawancara, (Malang, 9 Agustus 2026)

hanya berfokus pada ilmu agama, mereka berpotensi kehilangan bekal untuk menghadapi kehidupan duniawi.

Oleh karena itu, santri diperkenankan mengikuti perkembangan tren modern, dengan syarat tetap menjaga nilai-nilai lokal dan kultural, serta menguasai berbagai keilmuan yang dibutuhkan untuk menghadapi perkembangan zaman. Prinsip inilah yang menjadi dasar mengapa pesantren senantiasa mengintegrasikan pendidikan agama dengan ilmu umum. Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Pondok ini hadir untuk merespon tantangan zaman dan penguatan nilai agama. Jika para santri hanya difokuskan sama ilmu umum saja, nanti mereka kehilangan akhirat, sedangkan jika mereka hanya fokus agama mereka kehilangan dunia. Santri boleh mengikuti trend modern tetapi tetap menjaga nilai lokal dan kultural dan banyak menguasai keilmuan yang dibutuhkan untuk perkembangan zaman. Sehingga pondok selalu terintegrasi dengan ilmu umum."[111]

Pandangan tersebut selaras dengan penjelasan Ustad Mad, yang menegaskan bahwa Pondok Pesantren Gasek senantiasa mengedepankan keseimbangan antara aspek duniawi dan ukhrowi. Harapan kiai, sebagaimana disampaikan Ustad Mad, adalah agar pesantren-pesantren salaf tidak hanya berhenti pada kekhasan tradisi salafnya semata, melainkan juga mampu melahirkan santri yang memiliki kemampuan berpikir teoritis, mampu memahami perbedaan dan pertentangan pandangan berdasarkan data, sehingga Gasek dipandang telah siap menghadapi berbagai tantangan zaman ke depan. Sebagaimana dijelaskan:

> "Gasek itu mengedepankan duniawi dan ukhrowi, karena kiai berharap pondok-pondok salaf tidak berhenti disalafnya saja, tapi pondok salaf juga mampu menciptakan santri yang memiliki pemikiran teoritis, adanya perbedaan dan pertentangan dibuktikan oleh data, dan Gasek sudah siap untuk tantangan zaman kedepan."[112]

Dari sudut pandang yang lebih reflektif, pihak madrasah memberikan analisis mengenai posisi pesantren di tengah keberagaman jenis lembaga pendidikan Islam saat ini, yang secara

[111] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)
[112] Ustad Mad, wawancara, (Malang, 11 Agustus 2026)

umum terbagi menjadi pesantren salaf, modern, dan semi-modern. Menurutnya, tuntutan terhadap pesantren di era sekarang tidak lagi sekadar berorientasi pada pembangunan peradaban secara umum, melainkan telah menjadi lebih variatif dan subjektif, mencakup aspek karakter, kecakapan, hingga penilaian sumatif berupa rapor dengan indikator angka.

Meskipun demikian, Pihak madrasah menegaskan bahwa pesantren, sebagai lembaga yang telah teruji sejak masa perjuangan kemerdekaan Indonesia hingga saat ini, tetap menjadi salah satu solusi pendidikan yang kredibel. Ia juga mencatat bahwa penilaian subjektif terhadap kultur pesantren memang belum sepenuhnya dapat diterima oleh semua kalangan masyarakat. Sebagaimana diungkapkan:

> "Pada akhirnya pesantren juga terbagi menjadi beberapa jenis, ada salaf, ada modern dan ada semi modern. Perkembangan zaman bukan lagi tuntutan yang membangun peradaban tetapi di zaman sekarang tuntutan pesantren lebih variatif dan subjektif... Pesantren yang merupakan lembaga kuat dari awal perjuangan Indonesia hingga sekarang merupakan salah satu solusi yang tidak bisa diragukan kredibilitasnya. Walaupun penilaian subjektif manusia belum bisa terpuaskan dengan kondisi kultur pesantren yang tidak semua orang bisa menerima."[113]

Berdasarkan ketiga perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa integrasi pendidikan agama dan umum di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek merupakan wujud kepemimpinan progresif kiai yang berupaya menjembatani kebutuhan duniawi dan ukhrowi santri secara seimbang, sekaligus menempatkan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang tetap relevan dan kredibel di tengah dinamika serta tuntutan zaman yang terus berkembang.

e. Peningkatan kompetensi guru/ustad

Kepemimpinan progresif kiai juga tercermin dalam perhatian serius terhadap peningkatan kompetensi para ustad sebagai ujung tombak pendidikan di pesantren. kiai menerapkan sistem pembinaan berjenjang, di mana beliau secara langsung

[113] Pihak Diniyyah, wawancara, (Malang 9 Agustus 2026)

membimbing para ustad, terutama yang berstatus senior dan telah memenuhi kualifikasi pondok, untuk selanjutnya para ustad senior tersebut meneruskan proses pembimbingan kepada ustad-ustad junior.

Melalui pola regenerasi semacam ini, kiai berharap para ustad tidak hanya berperan sebagai pengajar dalam pengertian tradisional, tetapi juga mampu bertransformasi menjadi pendidik progresif yang siap menjawab berbagai tantangan modernisasi. Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Kami bimbing langsung para ustad-ustad terutama yang senior, nanti dilanjutkan senior yang membimbing ustad yang junior. Tentu ustad yang senior ini sudah sesuai dengan kualifikasi pondok. Dengan begitu, ustad tidak hanya menjadi pengajar tradisional, tetapi juga pendidik progresif yang mampu menjawab tantangan modernisasi."[114]

Pola pembinaan menunjukkan bahwa kepemimpinan KH Marzuqi Mustamar berfokus pada pencapaian program jangka pendek dan membangun keberlanjutan organisasi melalui proses regenerasi. Menurut Brooks, situasi tersebut menunjukkan adanya praktik kepemimpinan yang didistribusikan—kepemimpinan yang tidak terpusat pada satu figur tetapi didistribusikan melalui pemberdayaan individu yang memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas kepemimpinan. Distribusi kepemimpinan di pesantren tidak sama dengan organisasi modern pada umumnya. Meskipun kaia tetap menjadi tempat legitimasi keilmuan dan moral, lembaga dibangun dengan memberikan ruang kepada ustad senior untuk berpartisipasi dalam pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik. Oleh karena itu, kekuasaan kiai tidak menghilangkan fungsi anggota kelompok; sebaliknya, mereka berfungsi sebagai dasar untuk membangun sistem pendidikan yang lebih kuat.

[114] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)

Temuan tersebut juga menunjukkan bahwa ada hubungan antara teori Youssef tentang dimensi struktural modernisasi. Modernisasi kelembagaan tidak hanya mencakup perubahan pada struktur organisasi yang resmi, tetapi juga peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang bertanggung jawab untuk menjalankan struktur tersebut. Dalam konteks Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek, peningkatan kompetensi ustad merupakan sarana penting untuk mencapai perubahan kelembagaan. Sebagaimana dijelaskan:

"Peningkatan kompetensi ustad dipasrahkan kepada kami para ustad senior untuk membimbing para ustad yang baru-baru, tentu hal ini sudah mendapatkan persetujuan romo yai."[115]

Senada dengan hal tersebut, Pihak madrasah menambahkan bahwa peningkatan kompetensi ustad tidak hanya dilakukan melalui pelatihan dan bimbingan dari ustad senior, tetapi juga diiringi dengan proses evaluasi yang dilakukan secara berkala. Evaluasi ini dimaksudkan agar para ustad terus mengalami perkembangan yang selaras dengan kebutuhan santri sekaligus tuntutan modernisasi yang terus bergerak dinamis. Sebagaimana diungkapkan:

"Peningkatan kompetensi ustad dilakukan dengan pelatihan serta bimbingan dari para ustad senior. Kami juga melakukan evaluasi berkala agar ustad terus berkembang sesuai kebutuhan santri dan tuntutan modernisasi."[116]

Berdasarkan ketiga pernyataan tersebut, dapat dipahami bahwa peningkatan kompetensi ustad di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek dilakukan melalui mekanisme pembinaan berjenjang dari senior ke junior yang tetap berada dalam bimbingan dan persetujuan kiai, serta didukung dengan evaluasi berkala, sehingga tercipta regenerasi kepemimpinan keilmuan yang berkesinambungan dan adaptif terhadap tuntutan modernisasi.

f. Pengembangan kegiatan akademik dan nonakademik santri

[115] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)
[116] Pihak Diniyyah, wawancara, (Malang 9 Agustus 2026)

Kepemimpinan progresif kiai turut diwujudkan melalui perhatian terhadap pengembangan santri secara holistik, baik pada ranah akademik maupun nonakademik. Menurut kiai, perkembangan santri khususnya yang berstatus mahasiswa tidak hanya ditentukan oleh proses belajar di dalam kelas, tetapi juga diwarnai oleh keterlibatan mereka dalam berbagai organisasi dan kegiatan di lingkungan kampus, seperti IPNU, PMII, dan Pagar Nusa, yang menjadi ruang belajar tersendiri bagi santri. Selain itu, bagi santri yang ingin mengembangkan potensi nonakademiknya, pesantren telah menyediakan berbagai wadah pelatihan, di antaranya pelatihan ilmu falak, forum bahtsul masail, Gasek Sound System, dan Gasek Multimedia. Sebagaimana beliau tuturkan:

"Perkembangan mahasiswa diwarnai oleh berbagai kegiatan mereka disaat di kampus, baik saat mereka mengikuti IPNU, PMII, Pagar Nusa dll. Sehingga mereka banyak belajar dari sana. Bagi mereka yang ingin meningkatkan pengembangan nonakademik, pondok sendiri memiliki pelatihan ilmu falak, forum bahtsul masail, Gasek Sound System, Gasek Multimedia dll."[117]

Perhatian kiai terhadap kebutuhan pengembangan santri ini turut dirasakan dan diapresiasi langsung oleh santri sendiri. Menurut pengurus pondok, kepedulian kiai tampak jelas dari kepekaan beliau dalam membaca kebutuhan santri saat ini, yang kemudian diwujudkan melalui hadirnya unit-unit pelatihan seperti Gasek Multimedia, Gasek Pustaka, dan Gasek Sound System. Bagi santri, keberadaan unit-unit tersebut merupakan wadah pengembangan diri yang lahir dari inisiasi langsung kiai sebagai bentuk respons terhadap perkembangan zaman. Sebagaimana disampaikan:

"Kiai sangat peduli dengan santrinya, beliau sangat tahu apa yang dibutuhkan oleh santrinya saat ini, sehingga adanya Gasek Multimedia, Gasek Pustaka, Gasek Sound System ini merupakan wadah pelatihan buat santri dan semua ini atas inisiasi kiai, karena beliau sangat merespon perkembangan zaman saat ini."[118]

[117] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)
[118] Pengurus Pondok, wawancara, (Malang 13 Agustus 2026)

Dukungan terhadap pengembangan akademik dan nonakademik santri ini juga diperkuat secara kelembagaan oleh pihak yayasan. Yayasan menjelaskan bahwa pengembangan akademik dan nonakademik santri didukung melalui kebijakan pendanaan serta kerja sama dengan pihak eksternal. Pada ranah akademik, pengembangan diarahkan agar santri mampu bersaing dalam dunia pendidikan formal, sedangkan pada ranah nonakademik, dukungan difokuskan pada kegiatan sosial, kewirausahaan, dan pengabdian masyarakat. Seluruh program tersebut tetap dijalankan dalam bingkai nilai-nilai keislaman. Sebagaimana dijelaskan:

> "Pengembangan akademik dan nonakademik santri kami dukung melalui kebijakan pendanaan dan kerja sama eksternal. Akademik diarahkan agar santri mampu bersaing di dunia pendidikan formal, sementara nonakademik kami fasilitasi dengan kegiatan sosial, kewirausahaan, dan pengabdian masyarakat. Semua ini tetap dalam bingkai nilai Islam."[119]

Menurut Brooks, situasi ini menunjukkan sifat kepemimpinan yang membuat pemimpin menjadi lebih baik. Dengan pemimpin progresif, anggota organisasi memiliki kesempatan untuk berkembang, menciptakan, dan mengambil peran sesuai dengan kemampuan mereka. Pengembangan unit seperti Gasek Multimedia dan Gasek Pustaka menunjukkan upaya pesantren untuk memberikan santri ruang aktualisasi. Unit tersebut tidak hanya menjadi fasilitas tambahan, tetapi juga menjadi media pembelajaran yang membantu santri menghadapi dunia kontemporer. Dari perspektif Youssef, salah satu aspek social modernization adalah pengembangan kemampuan santri. Kemampuan institusi pendidikan untuk modernisasi tidak hanya ditentukan oleh perubahan dalam fasilitas atau administrasi, tetapi juga oleh kemampuan institusi untuk mengembangkan sumber

[119] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)

daya manusia yang memiliki kompetensi sosial, intelektual, dan moral.

Berdasarkan ketiga perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kegiatan akademik dan nonakademik santri di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek merupakan bentuk kepemimpinan progresif kiai yang tidak hanya berorientasi pada penguatan keilmuan formal, tetapi juga pada pengembangan keterampilan, karakter, dan jiwa sosial santri melalui berbagai wadah pelatihan dan kegiatan yang responsif terhadap kebutuhan serta perkembangan zaman.

g. Musyawarah dengan pengurus

Praktik musyawarah menjadi salah satu ciri khas kepemimpinan progresif kiai dalam mengelola berbagai persoalan yang muncul di lingkungan pesantren. Dalam menyelesaikan suatu permasalahan, kiai tidak mengambil keputusan secara sepihak, melainkan senantiasa melibatkan para pengurus untuk bersama-sama menimbang, memikirkan, dan merumuskan solusi terbaik. Selain pengurus, beliau juga turut mengikutsertakan para ustad senior sebagai pihak yang membantu proses penyelesaian masalah tersebut. Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Dalam memutuskan suatu masalah yang ada di pondok, kami mengajak beberapa pengurus untuk menimbang, memikirkan serta menentukan Solusi yang terbaik untuk menyelesaikan permasalah itu, juga mengajak para ustad senior dalam membantu kami untuk menyelesaikan masalah tersebut."[120]

Pola kepemimpinan musyawarah ini diperkuat oleh keterangan Ustad Ali, yang menyebut bahwa kiai memiliki karakter kepemimpinan yang mencerminkan prinsip *wasyaawirhum fii amri* (bermusyawarahlah dengan mereka dalam suatu urusan). Para ustad, menurutnya, senantiasa dilibatkan dalam forum musyawarah dan bahkan turut menjadi penentu dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan ini tidak terbatas pada

[120] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)

persoalan kepondokan semata, tetapi juga mencakup urusan pembelajaran dan kemasyarakatan, bahkan meluas hingga melibatkan para santri. Sebagaimana disampaikan:

"Yai memiliki watak Wasyaawirhum Fii Amrii para ustad selalu diajak musyawarah bahkan menjadi penentu keputusan. Kami diajak berkontribusi untuk menyelesaikan masalah pondok, Pelajaran, dan sosial, bahkan juga mengajak kepada para santri."[121]

Berbeda dengan pandangan sebelumnya, pihak madrasah memberikan catatan yang lebih kritis terkait pola koordinasi yang diterapkan kiai. Menurutnya, koordinasi yang dilakukan kiai bersifat insidental, dan pada situasi tertentu yang tidak memerlukan musyawarah mufakat, beliau cenderung memberikan arahan yang tegas dan bersifat membangun kepada para santri, yang dalam konteks ini diposisikan sebagai bawahan sekaligus objek pendidikan di pesantren. Sebagaimana diungkapkan:

"Kordinasi dilakukan oleh beliau bersifat insidental, ketika memang tidak diperlukan kordinasi yang bersifat musyawarah mufakat beliau lebih sering memberikan seruan yang bersifat tegas dan membangun terhadap para santri sebagai bawahan atau lebih tepatnya objek dari pendidikan yang ada di pesantren."[122]

Sementara itu, dari sudut pandang pengurus pondok, mekanisme pengambilan keputusan kiai dijalankan melalui forum musyawarah bersama, di mana beliau senantiasa membuka ruang diskusi bagi seluruh pihak terkait. Meskipun demikian, keputusan akhir tetap berada di tangan kiai. Pola semacam ini dipandang mampu menghasilkan kebijakan yang tidak hanya mencerminkan visi kiai, tetapi juga mempertimbangkan kondisi riil yang terjadi di lapangan. Sebagaimana dijelaskan:

"Bagi kami, mekanisme pengambilan keputusan kiai dilakukan melalui musyawarah bersama. Kiai selalu membuka ruang diskusi, namun keputusan final tetap berada di tangan beliau. Dengan cara ini, kebijakan yang lahir tidak hanya mencerminkan visi kiai, tetapi juga mempertimbangkan kondisi riil di lapangan."[123]

---

[121] Ustad Ali, wawancara, (Malang, 11 Agustus 2026)
[122] Pihak Diniyyah, wawancara, (Malang 9 Agustus 2026)
[123] Pengurus Pondok, wawancara, (Malang 13 Agustus 2026)

Penilaian senada juga disampaikan oleh pihak yayasan, yang memandang mekanisme pengambilan keputusan kiai sebagai sesuatu yang bersifat progresif. Menurut yayasan, kiai senantiasa mendengarkan aspirasi yang datang dari yayasan, pengurus, maupun ustad, kemudian menyelaraskannya dengan visi besar pesantren. Mekanisme semacam ini dinilai mampu menghasilkan kebijakan yang lebih terarah dan modern, tanpa meninggalkan nilai-nilai keislaman sebagai landasan utamanya. Sebagaimana disampaikan:

> "Kami melihat mekanisme pengambilan keputusan kiai bersifat progresif. Beliau mendengarkan aspirasi dari yayasan, pengurus, dan ustad, lalu menyelaraskannya dengan visi pesantren. Mekanisme ini membuat kebijakan lebih terarah, modern, dan tetap sesuai dengan nilai keislaman."[124]

Berdasarkan kelima perspektif tersebut, dapat dipahami bahwa praktik musyawarah dalam kepemimpinan kiai dijalankan secara kolaboratif dan partisipatif, meski keputusan akhir tetap menjadi kewenangan beliau sebagai pengasuh. Pola ini menunjukkan perpaduan antara sikap demokratis dalam menampung aspirasi berbagai elemen pesantren dengan ketegasan kepemimpinan yang tetap diperlukan dalam situasi-situasi tertentu.

h. Pola pengambilan keputusan

Pola pengambilan keputusan yang diterapkan Kiai mencerminkan upaya konsisten untuk menyeimbangkan antara nilai-nilai tradisi pesantren dengan tuntutan modernisasi. Menurut Kiai, setiap keputusan diambil melalui mekanisme musyawarah bersama para pengurus dan ustad, sehingga kebijakan yang dihasilkan merupakan buah dari pertimbangan kolektif, bukan keputusan sepihak.

Pola semacam ini diyakini mampu memastikan bahwa proses modernisasi pesantren berjalan secara terarah, tetap

[124] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)

berlandaskan nilai-nilai keislaman, sekaligus responsif terhadap kebutuhan zaman. Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Dalam mengambil keputusan, kami selalu berusaha menyeimbangkan antara nilai tradisi pesantren dan tuntutan modernisasi. Pola yang kami gunakan adalah musyawarah bersama para pengurus dan ustad, agar setiap kebijakan lahir dari pertimbangan kolektif."[125]

Keterbukaan kiai dalam proses pengambilan keputusan ini turut diakui oleh pihak madrasah. Menurutnya, pihak bawahan, termasuk para santri, memiliki ruang yang cukup luas untuk memberikan masukan kepada kiai. Kebebasan menyampaikan pendapat ini dipandang sebagai bentuk ajakan kiai kepada santri sebagai bawahan agar dapat berkembang secara lebih luas. Pihak madrasah bahkan menegaskan bahwa kiai termasuk sosok pemimpin yang sangat terbuka terhadap perubahan serta masukan-masukan yang bersifat membangun. Sebagaimana disampaikan:

> "Bawahan sangat bisa memberikan masukan terhadap beliau dan itu merupakan bentuk kebebasan yang beliau ajakan kepada para santri sebagai bawahan untuk bisa berkembang lebih luas lagi. Dan beliau termasuk leader yang sangat terbuka terhadap perubahan dan masukan-masukan yang membangun."[126]

Di sisi lain, pihak yayasan menjelaskan bahwa secara kelembagaan, seluruh proses kebijakan pada dasarnya telah diatur dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (ADART) yayasan maupun pondok pesantren. Namun, apabila terdapat kebijakan yang berada di luar ketentuan yang telah ditetapkan dalam ADART, maka pihak pengasuh akan mengomunikasikan kebijakan tersebut kepada santri melalui jalur pengurus harian, baik di tingkat yayasan maupun kepengurusan pondok pesantren. Sebagaimana dijelaskan:

> "Proses kebijakan itu semuanya diatur dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yayasan, kemudian ada pondok pesantren. Kalau pun toh itu nanti ada kebijakan yang itu diluar dari apa yang sudah ditetapkan dalam ADART, maka cara mengkomunikasikan oleh pihak pengasuh kepada santri tentunya melalui pengurus hariannya, baik itu di yayasan maupun di kepengurusan pondok pesantren."[127]

---

[125] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)
[126] Pihak Diniyyah, wawancara, (Malang 9 Agustus 2026)
[127] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)

Berdasarkan ketiga perspektif tersebut, dapat dipahami bahwa pola pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek dijalankan melalui perpaduan antara mekanisme musyawarah kolektif, keterbukaan terhadap masukan dari berbagai pihak termasuk santri, serta kepatuhan terhadap regulasi kelembagaan yang telah ditetapkan dalam ADART, dengan jalur komunikasi yang terstruktur melalui pengurus harian ketika terdapat kebijakan di luar ketentuan formal.

i. Bentuk kewenangan kiai dalam menentukan kebijakan

Kewenangan kiai sebagai pemimpin pesantren tidak semata-mata dimaknai sebagai otoritas untuk menjaga kelestarian tradisi, tetapi juga sebagai landasan untuk membuka jalan bagi modernisasi lembaga. Menurut kiai, kewenangan yang beliau miliki digunakan untuk merumuskan kebijakan yang memadukan ilmu agama dan ilmu umum, dengan tujuan menjadikan lembaga pendidikan Islam sebagai pusat pembelajaran yang tetap relevan dengan perkembangan zaman tanpa harus kehilangan jati diri keislamannya. Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Kewenangan kami sebagai kiai bukan hanya menjaga tradisi, tetapi juga membuka jalan bagi modernisasi. Dengan menentukan kebijakan yang menggabungkan ilmu agama dan ilmu umum, kami berusaha menjadikan lembaga pendidikan Islam sebagai pusat pembelajaran yang relevan dengan zaman tanpa kehilangan jati diri."[128]

Kewenangan tersebut diperkuat secara kelembagaan melalui posisi yayasan sebagai representasi resmi dari kebijakan kiai. Pihak yayasan menegaskan bahwa baik yayasan maupun lembaga-lembaga lain di lingkungan pesantren tidak diperkenankan bertolak belakang dengan arahan kiai, terutama pada hal-hal yang bersifat strategis dan kebijakan. Hal ini dikarenakan yayasan pada dasarnya merupakan kepanjangan tangan dari otoritas kiai itu sendiri. Sebagaimana dijelaskan:

[128] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)

> "Yayasan itu tidak boleh bertolak belakang sama romo yai, terutama hal-hal yang bersifat strategis dan kebijakan. Begitu juga lembaga-lembaga yang lain, itu tidak boleh bertolak belakang dengan apa yang ditetapkan oleh yayasan. Sebab apa yayasan ini merupakan kepanjangan dari Romo yai."[129]

Pandangan yang lebih terperinci disampaikan oleh pihak pengurus, yang menilai bahwa kewenangan kiai memiliki peran sangat menentukan dalam mengarahkan kebijakan pesantren secara keseluruhan. Kiai dipandang memiliki otoritas penuh dalam menetapkan kurikulum, mengarahkan struktur organisasi, serta memutuskan program-program pengembangan pesantren.

Meskipun demikian, pengurus menegaskan bahwa kewenangan tersebut dijalankan secara progresif, dalam arti kiai tidak hanya berfungsi sebagai penjaga tradisi, tetapi juga aktif membuka ruang bagi modernisasi, seperti pemanfaatan teknologi, integrasi ilmu agama dan umum, serta pemberdayaan ekonomi pesantren. Dalam konteks ini, pengurus pondok memposisikan diri sebagai pihak yang mendukung dan melaksanakan kebijakan tersebut, sehingga proses modernisasi tetap berjalan sesuai dengan visi keislaman yang telah ditetapkan oleh Kiai. Sebagaimana disampaikan:

> "Bagi kami para pengurus, kewenangan kiai sangat menentukan arah kebijakan pesantren. Beliau memiliki otoritas penuh dalam menetapkan kurikulum, mengarahkan struktur organisasi, serta memberikan keputusan terkait program pengembangan. Namun, kewenangan itu dijalankan secara progresif, artinya kiai tidak hanya menjaga tradisi pesantren, tetapi juga membuka ruang bagi modernisasi seperti pemanfaatan teknologi, integrasi ilmu agama dan umum, serta pemberdayaan ekonomi. Kami sebagai pengurus berperan mendukung dan melaksanakan kebijakan tersebut, sehingga modernisasi tetap berjalan sesuai visi keislaman yang beliau tetapkan."[130]

Berdasarkan ketiga perspektif tersebut, dapat dipahami bahwa bentuk kewenangan kiai di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek bersifat sentral sekaligus progresif, di mana otoritas penuh yang dimiliki kiai dalam menentukan kebijakan strategismulai dari kurikulum, struktur organisasi, hingga program pengembangan

[129] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)
[130] Pengurus Pondok, wawancara, (Malang 13 Agustus 2026)

senantiasa diarahkan pada upaya modernisasi lembaga pendidikan Islam, tanpa mengesampingkan nilai-nilai tradisi dan keislaman sebagai fondasi utamanya.

Kesimpulan dari paparan data pada sembilan sub-poin di atas, dapat dipahami bahwa kepemimpinan progresif kiai di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek terwujud dalam suatu pola kepemimpinan yang khas, yang memadukan antara kepemimpinan kharismatik-tradisional pesantren dengan prinsip-prinsip manajemen modern yang partisipatif. Dengan demikian, kepemimpinan progresif kiai dapat dipahami sebagai model kepemimpinan yang menyeimbangkan antara otoritas tunggal kiai sebagai pemegang kebijakan tertinggi dengan keterbukaan terhadap partisipasi berbagai elemen pesantren, sehingga modernisasi lembaga pendidikan Islam dapat berjalan secara terarah, adaptif, dan tetap berlandaskan nilai-nilai keislaman.

2. Struktur dan Kebijakan Modernisasi Pengelolaan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek

    a. Posisi dan Peran kiai

        Posisi kiai dalam struktur kelembagaan Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek menempati kedudukan sentral sebagai penentu utama arah kebijakan modernisasi pengelolaan pendidikan Islam. Menurut kiai, posisi beliau sebagai kiai tidak hanya berfungsi sebagai penjaga tradisi pesantren, tetapi juga sebagai pengarah utama proses modernisasi, yang diwujudkan melalui integrasi kurikulum, pemanfaatan teknologi, serta pengembangan kelembagaan secara berkelanjutan. Melalui posisi tersebut, kiai berupaya memastikan struktur organisasi pesantren dapat berjalan secara efektif, sekaligus menjamin bahwa setiap kebijakan

progresif yang diambil tetap berlandaskan nilai-nilai keislaman. Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Posisi kami sebagai kiai adalah pemimpin utama pesantren yang menjadi penentu arah kebijakan. Peran kami bukan hanya menjaga tradisi, tetapi juga mengarahkan modernisasi melalui integrasi kurikulum, pemanfaatan teknologi, dan pengembangan kelembagaan. Dengan posisi ini, kami memastikan struktur organisasi berjalan efektif dan kebijakan progresif tetap berlandaskan nilai Islam."[131]

Pandangan tersebut diperkuat oleh keterangan pengurus pondok, yang memandang kiai sebagai figur sentral yang memegang otoritas tertinggi dalam struktur kelembagaan pesantren. Peran kiai, menurut pengurus, tidak hanya terbatas pada pemberian arahan, tetapi juga mencakup penetapan kebijakan serta memastikan setiap program yang dijalankan senantiasa selaras dengan visi modernisasi pesantren. Dalam konteks ini, pengurus memposisikan diri sebagai pihak yang mendukung dan melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan oleh kiai. Sebagaimana disampaikan:

> "Kami melihat kiai sebagai figur sentral yang memegang otoritas tertinggi dalam struktur pesantren. Peran beliau adalah memberikan arahan, menetapkan kebijakan, dan memastikan setiap program berjalan sesuai visi modernisasi. Kami sebagai pengurus berfungsi mendukung dan melaksanakan kebijakan tersebut."[132]

Dari perspektif kelembagaan, pihak yayasan turut menegaskan bahwa dalam struktur pesantren, kiai menempati posisi strategis sebagai pengarah utama kebijakan. Peran kiai dalam hal ini dipahami sebagai penjaga keseimbangan antara tradisi pesantren dan tuntutan modernisasi. Yayasan sendiri berperan sebagai pihak pendukung yang menyediakan fasilitas dan pendanaan, namun arah kebijakan secara keseluruhan tetap berada di tangan kiai. Sebagaimana dijelaskan:

> "Dalam struktur kelembagaan, kiai menempati posisi strategis sebagai pengarah utama kebijakan. Peran beliau adalah menjaga keseimbangan antara tradisi

[131] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)
[132] Pengurus Pondok, wawancara, (Malang 13 Agustus 2026)

pesantren dan tuntutan modernisasi. Yayasan mendukung dengan menyediakan fasilitas dan pendanaan, tetapi arah kebijakan tetap ditentukan oleh kiai."[133]

Senada dengan pandangan-pandangan tersebut, Ustad Mad juga menegaskan bahwa kiai merupakan sosok pemimpin yang menentukan arah kebijakan pendidikan di pesantren. Peran kiai, menurutnya, mencakup pengarahan kurikulum, pemberian ruang bagi inovasi, serta memastikan para ustad terus meningkatkan kompetensinya. Ustad Mad menilai bahwa posisi kiai memegang peranan sangat penting dalam menjaga konsistensi antara pelestarian tradisi dan pelaksanaan modernisasi di pesantren. Sebagaimana diungkapkan:

"Kami melihat kiai sebagai pemimpin yang menentukan arah kebijakan pendidikan. Peran beliau adalah mengarahkan kurikulum, memberi ruang inovasi, dan memastikan kami sebagai ustad terus meningkatkan kompetensi. Posisi kiai sangat penting dalam menjaga konsistensi antara tradisi dan modernisasi."[134]

Kondisi tersebut, menurut Brooks, menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan progresif yang mampu menggabungkan otoritas dan kekuatan. Meskipun pemimpin progresif tidak menghilangkan kekuasaan mereka, mereka menggunakannya untuk membawa perubahan yang menguntungkan organisasi. Dalam kaitannya dengan teori modernisasi Youssef, posisi kiai tersebut menunjukkan aspek modernisasi struktural, yaitu perubahan kelembagaan yang terjadi melalui penguatan struktur organisasi dan pengaturan peran setiap komponen lembaga. Dalam hal ini, kiai berfungsi sebagai pusat arah strategis, dan yayasan, pengurus, dan ustad berfungsi sebagai unsur pelaksana yang menerjemahkan visi tersebut ke dalam program praktis.

Berdasarkan keempat perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa posisi dan peran kiai dalam struktur pengelolaan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek bersifat sentral dan strategis, di mana kiai tidak hanya

[133] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)
[134] Ustad Mad, wawancara, (Malang, 11 Agustus 2026)

berperan sebagai figur otoritatif dalam pengambilan kebijakan, tetapi juga sebagai penggerak utama proses modernisasi kelembagaan, yang senantiasa didukung oleh sinergi antara pengurus, yayasan, dan ustad dalam pelaksanaannya di lapangan.

b. Hubungan Kiai dengan Pengurus

Sebagai wujud lain dari Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam memodernisasi lembaga pendidikan Islam, relasi antara kiai dan pengurus di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek dibangun tidak dalam pola instruksional satu arah, melainkan dalam bentuk kemitraan struktural yang saling melengkapi. Pola hubungan inilah yang menjadi salah satu instrumen penting bagi kiai untuk menerjemahkan visi progresifnya ke dalam langkah-langkah modernisasi yang konkret dan terstruktur.

Menurut kiai, hubungan beliau dengan pengurus merupakan hubungan yang saling mendukung, di mana kiai berperan memberikan arahan dan kebijakan, sementara pengurus bertugas menerjemahkan visi tersebut ke dalam program-program nyata. Pola komunikasi yang terbuka antara keduanya diyakini mampu memastikan struktur pesantren berjalan efektif, sekaligus menjamin bahwa kebijakan modernisasi dapat dilaksanakan sesuai dengan nilai-nilai keislaman. Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Hubungan kami dengan pengurus adalah hubungan yang saling mendukung. kami memberikan arahan dan kebijakan, sementara pengurus membantu menerjemahkan visi tersebut ke dalam program nyata. Dengan pola komunikasi yang terbuka, hubungan ini memastikan struktur pesantren berjalan efektif dan kebijakan modernisasi dapat dilaksanakan sesuai nilai Islam."[135]

Pandangan tersebut sejalan dengan penjelasan pengurus pondok, yang memandang hubungan mereka dengan kiai sebagai hubungan yang bersifat koordinatif dan konsultatif. Dalam pola relasi ini, kiai berperan sebagai pengarah utama kebijakan,

[135] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)

sementara pengurus bertanggung jawab melaksanakan dan mengawasi jalannya program di lapangan. Menurut pengurus, pola hubungan semacam ini menjadikan struktur pesantren lebih teratur, sehingga kebijakan modernisasi yang digagas kiai dapat dijalankan secara konsisten. Sebagaimana disampaikan:

> "Kami memandang hubungan dengan kiai sebagai hubungan koordinatif dan konsultatif. Kiai menjadi pengarah utama kebijakan, sementara kami bertugas melaksanakan dan mengawasi program di lapangan. Hubungan ini membuat struktur pesantren lebih teratur, dan kebijakan modernisasi bisa dijalankan secara konsisten."[136]

Dari sudut pandang kelembagaan, yayasan turut memperkuat gambaran tersebut dengan memaknai hubungan kiai dan pengurus sebagai bentuk sinergi antara kepemimpinan spiritual dan manajemen kelembagaan. Dalam pola relasi ini, kiai berperan menetapkan arah kebijakan secara umum, sedangkan pengurus mengelola aspek teknis pelaksanaannya. Yayasan menilai bahwa harmoni dalam hubungan tersebut menjadi kunci bagi struktur pesantren dalam menyeimbangkan antara tradisi dan modernisasi. Sebagaimana dijelaskan:

> "Hubungan kiai dengan pengurus kami lihat sebagai sinergi antara kepemimpinan spiritual dan manajemen kelembagaan. Kiai menetapkan arah kebijakan, sedangkan pengurus mengelola teknis pelaksanaan. Dengan hubungan yang harmonis, struktur pesantren mampu menyeimbangkan tradisi dan modernisasi."[137]

Dampak positif dari sinergi kepemimpinan tersebut juga dirasakan langsung oleh santri sebagai penerima manfaat akhir dari kebijakan yang dijalankan. Pengurus pondok menyatakan bahwa hubungan antara kiai dan pengurus terjalin sangat erat, di mana kiai berperan memberikan arahan dan pengurus melaksanakan kebijakan tersebut, sehingga hasilnya dapat dirasakan langsung oleh santri, baik dalam kegiatan akademik maupun nonakademik. Sebagaimana disampaikan:

---

[136] Pengurus Pondok, wawancara, (Malang 13 Agustus 2026)
[137] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)

> "Kami merasakan hubungan kiai dengan pengurus sangat erat. Kiai memberi arahan, pengurus melaksanakan kebijakan, dan hasilnya langsung kami rasakan dalam kegiatan akademik maupun nonakademik."[138]

Menurut Brooks, pola tersebut menunjukkan keseimbangan antara partisipasi organisasi dan otoritas kepemimpinan. Kepemimpinan progresif tidak berarti menghilangkan pemimpin utama; sebaliknya, itu berarti membangun hubungan yang memungkinkan setiap anggota organisasi berpartisipasi dalam proses transformasi. Namun, berdasarkan teori Youssef, hubungan kiai-pengurus merupakan aspek struktural modernisasi. Modernisasi membutuhkan struktur organisasi yang dapat mewujudkan tujuan pemimpin. Proses perubahan kelembagaan sulit berjalan dengan baik jika tidak ada hubungan yang baik antara pemimpin dan pelaksana.

Berdasarkan keempat perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa hubungan kiai dengan pengurus di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek merupakan salah satu pilar penting dalam praktik Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar, di mana pola relasi yang koordinatif, konsultatif, dan sinergis antara otoritas spiritual kiai dan fungsi manajerial pengurus menjadi jembatan efektif yang memastikan gagasan modernisasi lembaga pendidikan Islam tidak hanya berhenti sebagai visi, tetapi benar-benar terimplementasi hingga dirasakan manfaatnya oleh santri.

c. Hubungan Kiai dengan Ustad

Selain relasi dengan pengurus, pola hubungan kiai dengan para ustad juga menjadi bagian penting dari praktik kepemimpinan progresif kiai dalam memodernisasi lembaga pendidikan Islam. Relasi ini tidak hanya berdimensi struktural-formal, tetapi juga diwarnai kedekatan personal-emosional, yang menjadi salah satu kekuatan khas kepemimpinan kiai di pesantren.

---

[138] Pengurus Pondok, wawancara, (Malang 13 Agustus 2026)

Menurut kiai, hubungan beliau dengan para ustad dimaknai sebagai hubungan guru sekaligus mitra dalam mendidik santri. Dalam pola relasi ini, kiai berperan memberikan arahan kebijakan dan visi besar pesantren, sementara ustad bertugas melaksanakan visi tersebut secara teknis dalam proses pembelajaran. Kiai menegaskan bahwa hubungan ini senantiasa dijaga melalui komunikasi yang terbuka. Sebagaimana beliau tuturkan:

"Hubungan kami dengan ustad-ustad adalah hubungan guru sekaligus mitra dalam mendidik santri. kami memberikan arahan kebijakan dan visi besar pesantren, sementara ustad melaksanakan secara teknis dalam pembelajaran. Hubungan ini saya jaga dengan komunikasi terbuka."[139]

Kedekatan tersebut dibenarkan dan digambarkan secara lebih personal oleh Ustad Ali, yang menceritakan pengalamannya menjalin kedekatan langsung dengan Kiai dalam berbagai aktivitas keseharian, seperti makan bersama, memasak nasi, hingga menanam ubi (telo) bersama. Menurut Ustad Ali, kedekatan semacam ini bukan hanya berlaku bagi ustad, tetapi juga menjadi bentuk kepedulian kiai kepada para santri secara umum, bahkan hingga mereka telah menjadi alumni sekalipun. Kiai tetap menaruh perhatian dengan menanyakan kabar dan kondisi pekerjaan alumni tersebut. Sebagaimana disampaikan:

"Yai Marzuqi sangat dekat sama saya, seperti saya sering diajak makan, masak nasi bareng, nanam telo bareng dll. Yai juga sangat perhatian sama kondisi para santrinya, bahkan disaat santrinya menjadi alumnipun yai tetap menanyakan kabar, pekerjaan, dll. Sehingga kedekatan yai sama santri dan saya jangan ditanyakan lagi."[140]

Dari sudut pandang kelembagaan, pihak yayasan turut memaknai hubungan kiai dengan ustad sebagai bentuk sinergi antara kepemimpinan spiritual dan tenaga pendidik. Dalam pola relasi tersebut, kiai berperan menetapkan arah kebijakan, ustad menjalankan proses belajar-mengajar sebagai eksekutor di lapangan, sementara yayasan memberikan dukungan berupa

[139] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)
[140] Ustad Ali, wawancara, (Malang, 11 Agustus 2026)

penyediaan fasilitas. Yayasan menilai bahwa hubungan yang terjalin baik antara ketiga unsur ini menjadikan struktur pesantren semakin kokoh dalam menghadapi tantangan modernisasi. Sebagaimana dijelaskan:

> "Kami menilai hubungan kiai dengan ustad sebagai sinergi antara kepemimpinan spiritual dan tenaga pendidik. Kiai menetapkan arah kebijakan, ustad menjalankan proses belajar mengajar, dan yayasan mendukung dengan fasilitas. Hubungan ini membuat struktur pesantren lebih kokoh dalam menghadapi modernisasi."[141]

Brooks berpendapat bahwa hubungan tersebut mencerminkan aspek inclusive leadership, yaitu kemampuan pemimpin untuk membangun rasa memiliki dan keterikatan emosional anggota organisasi terhadap tujuan bersama. Sementara itu, Youssef berpendapat bahwa hubungan sosial yang kuat merupakan komponen penting dari aspek modernisasi sosial. Keberhasilan proses perubahan kelembagaan bergantung pada kepercayaan yang ada antara pemimpin dan anggota organisasi.

Berdasarkan ketiga perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa hubungan kiai dengan ustad di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek dibangun atas dua fondasi yang saling menguatkan, yaitu kedekatan personal-emosional yang bersifat kekeluargaan dan sinergi fungsional dalam pembagian peran kebijakan-pelaksanaan. Perpaduan inilah yang menjadikan Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar tidak hanya efektif secara struktural, tetapi juga memiliki daya ikat emosional yang kuat, sehingga proses modernisasi lembaga pendidikan Islam dapat berjalan di atas landasan kepercayaan dan kedekatan batin antara kiai dan para pendidiknya.

d. Fungsi Pengasuh

Fungsi pengasuh merupakan salah satu dimensi Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar yang paling

[141] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)

mendasar, karena melalui fungsi inilah kiai tidak hanya berperan sebagai pengambil kebijakan struktural, tetapi juga sebagai pembentuk karakter dan jati diri santri di tengah arus modernisasi.

Menurut kiai, fungsi pengasuh dimaknai sebagai upaya menjaga keseimbangan antara pendidikan formal dan pembinaan karakter santri. Dalam kapasitas ini, beliau berperan sebagai pengarah utama yang memastikan bahwa proses kepengasuhan tidak hanya berorientasi pada pembentukan kecerdasan intelektual, tetapi juga mencakup penguatan akhlak, kedisiplinan, dan kemandirian santri. Bagi kiai, kepengasuhan yang dijalankan secara progresif akan memampukan santri menghadapi berbagai tantangan modern tanpa harus kehilangan identitas keislamannya. Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Fungsi pengasuh adalah menjaga keseimbangan antara pendidikan formal dan pembinaan karakter santri. kami berperan sebagai pengarah utama, memastikan bahwa kepengasuhan tidak hanya membentuk kecerdasan intelektual, tetapi juga akhlak, kedisiplinan, dan kemandirian santri. Dengan kepengasuhan yang progresif, santri dapat menghadapi tantangan modern tanpa kehilangan identitas keislamannya."[142]

Pandangan tersebut diperkuat oleh penjelasan pengurus pondok, yang memahami fungsi pengasuh sebagai sarana untuk memberikan arahan sekaligus teladan dalam kehidupan sehari-hari santri. Menurut pengurus, kepengasuhan menjadi wadah pembinaan yang mencakup aspek mental, spiritual, dan sosial santri, sehingga kebijakan modernisasi yang dijalankan pesantren tetap berjalan beriringan dengan proses pembentukan karakter Islami. Sebagaimana disampaikan:

> "Bagi kami, fungsi pengasuh adalah memberikan arahan dan teladan dalam kehidupan sehari-hari santri. Kepengasuhan menjadi wadah pembinaan mental, spiritual, dan sosial santri, sehingga kebijakan modernisasi tetap berjalan seiring dengan pembentukan karakter Islami."[143]

Senada dengan hal tersebut, pihak yayasan turut memandang fungsi pengasuh sebagai posisi ganda, yakni sebagai

[142]KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)
[143] Pengurus Pondok, wawancara, (Malang 13 Agustus 2026)

penjaga nilai tradisi sekaligus pengarah proses modernisasi. Yayasan menekankan bahwa fungsi kepengasuhan memastikan santri tidak hanya berfokus pada capaian akademik semata, tetapi juga mendapatkan pembinaan moral, sosial, dan keterampilan hidup secara menyeluruh. Dengan fungsi kepengasuhan yang dijalankan demikian, struktur pesantren dinilai tetap kokoh dalam menghadapi arus modernisasi. Sebagaimana dijelaskan:

> "Kami melihat fungsi pengasuh sebagai penjaga nilai tradisi sekaligus pengarah modernisasi. Kepengasuhan memastikan santri tidak hanya fokus pada akademik, tetapi juga pada pembinaan moral, sosial, dan keterampilan hidup. Dengan begitu, struktur pesantren tetap kokoh menghadapi arus modernisasi."[144]

Berdasarkan ketiga perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi pengasuh di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek merupakan wujud nyata dari Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar yang menempatkan pembinaan karakter dan nilai-nilai keislaman sebagai fondasi utama, sekaligus menjadikannya sebagai penyeimbang bagi derasnya arus modernisasi, sehingga santri tumbuh menjadi pribadi yang unggul secara intelektual tanpa tercerabut dari akar identitas keislamannya.

e. Lembaga Pendidikan mendukung Modernisasi

Selain peran individu kiai, keberlangsungan kepemimpinan progresif juga ditopang oleh kesiapan lembaga pendidikan itu sendiri sebagai instrumen pelaksana modernisasi. Dukungan kelembagaan ini menjadi wujud nyata bahwa gagasan progresif kiai tidak berhenti pada tataran visi, melainkan diterjemahkan ke dalam sistem yang konkret dan berkelanjutan.

Menurut kiai, lembaga pendidikan mendukung modernisasi melalui beberapa langkah strategis, yaitu mengintegrasikan kurikulum agama dan umum, memanfaatkan teknologi dalam

[144] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)

proses pembelajaran, serta membangun sistem kelembagaan yang adaptif terhadap perubahan. Dukungan tersebut, menurut beliau, memungkinkan pesantren untuk tetap menjaga tradisi sekaligus relevan dengan perkembangan zaman. Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Lembaga pendidikan mendukung modernisasi dengan cara mengintegrasikan kurikulum agama dan umum, memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran, serta membangun sistem kelembagaan yang adaptif. Dukungan ini membuat pesantren mampu menjaga tradisi sekaligus relevan dengan perkembangan zaman."[145]

Dukungan kelembagaan ini diperkuat oleh peran yayasan, yang menempatkan diri sebagai penopang utama dari sisi pendanaan dan jejaring kerja sama. Yayasan menjelaskan bahwa kontribusinya terhadap modernisasi diwujudkan melalui kebijakan pendanaan, kerja sama dengan lembaga eksternal, serta penyediaan sarana dan prasarana. Melalui dukungan tersebut, struktur pesantren diharapkan mampu menyeimbangkan antara pelestarian tradisi dengan pemenuhan tuntutan modern. Sebagaimana dijelaskan:

> "Sebagai yayasan, kami mendukung modernisasi melalui kebijakan pendanaan, kerja sama dengan lembaga eksternal, dan penyediaan sarana prasarana. Dukungan ini memastikan struktur pesantren mampu menyeimbangkan tradisi dengan tuntutan modern."[146]

Dari sisi pelaksana pendidikan, Ustad Mad turut menegaskan bahwa dukungan lembaga juga dirasakan langsung oleh para ustad dalam bentuk pelatihan, peningkatan kompetensi, dan penyediaan fasilitas pembelajaran modern. Menurutnya, dukungan tersebut berdampak langsung pada kualitas pengajaran, di mana para ustad menjadi lebih progresif dalam mendidik dan membimbing santri. Sebagaimana disampaikan:

> "Kami sebagai ustad didukung oleh lembaga melalui pelatihan, peningkatan kompetensi, dan fasilitas pembelajaran modern. Dukungan ini membuat kami lebih progresif dalam mengajar dan membimbing santri."[147]

---

[145] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)
[146] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)
[147] Ustad Mad, wawancara, (Malang, 11 Agustus 2026)

Berdasarkan ketiga perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan lembaga pendidikan terhadap modernisasi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek merupakan perpanjangan tangan dari visi Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar, di mana integrasi kurikulum, pemanfaatan teknologi, dukungan pendanaan, serta peningkatan kompetensi tenaga pendidik menjadi satu kesatuan sistem yang saling menguatkan, sehingga cita-cita modernisasi lembaga pendidikan Islam dapat terwujud secara nyata dan berkelanjutan, tanpa mengorbankan akar tradisi yang menjadi identitas pesantren.

f. Kepengurusan Santri

Kepengurusan santri menjadi salah satu instrumen Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam mempersiapkan generasi santri yang tidak hanya menjadi objek kebijakan, tetapi juga subjek aktif dalam proses modernisasi pesantren. Melalui struktur kepengurusan ini, kiai mendelegasikan sebagian ruang kepemimpinan kepada santri sebagai bagian dari strategi kaderisasi.

Menurut kiai, kepengurusan santri diarahkan sebagai wadah pembelajaran kepemimpinan dan tanggung jawab. Melalui struktur kepengurusan, santri belajar mengelola kegiatan pondok, sekaligus berlatih disiplin dan kerja sama. Bagi kiai, keberadaan kepengurusan ini menjadikan santri tidak hanya berposisi sebagai penerima kebijakan semata, tetapi juga sebagai pelaku aktif dalam proses modernisasi pesantren. Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Kepengurusan santri kami arahkan sebagai wadah pembelajaran kepemimpinan dan tanggung jawab. Melalui struktur kepengurusan, mereka belajar mengelola kegiatan pondok, serta berlatih disiplin dan kerja sama. Dengan kepengurusan ini, santri tidak hanya menjadi penerima kebijakan, tetapi juga pelaku aktif dalam modernisasi pesantren."[148]

[148] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)

Pandangan tersebut diperkuat oleh penjelasan yayasan, yang memandang kepengurusan santri sebagai sarana pembinaan karakter. Yayasan berperan mendukung fungsi ini melalui penyediaan fasilitas dan arahan, sementara santri diberi kesempatan untuk belajar memimpin, berorganisasi, dan bertanggung jawab. Menurut yayasan, fungsi kepengurusan santri ini sejalan dengan kebijakan modernisasi pesantren yang menekankan pentingnya keseimbangan antara pengembangan akademik dan nonakademik. Sebagaimana dijelaskan:

"Kepengurusan santri kami pandang sebagai sarana pembinaan karakter. Yayasan mendukung dengan memberikan fasilitas dan arahan, sementara santri belajar memimpin, berorganisasi, dan bertanggung jawab. Fungsi ini sejalan dengan kebijakan modernisasi yang menekankan keseimbangan akademik dan nonakademik."[149]

Senada dengan hal tersebut, pengurus turut menegaskan pentingnya posisi kepengurusan santri sebagai bagian integral dari struktur pesantren. Menurut pengurus pondok, santri diberikan ruang untuk mengatur kegiatan mereka sendiri, baik dalam bentuk organisasi, kegiatan ekstrakurikuler, maupun kegiatan sosial. Ruang otonomi ini dipandang sebagai wujud dukungan terhadap kebijakan kiai dalam membentuk santri yang mandiri dan siap menghadapi berbagai tantangan modern. Sebagaimana disampaikan:

"Kami melihat kepengurusan santri sebagai bagian penting dari struktur pesantren. Santri diberi ruang untuk mengatur kegiatan mereka sendiri, seperti organisasi, ekstrakurikuler, dan kegiatan sosial. Hal ini mendukung kebijakan kiai dalam membentuk santri yang mandiri dan siap menghadapi tantangan modern."[150]

Berdasarkan ketiga perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepengurusan santri di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek merupakan salah satu strategi Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam mendesentralisasikan sebagian fungsi kepemimpinan kepada santri, sehingga mereka tidak hanya dibina

[149] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)
[150] Pengurus Pondok, wawancara, (Malang 13 Agustus 2026)

sebagai penerima kebijakan modernisasi, tetapi juga ditempa menjadi pelaku dan kader kepemimpinan masa depan yang mandiri, bertanggung jawab, dan siap berkontribusi dalam keberlangsungan modernisasi lembaga pendidikan Islam.

g. Lembaga sosial

Keberadaan lembaga sosial di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek turut menjadi cerminan Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar yang memandang modernisasi tidak semata sebagai penguatan sistem pendidikan formal, tetapi juga sebagai upaya memperluas peran pesantren dalam relasi sosial-kemasyarakatan. Melalui lembaga sosial inilah visi kiai untuk menjadikan pesantren relevan dengan kebutuhan umat diwujudkan secara nyata.

Menurut kiai, fungsi lembaga sosial di pesantren adalah memperkuat struktur kepengasuhan sekaligus kebijakan modernisasi. Melalui lembaga sosial, pesantren tidak hanya berfungsi mendidik santri, tetapi juga membangun hubungan dengan masyarakat luas. Program-program sosial seperti dakwah, santunan, dan pemberdayaan ekonomi menjadi bagian integral dari kebijakan modernisasi agar pesantren tetap relevan dengan kebutuhan umat. Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Fungsi lembaga sosial di pesantren adalah memperkuat struktur kepengasuhan dan kebijakan modernisasi. Melalui lembaga sosial, pesantren tidak hanya mendidik santri, tetapi juga membangun hubungan dengan masyarakat. Program sosial seperti dakwah, santunan, dan pemberdayaan ekonomi menjadi bagian dari kebijakan modernisasi agar pesantren relevan dengan kebutuhan umat."[151]

Pandangan tersebut diperkuat oleh penjelasan yayasan, yang menegaskan bahwa dalam struktur kelembagaan, lembaga sosial berfungsi sebagai penguat kebijakan modernisasi. yayasan berperan mendukung keberlangsungan fungsi tersebut melalui pendanaan dan kerja sama dengan pihak eksternal, sehingga

[151] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)

berbagai kegiatan sosial pesantren dapat berjalan dengan baik. Menurut yayasan, fungsi ini penting agar pesantren tidak hanya berfokus pada pendidikan formal semata, tetapi juga mampu berperan sebagai pusat pengabdian masyarakat. Sebagaimana dijelaskan:

> "Dalam struktur kelembagaan, lembaga sosial berfungsi sebagai penguat kebijakan modernisasi. Yayasan mendukung dengan pendanaan dan kerja sama eksternal, sehingga kegiatan sosial pesantren bisa berjalan. Fungsi ini penting agar pesantren tidak hanya fokus pada pendidikan formal, tetapi juga menjadi pusat pengabdian Masyarakat."[152]

Dari sudut pandang pendidikan, pihak madrasah turut menambahkan bahwa dalam struktur pendidikan, lembaga sosial berfungsi sebagai sarana pembinaan karakter santri. Melalui berbagai kegiatan sosial, santri dilatih untuk mengembangkan jiwa kepemimpinan, empati, dan rasa tanggung jawab. Pihak madrasah menilai bahwa fungsi ini menjadi penting agar kebijakan modernisasi yang dijalankan pesantren tidak hanya menghasilkan santri yang unggul secara intelektual, tetapi juga memiliki jiwa sosial yang kuat sesuai dengan visi besar pesantren. Sebagaimana diungkapkan:

> "Dalam struktur pendidikan, lembaga sosial berfungsi sebagai sarana pembinaan karakter santri. Melalui kegiatan sosial, santri belajar kepemimpinan, empati, dan tanggung jawab. Fungsi ini penting agar kebijakan modernisasi tidak hanya menghasilkan santri cerdas, tetapi juga berjiwa sosial sesuai visi pesantren."[153]

Berdasarkan ketiga perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa lembaga sosial di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek merupakan salah satu wujud strategis dari Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam memperluas orientasi modernisasi pesantren, dari yang semula berfokus pada aspek pendidikan formal semata, menjadi lembaga yang juga berperan aktif dalam pembinaan karakter sosial santri dan pengabdian kepada masyarakat, sehingga modernisasi lembaga pendidikan

[152] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)
[153] Pihak Diniyyah, wawancara, (Malang 9 Agustus 2026)

Islam yang digagas kiai benar-benar berdimensi holistik dan berdampak luas bagi umat.

h. Unit Media

Kehadiran unit media di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek menjadi salah satu bukti nyata bagaimana Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar diterjemahkan ke dalam bentuk kelembagaan yang secara langsung merespons perkembangan teknologi dan komunikasi di era digital. Unit media tidak sekadar menjadi pelengkap struktural, melainkan instrumen strategis kiai dalam memperluas jangkauan dakwah sekaligus mendukung kebijakan modernisasi pendidikan secara menyeluruh.

Menurut kiai, unit media seperti Gasek Multimedia, Media Santri NU, dan Gasek Pustaka diarahkan sebagai sarana dakwah modern sekaligus pendukung kebijakan pendidikan. Media-media tersebut berfungsi menyebarkan informasi, memperkuat identitas pesantren, dan menjadi alat komunikasi yang relevan dengan perkembangan zaman. Bagi kiai, keberadaan unit media ini menjadikan struktur pesantren semakin kokoh dalam menjalankan proses modernisasi. Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Unit media seperti Gasek Multimedia, Media Santri NU, dan Gasek Pustaka saya arahkan sebagai sarana dakwah modern sekaligus pendukung kebijakan pendidikan. Media ini berfungsi menyebarkan informasi, memperkuat identitas pesantren, dan menjadi alat komunikasi yang relevan dengan perkembangan zaman. Dengan adanya unit media, struktur pesantren semakin kokoh dalam menjalankan modernisasi."[154]

Pandangan tersebut diperkuat oleh keterangan pengurus pondok, yang memandang unit media sebagai bagian penting dari struktur kelembagaan pesantren. Menurut pengurus, media berfungsi mendokumentasikan berbagai kegiatan, menyebarkan informasi, serta mendukung program-program baik akademik maupun nonakademik. Dengan arahan kebijakan dari kiai, unit media dinilai menjadi sarana modernisasi yang membuat pesantren

[154] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)

semakin terbuka dan dikenal luas oleh masyarakat. Sebagaimana disampaikan:

> "Kami melihat unit media sebagai bagian penting dari struktur kelembagaan pesantren. Media berfungsi mendokumentasikan kegiatan, menyebarkan informasi, dan mendukung program akademik maupun nonakademik. Dengan kebijakan kiai, unit media menjadi sarana modernisasi yang membuat pesantren lebih terbuka dan dikenal luas."[155]

Dari sisi pendidik, Ustad Mad turut menambahkan bahwa unit media juga berfungsi sebagai sarana pembelajaran tambahan bagi santri. Menurutnya, para ustad turut terlibat dalam kegiatan dokumentasi dan publikasi ilmiah bersama santri. Keberadaan media ini, menurut Ustad Mad, membuat kebijakan modernisasi pesantren lebih mudah tersampaikan kepada masyarakat luas. Sebagaimana disampaikan:

> "Unit media berfungsi sebagai sarana pembelajaran tambahan bagi santri. Kami sering terlibat dalam dokumentasi kegiatan, dan publikasi ilmiah. Dengan media, kebijakan modernisasi lebih mudah tersampaikan kepada masyarakat luas."[156]

Berdasarkan keempat perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa unit media di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek merupakan manifestasi konkret dari Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam merangkul teknologi sebagai instrumen dakwah dan pendidikan, yang tidak hanya berfungsi memperkuat citra dan keterbukaan pesantren di mata masyarakat, tetapi juga menjadi ruang pembelajaran praktis bagi santri untuk mengasah keterampilan digital, sehingga modernisasi lembaga pendidikan Islam berjalan secara utuh, baik dari sisi kelembagaan maupun pengembangan kapasitas individu santrinya.

i. Struktur sebelum modernisasi

Untuk memahami secara utuh sejauh mana progresivitas kepemimpinan kiai telah membawa perubahan bagi pesantren, penting untuk menelusuri terlebih dahulu bagaimana kondisi struktur dan kegiatan pesantren sebelum era modernisasi

[155] Pengurus Pondok, wawancara, (Malang 13 Agustus 2026)
[156] Ustad Mad, wawancara, (Malang, 11 Agustus 2026)

dijalankan. Gambaran masa lalu ini menjadi titik pijak untuk melihat kontras yang dihasilkan oleh kebijakan progresif kiai dalam mentransformasi lembaga pendidikan Islam.

Menurut kiai, kondisi pondok pada masa lampau sangat sederhana. Kegiatan yang dijalankan hanya berkisar pada pengajian kitab kuning, tanpa didukung oleh fasilitas yang memadai. Kondisi tersebut sangat berbeda jika dibandingkan dengan keadaan pondok saat ini, yang telah dilengkapi dengan berbagai fasilitas modern, seperti layanan live streaming dan media-media pendukung lainnya, guna menunjang berbagai kegiatan santri. Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Dahulu, kondisi pondok sangat sederhana. Kegiatannya hanya berkisar pada pengajian kitab kuning saja, tanpa fasilitas pendukung yang memadai. Hal ini sangat berbeda dengan kondisi pondok saat ini, yang telah dilengkapi dengan berbagai fasilitas modern, seperti live streaming dan media-media pendukung lainnya, untuk menunjang kegiatan santri."[157]

Gambaran tersebut diperkuat oleh kesaksian langsung Ustad Ali, yang pernah mengalami sendiri kehidupan sebagai santri di pesantren tersebut pada masa lampau. Ustad Ali mengenang bahwa kondisi pondok pada masanya sangat sederhana, dengan aktivitas sehari-hari yang hanya berkisar pada kegiatan mengaji, tanpa adanya fasilitas pendukung sebagaimana yang dinikmati santri saat ini. Ia menilai bahwa perbedaan tersebut sangat signifikan, mengingat santri masa kini telah merasakan berbagai kemudahan, mulai dari layanan live streaming hingga fasilitas multimedia lainnya. Bagi Ustad Ali, perubahan ini terasa sangat besar bagi mereka yang pernah mengalami masa-masa penuh keterbatasan tersebut. Sebagaimana disampaikan:

> "Dulu, waktu saya masih nyantri di sini, kondisi pondok masih sangat sederhana. Kegiatan kami sehari-hari hanya ngaji dan ngaji, tanpa fasilitas pendukung seperti sekarang. Jauh berbeda dengan santri saat ini yang sudah merasakan banyak kemudahan, ada live streaming, media-media pendukung, dan berbagai

[157] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)

fasilitas modern lainnya. Perubahan ini sangat terasa signifikan bagi kami yang sempat mengalami masa-masa sederhana itu."[158]

Kesaksian senada juga disampaikan oleh Ustad Mad, yang turut menjadi saksi langsung atas perjalanan transformasi pesantren dari masa ke masa. Ia menuturkan bahwa suasana pondok pada masa lalu sangat sederhana, bahkan cenderung serba terbatas, dengan rutinitas yang hanya berfokus pada kegiatan mengaji tanpa dukungan fasilitas seperti saat ini. Menurutnya, perbandingan antara kondisi dahulu dan sekarang terasa sangat jauh berbeda, di mana pesantren saat ini telah dilengkapi dengan layanan live streaming dan berbagai sarana multimedia yang memudahkan segala aktivitas. Sebagai pihak yang pernah merasakan masa-masa keterbatasan tersebut, Ustad Mad mengaku dapat melihat secara langsung betapa besar perubahan yang telah terjadi di pesantren ini. Sebagaimana diungkapkan:

"Saya masih ingat betul bagaimana suasana pondok dulu sangat sederhana, bahkan bisa dibilang serba terbatas. Rutinitas kami waktu itu ya cuma ngaji, tidak ada fasilitas seperti sekarang. Kalau dibandingkan dengan santri sekarang, rasanya jauh sekali. Sekarang sudah ada live streaming, sarana multimedia, semuanya serba mudah. Saya yang pernah merasakan masa-masa sederhana itu benar-benar bisa melihat betapa besar perubahan yang terjadi di pondok ini."[159]

Berdasarkan ketiga kesaksian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kondisi struktur dan kegiatan pesantren sebelum era modernisasi berlangsung dalam kesederhanaan yang sangat terbatas, baik dari sisi fasilitas maupun ragam kegiatan yang dijalankan. Perbedaan yang tajam antara kondisi masa lalu dan kondisi pesantren saat ini menjadi bukti empiris yang memperkuat argumentasi bahwa Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar telah membawa transformasi signifikan bagi lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek, dari pesantren yang semula serba sederhana menjadi lembaga yang

[158] Ustad Ali, wawancara, (Malang, 11 Agustus 2026)
[159] Ustad Mad, wawancara, (Malang, 11 Agustus 2026)

adaptif, modern, dan relevan dengan tuntutan zaman, tanpa meninggalkan ruh keilmuan tradisionalnya.

j. Kiai tetap menjadi figur sentral dalam arah strategis pesantren

Setelah menelusuri berbagai struktur, relasi, dan unit kelembagaan yang telah dibangun, temuan penting yang dapat ditarik adalah bahwa sekompleks apa pun struktur modernisasi yang telah terbentuk, kiai tetap menjadi poros utama yang menentukan arah strategis pesantren secara keseluruhan. Hal ini menegaskan bahwa modernisasi kelembagaan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek tidak menggeser posisi sentral kiai, melainkan justru dijalankan di bawah kendali dan arahan langsung kepemimpinannya.

Menurut kiai, peran beliau sebagai kiai adalah menjaga tradisi, sekaligus mengarahkan kebijakan modernisasi agar struktur kelembagaan dapat berjalan secara efektif. Dengan amanah tersebut, kiai memastikan bahwa pesantren mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman tanpa kehilangan nilai-nilai keislaman yang menjadi fondasinya. Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Peran kami sebagai kiai adalah menjaga tradisi, sekaligus mengarahkan kebijakan modernisasi agar struktur kelembagaan berjalan efektif. Dengan amanah ini, kami memastikan pesantren mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman tanpa kehilangan nilai Islam."[160]

Posisi sentral tersebut turut ditegaskan oleh pihak yayasan, yang memandang kiai sebagai pengarah utama strategi pesantren dalam keseluruhan struktur kelembagaan. Yayasan menjelaskan bahwa perannya sebatas memberikan dukungan berupa fasilitas dan pendanaan, sementara arah kebijakan secara keseluruhan tetap sepenuhnya berada di tangan kiai. Menurut yayasan, fungsi kepemimpinan sentral ini menjadi kunci agar proses modernisasi pesantren tetap berjalan sesuai dengan visi keislaman yang telah ditetapkan. Sebagaimana dijelaskan:

[160] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)

> "Dalam struktur kelembagaan, kiai adalah pengarah utama strategi pesantren. Yayasan mendukung dengan fasilitas dan pendanaan, tetapi arah kebijakan tetap ditentukan oleh kiai. Fungsi ini membuat modernisasi pesantren berjalan sesuai visi keislaman."[161]

Dari sisi pendidikan formal, pihak madrasah turut menegaskan bahwa dalam struktur pendidikan, kiai tetap menjadi figur sentral yang menetapkan arah strategis madrasah. Kiai berperan menentukan visi besar lembaga, mengarahkan kurikulum, serta memastikan kebijakan modernisasi yang dijalankan senantiasa sesuai dengan kebutuhan santri. Pihak Madrasah dan jajarannya, dalam hal ini, berperan melaksanakan aspek teknis sesuai dengan arahan yang telah ditetapkan oleh kiai. Sebagaimana diungkapkan:

> "Dalam struktur pendidikan, kiai adalah figur sentral yang menetapkan arah strategis madrasah. Beliau menentukan visi, mengarahkan kurikulum, dan memastikan kebijakan modernisasi berjalan sesuai kebutuhan santri. Kami melaksanakan teknis sesuai arahan beliau."[162]

Berdasarkan ketiga perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun struktur pengelolaan pesantren telah berkembang menjadi lebih modern dan terbagi ke dalam berbagai unit kelembagaan, mulai dari yayasan, pengurus, kepengasuhan, hingga unit media dan lembaga sosial posisi kiai tetap tidak tergantikan sebagai figur sentral yang memegang kendali arah strategis pesantren. Temuan ini mengukuhkan bahwa Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar bukanlah bentuk pelepasan otoritas kepada struktur modern, melainkan justru menjadi kekuatan pengikat yang memastikan seluruh elemen kelembagaan tersebut bergerak secara terarah dan konsisten menuju modernisasi lembaga pendidikan Islam yang tetap berlandaskan nilai-nilai keislaman.

---

[161] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)
[162] Pihak Diniyyah, wawancara, (Malang 9 Agustus 2026)

3. Dampak kepemimpinan progresif terhadap penguatan kelembagaan, kurikulum, SDM, dan budaya belajar

    a. Hubungan pesantren dengan Masyarakat

        Salah satu dampak nyata dari Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam memodernisasi lembaga pendidikan Islam dapat dilihat dari bagaimana pesantren membangun relasi dengan masyarakat di sekitarnya. Relasi ini tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi salah satu simpul strategis yang secara langsung berkontribusi terhadap penguatan kelembagaan, relevansi kurikulum, peningkatan kualitas SDM, serta pembentukan budaya belajar pesantren yang lebih terbuka. Menurut kiai, hubungan pesantren dengan masyarakat diarahkan agar menjadi sinergi yang saling menguatkan.

        Pesantren, dalam pandangan beliau, tidak hanya berfungsi mendidik santri secara internal, tetapi juga berperan aktif dalam pemberdayaan sosial, ekonomi, dan budaya di tengah masyarakat. Melalui sinergi inilah, menurut kiai, kelembagaan pesantren menjadi semakin kokoh, kurikulum semakin relevan, SDM semakin kompeten, dan budaya belajar tetap terjaga. Sebagaimana beliau tuturkan:

        > "Hubungan pesantren dengan masyarakat kami arahkan agar menjadi sinergi yang saling menguatkan. Pesantren tidak hanya mendidik santri, tetapi juga berperan dalam pemberdayaan sosial, ekonomi, dan budaya. Dengan begitu, kelembagaan pesantren semakin kokoh, kurikulum lebih relevan, SDM lebih kompeten, dan budaya belajar tetap terjaga."[163]

        Pandangan strategis tersebut diperkuat oleh penjelasan yayasan, yang memandang hubungan pesantren dengan masyarakat sebagai salah satu strategi penting dalam penguatan kelembagaan. Yayasan berperan mendukung relasi tersebut melalui penyediaan pendanaan dan perluasan jejaring eksternal, sehingga pesantren memiliki kapasitas untuk menjalankan

[163] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)

kurikulum yang lebih modern, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, serta membangun budaya belajar yang adaptif terhadap perkembangan zaman. Sebagaimana dijelaskan:

"Hubungan pesantren dengan masyarakat kami pandang sebagai strategi penguatan kelembagaan. Yayasan mendukung dengan pendanaan dan jejaring eksternal, sehingga pesantren mampu menjalankan kurikulum modern, meningkatkan kualitas SDM, dan membangun budaya belajar yang adaptif."[164]

Dampak dari relasi tersebut turut dirasakan secara langsung oleh santri sebagai pihak yang terlibat aktif dalam berbagai program kemasyarakatan. Pengurus pondok menyatakan bahwa hubungan kiai dengan masyarakat terwujud nyata melalui kegiatan pengabdian, bakti sosial, dan interaksi langsung dengan warga sekitar. Pengalaman tersebut memberikan ruang belajar tambahan bagi santri, yang tidak hanya terbatas pada suasana kelas, tetapi juga meluas ke ranah lapangan secara langsung. Bagi santri, relasi pesantren dengan masyarakat ini memperkuat budaya belajar mereka, sekaligus turut membentuk karakter sosial yang lebih matang. Sebagaimana disampaikan:

"Kami merasakan hubungan kiai dengan masyarakat melalui kegiatan pengabdian, bakti sosial, dan interaksi langsung. Hal ini membuat kami belajar tidak hanya di kelas, tetapi juga di lapangan. Hubungan ini memperkuat budaya belajar kami sekaligus membentuk karakter sosial."[165]

Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan KH Marzuqi Mustamar memiliki unsur sosial yang signifikan. Kepercayaan masyarakat sangat penting untuk pesantren untuk bertahan hidup dan mengembangkan berbagai program pendidikan. Menurut Brooks, hubungan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan progresif membangun hubungan dengan masyarakat dan di dalam organisasi. Hubungan yang mendukung keberlanjutan organisasi dapat dibangun oleh pemimpin progresif.

Berdasarkan ketiga perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa hubungan pesantren dengan masyarakat merupakan salah

[164] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)
[165] Pengurus Pondok, wawancara, (Malang 13 Agustus 2026)

satu wujud konkret dampak Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar, di mana relasi sosial yang dibangun secara sinergis tidak hanya memperkuat legitimasi dan jejaring kelembagaan pesantren, tetapi juga secara langsung berkontribusi pada penyegaran kurikulum, peningkatan kompetensi SDM, dan terbentuknya budaya belajar berbasis pengalaman lapangan, sehingga modernisasi lembaga pendidikan Islam yang digagas kiai benar-benar berakar dan bermanfaat bagi kehidupan sosial-kemasyarakatan secara luas.

b. Kegiatan sosial kemasyarakatan

Sebagai kelanjutan dari relasi pesantren dengan masyarakat, kegiatan sosial kemasyarakatan menjadi wujud operasional dari Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar yang secara sengaja dirancang untuk memperkuat posisi pesantren sebagai lembaga yang berdampak luas, bukan hanya pada aspek pendidikan internal, tetapi juga pada penguatan kelembagaan, SDM, dan budaya belajar secara menyeluruh.

Menurut kiai, kegiatan sosial kemasyarakatan diarahkan sebagai bagian dari strategi modernisasi pesantren. Melalui program bakti sosial, santunan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat, pesantren tidak hanya memperkuat kelembagaannya secara internal, tetapi juga membangun kepercayaan publik secara berkelanjutan. Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Kegiatan sosial kemasyarakatan kami arahkan sebagai bagian dari strategi modernisasi pesantren. Melalui bakti sosial, santunan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat, pesantren memperkuat kelembagaan sekaligus membangun kepercayaan publik."[166]

Pandangan tersebut diperkuat oleh penjelasan pengurus pondok, yang memandang kegiatan sosial kemasyarakatan sebagai

[166] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)

bentuk implementasi kebijakan kiai dalam memperluas peran pesantren di tengah masyarakat. Menurut pengurus, program-program seperti pelatihan keterampilan, pengabdian masyarakat, dan kerja sama dengan lembaga luar turut memperkuat struktur kelembagaan pesantren. Selain itu, kegiatan tersebut juga dinilai mendukung pengembangan SDM santri agar lebih siap dalam menghadapi berbagai tantangan modern. Sebagaimana disampaikan:

"Kami melihat kegiatan sosial kemasyarakatan sebagai implementasi kebijakan kiai dalam memperluas peran pesantren. Program seperti pelatihan keterampilan, pengabdian masyarakat, dan kerja sama dengan lembaga luar memperkuat struktur kelembagaan. Hal ini juga mendukung pengembangan SDM santri agar lebih siap menghadapi tantangan modern."[167]

Dari sisi kelembagaan, yayasan turut menegaskan bahwa kegiatan sosial kemasyarakatan dipandang sebagai sarana penting untuk memperkuat posisi pesantren di tengah masyarakat. Yayasan berperan mendukung keberlangsungan kegiatan tersebut melalui pendanaan dan perluasan jejaring eksternal, sehingga program-program sosial dapat berjalan secara berkelanjutan. Menurut yayasan, fungsi kegiatan sosial ini berdampak langsung pada tiga aspek sekaligus, yaitu penguatan kelembagaan, peningkatan kualitas SDM, dan pembentukan budaya belajar yang adaptif. Sebagaimana dijelaskan:

"Kegiatan sosial kemasyarakatan kami pandang sebagai sarana memperkuat posisi pesantren di tengah masyarakat. Yayasan mendukung dengan pendanaan dan jejaring eksternal, sehingga kegiatan sosial dapat berjalan berkelanjutan. Fungsi ini berdampak pada penguatan kelembagaan, peningkatan kualitas SDM, dan pembentukan budaya belajar yang adaptif."[168]

Berdasarkan ketiga perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa kegiatan sosial kemasyarakatan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek merupakan salah satu bentuk dampak nyata dari Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar, di mana program-program pemberdayaan dan pengabdian yang dijalankan

[167] Pengurus Pondok, wawancara, (Malang 13 Agustus 2026)
[168] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)

secara sistematis dan berkelanjutan tidak hanya memperkuat kepercayaan publik terhadap pesantren, tetapi juga secara simultan berkontribusi terhadap penguatan struktur kelembagaan, peningkatan kompetensi SDM santri, serta terbentuknya budaya belajar yang lebih adaptif dan berorientasi pada kebermanfaatan sosial.

c. Peran pesantren dalam menyelesaikan persoalan Masyarakat

Dimensi lain dari dampak Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar tampak pada peran aktif pesantren dalam merespons dan menyelesaikan berbagai persoalan yang dihadapi masyarakat di sekitarnya. Peran ini menegaskan bahwa modernisasi yang digagas kiai tidak hanya berorientasi ke dalam (internal pesantren), tetapi juga memiliki dimensi keluar (eksternal) yang berdampak langsung pada penguatan kelembagaan, relevansi kurikulum, kompetensi SDM, dan budaya belajar yang kontekstual dengan realitas sosial.

Menurut Kiai, peran pesantren dalam menyelesaikan persoalan masyarakat diarahkan melalui dakwah, pengajian, dan pendidikan. Pesantren, dalam pandangan beliau, hadir sebagai solusi atas berbagai persoalan sosial, ekonomi, dan moral yang dihadapi masyarakat. Menurut kiai, peran ini pada gilirannya turut memperkuat kelembagaan pesantren, membuat kurikulum lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat, meningkatkan kualitas SDM santri, serta membangun budaya belajar yang responsif terhadap realitas sosial. Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Peranan pesantren dalam menyelesaikan persoalan masyarakat kami arahkan melalui dakwah, pengajian, dan pendidikan. Pesantren hadir sebagai solusi atas persoalan sosial, ekonomi, dan moral. Hal ini memperkuat kelembagaan pesantren, membuat kurikulum lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat, meningkatkan kualitas SDM santri, dan membangun budaya belajar yang responsif terhadap realitas sosial."[169]

[169] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)

Pandangan tersebut diperkuat oleh penjelasan yayasan, yang memandang peran kiai dalam menyelesaikan persoalan masyarakat sebagai bagian dari strategi penguatan kelembagaan secara keseluruhan. yayasan berperan mendukung peran tersebut melalui pendanaan dan perluasan jejaring, sehingga pesantren memiliki kapasitas untuk menjalankan program sosial, pendidikan, dan pemberdayaan secara lebih optimal. Menurut yayasan, dampak dari peran ini tercermin pada kurikulum yang lebih adaptif, SDM yang lebih kompeten, serta budaya belajar yang lebih kontekstual dengan kebutuhan riil masyarakat. Sebagaimana dijelaskan:

"Peranan yai dalam menyelesaikan persoalan masyarakat kami pandang sebagai bagian dari strategi penguatan kelembagaan. Yayasan mendukung dengan pendanaan dan jejaring, sehingga pesantren mampu menjalankan program sosial, pendidikan, dan pemberdayaan. Dampaknya, kurikulum lebih adaptif, SDM lebih kompeten, dan budaya belajar lebih kontekstual."[170]

Dimensi personal dari peran tersebut turut digambarkan oleh Ustad Ali, yang menjelaskan bagaimana kiai secara langsung mendampingi santri dalam berbagai kegiatan sosial, dakwah, dan pendidikan di tengah masyarakat. Menurut Ustad Ali, ketika ada warga masyarakat yang sowan kepada kiai untuk menyampaikan persoalannya, kiai tidak hanya mendengarkan dan memberikan solusi secara lisan, tetapi juga turut membantu secara langsung. Kepedulian yang ditunjukkan kiai terhadap persoalan masyarakat ini, menurut Ustad Ali, menjadi bukti nyata dari kedekatan dan tanggung jawab sosial yang beliau emban. Sebagaimana disampaikan:

"Peranan yai dalam menyelesaikan persoalan Masyarakat dengan mendampingi santri dalam kegiatan sosial, dakwah, dan pendidikan. Disaat beberapa Masyarakat sowan kepada yai, beliau tidak hanya mendengarkan dan memberikan Solusi tetapi juga ikut membantu secara langsung, sehingga yai sangat peduli dengan persoalan yang terjadi di Masyarakat."[171]

Berdasarkan ketiga perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa peran pesantren dalam menyelesaikan persoalan masyarakat

[170] Pihak Yayasan, wawancara, (Malang 12 Agustus 2026)
[171] Ustad Ali, wawancara, (Malang, 11 Agustus 2026)

merupakan salah satu manifestasi penting dari dampak Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar, di mana keterlibatan aktif kiai dan pesantren dalam merespons persoalan sosial, ekonomi, dan moral masyarakat tidak hanya memperkuat legitimasi dan kepercayaan publik terhadap kelembagaan pesantren, tetapi juga secara langsung mendorong terciptanya kurikulum yang lebih membumi, SDM santri yang lebih peka terhadap realitas sosial, serta budaya belajar yang benar-benar kontekstual dengan kebutuhan masyarakat sekitar.

d. Hubungan dengan alumni

Dimensi lain yang turut memperkuat dampak Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar terhadap modernisasi lembaga pendidikan Islam adalah keberlanjutan hubungan antara kiai dengan alumni pesantren. Relasi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai tidak berhenti pada masa santri masih berada di pesantren, melainkan terus terjalin secara berkesinambungan, sehingga menjadi salah satu sumber daya penting dalam mendukung penguatan kelembagaan dan pengembangan SDM secara berkelanjutan.

Menurut kiai, hubungan beliau dengan alumni senantiasa terjaga hingga saat ini. Kiai secara aktif memantau perkembangan alumni, mulai dari pekerjaan yang mereka jalani, sejauh mana mereka mengamalkan ilmu yang telah diperoleh selama di pesantren, hingga konsistensi keterikatan mereka dengan organisasi Nahdlatul Ulama (NU). Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Hubungan kami dengan alumni terus terjaga, kami juga memantau bagaimana perkembangan mereka, apa pekerjaan mereka, apakah mereka mengamalkan ilmunya, apakah mereka masih NU dll."[172]

Perhatian yang berkelanjutan tersebut dimaknai oleh pengurus sebagai bentuk jaringan strategis yang penting dalam mendukung kebijakan modernisasi pesantren. Menurut pengurus

[172] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)

pondok, alumni turut memberikan kontribusi bagi pesantren, baik dalam bentuk dukungan moral, finansial, maupun keterlibatan dalam berbagai program sosial. Keberadaan jaringan alumni ini dinilai mampu memperkuat struktur kelembagaan pesantren, sekaligus memberikan dampak nyata terhadap pengembangan SDM santri. Sebagaimana disampaikan:

"Kami melihat hubungan kiai dengan alumni sebagai jaringan penting dalam mendukung kebijakan modernisasi. Alumni membantu pesantren melalui dukungan moral, finansial, maupun program sosial. Hubungan ini memperkuat struktur kelembagaan dan memberi dampak nyata pada pengembangan SDM santri."[173]

Dari sudut pandang pendidik, ustad Ali turut menambahkan bahwa hubungan kiai dengan alumni menjadi sarana penting dalam memperluas pengaruh pesantren di tengah masyarakat. Menurutnya, alumni kerap kembali ke pesantren untuk berbagi pengalaman, mendukung pelaksanaan kegiatan akademik maupun nonakademik, serta turut berkontribusi dalam pengembangan SDM santri yang masih menempuh pendidikan. Kehadiran dan kontribusi alumni ini, menurut ustad, turut membuat kurikulum pesantren menjadi lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja saat ini. Sebagaimana diungkapkan:

"Hubungan kiai dengan alumni menjadi sarana memperluas pengaruh pesantren. Alumni sering kembali untuk berbagi pengalaman, mendukung kegiatan akademik maupun nonakademik, dan membantu pengembangan SDM. Hal ini membuat kurikulum lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat."[174]

Berdasarkan ketiga perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa hubungan kiai dengan alumni merupakan salah satu bentuk dampak jangka panjang dari Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar, di mana relasi yang terus terjaga pasca-kelulusan santri tidak hanya mencerminkan kedekatan personal yang berkelanjutan, tetapi juga terbukti berkontribusi nyata terhadap penguatan jaringan kelembagaan, dukungan sumber daya, penyegaran

[173] Pengurus Pondok, wawancara, (Malang 13 Agustus 2026)
[174] Ustad Ali, wawancara, (Malang, 11 Agustus 2026)

kurikulum berbasis kebutuhan dunia nyata, serta pengembangan SDM santri, sehingga modernisasi lembaga pendidikan Islam yang digagas kiai memiliki daya jangkau yang melampaui batas masa pendidikan formal santri di pesantren.

e. Sumber dana pesantren

Aspek pendanaan menjadi salah satu fondasi penting yang menopang keberlangsungan Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam menjalankan modernisasi lembaga pendidikan Islam. Tanpa pengelolaan sumber dana yang jelas dan terarah, berbagai kebijakan modernisasibaik penguatan kelembagaan, pengembangan kurikulum, peningkatan SDM, maupun pembangunan budaya belajarakan sulit terwujud secara berkelanjutan.

Menurut kiai, sumber dana utama pesantren berasal dari SPP santri atau yang dikenal dengan istilah syahriah. Dana tersebut menjadi tulang punggung dalam mendukung operasional pesantren sehari-hari. Kiai menegaskan bahwa melalui kepemimpinan progresif yang beliau jalankan, dana syahriah diarahkan agar dikelola secara transparan dan digunakan secara tepat guna untuk mendukung proses modernisasi pesantren. Sebagaimana beliau tuturkan:

> "Sumber dana utama pesantren berasal dari SPP santri (syahriah). Dana ini menjadi dana dalam mendukung operasional pesantren. Dengan kepemimpinan progresif, kami mengarahkan agar dana syahriah dikelola secara transparan dan digunakan untuk mendukung modernisasi pesantren."[175]

Penjelasan tersebut diperkuat oleh keterangan Bendahara, yang menegaskan bahwa pendapatan utama pesantren memang bersumber dari syahriah santri. Bendahara menjelaskan bahwa meskipun secara aturan syahriah pondok sebenarnya ditetapkan untuk periode satu tahun, dalam praktiknya santri tetap dibebankan kewajiban pembayaran secara bulanan, sehingga pengumpulan

[175] KH. Marzuqi Mustamar, wawancara, (Malang, 10 Agustus 2026)

dana dapat dilakukan secara rutin dan terjadwal setiap bulannya. Sebagaimana disampaikan:

"Pendapatan utama Pondok Pesantren ini sumber utamanya pastinya syahriyah santri. Jadi syahriyah santri dikumpulkan pada tiap bulannya, walaupun sebenarnya syahriyah pondok itu satu tahun, tapi santri dibebankan untuk membayar syariah setiap bulannya."[176]

Dari sisi pelaksana pendidikan, ustad Mad turut menambahkan bahwa dana syahriah santri menjadi sumber utama yang mendukung keberlangsungan proses pembelajaran di pesantren. Menurutnya, dana tersebut memungkinkan pesantren untuk menyediakan berbagai fasilitas, program pelatihan, serta dukungan yang dibutuhkan dalam meningkatkan kompetensi, baik bagi santri maupun tenaga pendidik. Sebagaimana diungkapkan:

"Syahriah santri menjadi sumber dana utama yang mendukung proses pembelajaran. Dana ini memungkinkan kami mendapatkan fasilitas, pelatihan, dan dukungan untuk meningkatkan kompetensi."[177]

Dalam konteks Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek, kekuatan keuangan harus dipahami sebagai kemampuan lembaga untuk menyediakan sumber daya untuk mendukung kemajuan pendidikan, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, menyediakan fasilitas, dan membangun unit pendukung pesantren. Dalam kaitannya dengan teori Youssef, elemen finansial sangat penting untuk modernisasi kelembagaan karena keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada seberapa baik lembaga mengelola sumber daya yang tersedia.

Berdasarkan ketiga perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber dana pesantren, yang bertumpu pada syahriah santri, menjadi salah satu instrumen penting dalam mendukung keberlanjutan Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar. Melalui pengelolaan dana yang transparan dan terarah, kiai memastikan bahwa roda operasional pesantren tidak hanya berjalan secara stabil, tetapi juga mampu membiayai berbagai

[176] Bendahara Pondok, wawancara (Malang, 12 Agustus 2026)
[177] Ustad Mad, wawancara, (Malang, 11 Agustus 2026)

program modernisasi yang berdampak langsung pada penguatan kelembagaan, penyediaan fasilitas pembelajaran, peningkatan kompetensi SDM, serta terciptanya budaya belajar yang semakin berkualitas di lingkungan pesantren.

f. Administrasi keuangan

Selain aspek sumber pendanaan, sistem administrasi keuangan yang dikelola secara modern turut menjadi bukti konkret bagaimana Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar diimplementasikan dalam tata kelola pesantren, khususnya dalam hal transparansi dan akuntabilitas keuangan. Menurut bendahara, pengelolaan keuangan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek saat ini telah terpusat melalui sebuah sistem berbasis website bernama Sibayar, yang digunakan secara menyeluruh oleh seluruh unit pondok, baik pondok putra maupun pondok putri. Seluruh proses pembayaran dilakukan secara terpusat melalui satu rekening yang dikelola bendahara, dengan sistem yang secara otomatis memetakan asal pembayaran, baik dari santri putra maupun santri putri.

Lebih lanjut, sistem Sibayar juga dirancang untuk menyusun laporan keuangan secara otomatis, sehingga setiap transaksi pemasukan maupun pengeluaran dapat dipantau secara langsung dan real time. Akses terhadap sistem ini pun dapat diberikan kepada pengurus harian, seperti ketua maupun divisi-divisi terkait, sesuai dengan kewenangan dan kebutuhan masing-masing. Sebagaimana dijelaskan:

"Saat ini, pengelolaan keuangan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek masih terpusat melalui sebuah website bernama Sibayar yang digunakan oleh seluruh unit pondok, baik Pondok Putra maupun Pondok Putri. Seluruh proses pembayaran dilakukan secara terpusat melalui bendahara dengan menggunakan satu rekening. Selanjutnya, sistem akan melakukan pemetaan secara otomatis untuk mengidentifikasi pembayaran yang berasal dari santri putra maupun santri putri. Dalam hal pelaporan keuangan, sistem pada website Sibayar juga telah dirancang untuk menyusun laporan secara otomatis. Setiap transaksi pemasukan maupun pengeluaran dapat dipantau secara langsung dan real time melalui website. Akses terhadap sistem tersebut juga dapat diberikan kepada pengurus

harian, seperti ketua maupun beberapa divisi terkait, sesuai dengan kewenangan dan kebutuhan masing-masing."[178]

Penjelasan tersebut menggambarkan bahwa sistem administrasi keuangan pesantren telah bertransformasi dari pola pengelolaan konvensional menjadi sistem digital yang terintegrasi, transparan, dan akuntabel. Transformasi ini menjadi salah satu wujud nyata dari Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar yang tidak hanya berorientasi pada modernisasi aspek pendidikan dan dakwah, tetapi juga menyentuh sisi tata kelola kelembagaan yang lebih efisien dan profesional.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem administrasi keuangan berbasis digital seperti Sibayar merupakan salah satu dampak konkret dari Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam memodernisasi pengelolaan pesantren, di mana digitalisasi administrasi keuangan tidak hanya meningkatkan efisiensi dan transparansi pengelolaan dana syahriah, tetapi juga memperkuat struktur kelembagaan pesantren secara menyeluruh, sehingga sumber daya yang terkumpul dapat dikelola secara lebih akuntabel untuk mendukung keberlanjutan program-program modernisasi pendidikan Islam.

g. Transparansi

Prinsip transparansi menjadi salah satu nilai penting yang melekat dalam sistem administrasi keuangan modern yang diterapkan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek, sekaligus menjadi penegasan lebih lanjut atas komitmen Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam membangun tata kelola kelembagaan yang akuntabel. Transparansi ini bukan sekadar aspek administratif semata, melainkan cerminan dari nilai kepercayaan (amanah) yang dijunjung tinggi dalam kepemimpinan pesantren, yang kini diperkuat melalui dukungan sistem digital.

[178] Bendahara Pondok, wawancara (Malang, 12 Agustus 2026)

Menurut bendahara, seluruh transaksi pemasukan dan pengeluaran keuangan pesantren telah dicatat dan diinput secara sistematis melalui website Sibayar. Data keuangan tersebut dapat diakses dan diunduh kapan saja secara real-time oleh pihak-pihak yang berkepentingan, sehingga proses pemantauan dan pengecekan terhadap kondisi keuangan pesantren dapat dilakukan dengan lebih mudah dan akurat. Sebagaimana dijelaskan:

> "Terkait transparansi keuangan yang telah disampaikan sebelumnya, seluruh transaksi pemasukan dan pengeluaran telah dicatat dan diinput melalui website Sibayar. Data keuangan tersebut dapat diakses dan diunduh kapan saja secara real-time melalui sistem, sehingga memudahkan pihak yang berkepentingan dalam melakukan pemantauan dan pengecekan terhadap kondisi keuangan."[179]

Penjelasan tersebut menegaskan bahwa transparansi keuangan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek tidak lagi bertumpu pada mekanisme manual yang rawan keterlambatan maupun keterbatasan akses informasi, melainkan telah difasilitasi oleh sistem digital yang memungkinkan keterbukaan data secara langsung dan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa modernisasi yang digagas kiai turut membawa dampak positif terhadap peningkatan kepercayaan (trust) berbagai pihak, baik internal pesantren maupun pihak eksternal seperti wali santri dan yayasan, terhadap pengelolaan dana pesantren.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan transparansi keuangan berbasis sistem digital merupakan salah satu dampak signifikan dari Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam memodernisasi lembaga pendidikan Islam, di mana keterbukaan informasi keuangan yang real-time dan mudah diakses tidak hanya memperkuat akuntabilitas kelembagaan, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam membangun kepercayaan publik, sehingga proses modernisasi

[179] Bendahara Pondok, wawancara (Malang, 12 Agustus 2026)

pesantren dapat berjalan secara berkelanjutan di atas landasan tata kelola yang jujur dan profesional.

h. Pengawasan dan evaluasi keuangan

Meskipun sistem administrasi keuangan pesantren telah dikelola secara digital dan transparan, dinamika di lapangan menunjukkan bahwa proses pengawasan dan evaluasi keuangan tetap menghadapi sejumlah tantangan yang perlu terus dibenahi. Temuan ini menjadi catatan reflektif penting yang menunjukkan bahwa modernisasi sistem keuangan, meskipun telah didukung oleh sistem digital yang mumpuni, tetap memerlukan penguatan pada sisi pengawasan dan tindak lanjut administratif secara berkelanjutan.

Menurut bendahara, tantangan utama dalam pengelolaan keuangan pesantren ke depan masih berkaitan dengan adanya tunggakan pembayaran dari para santri, baik santri lama maupun santri baru. Sebagian santri, menurutnya, masih sulit dihubungi atau dikonfirmasi terkait kewajiban pembayaran mereka. Selain itu, terdapat pula santri yang telah tidak lagi tinggal di pondok, namun belum melakukan konfirmasi terkait status pembayarannya, sehingga tagihan atau transaksi yang bersangkutan tetap tercatat dan berjalan secara otomatis di dalam sistem. Sebagaimana dijelaskan:

> "Adapun tantangan dalam pengelolaan keuangan pesantren ke depannya masih berkaitan dengan adanya tunggakan pembayaran dari para santri, baik santri lama maupun santri baru. Beberapa santri masih sulit dihubungi atau dikontak untuk melakukan konfirmasi terkait kewajiban pembayaran mereka. Selain itu, terdapat pula santri yang sudah tidak lagi tinggal di pondok (boyong), tetapi belum melakukan konfirmasi mengenai status pembayarannya. Kondisi tersebut menyebabkan tagihan atau transaksi terkait tetap tercatat dan terus berjalan secara otomatis dalam sistem."[180]

Temuan tersebut menunjukkan bahwa meskipun sistem Sibayar telah mampu menjawab kebutuhan transparansi dan efisiensi pencatatan keuangan secara real-time, aspek pengawasan

[180] Bendahara Pondok, wawancara (Malang, 12 Agustus 2026)

dan evaluasi terhadap data yang dihasilkan sistem masih memerlukan perhatian lebih lanjut, khususnya dalam memvalidasi status santri yang telah boyong maupun menindaklanjuti tunggakan pembayaran secara lebih sistematis. Hal ini menjadi bukti bahwa modernisasi berbasis teknologi tidak serta-merta menghilangkan seluruh persoalan administratif, melainkan memunculkan kebutuhan baru berupa mekanisme kontrol dan evaluasi berkala yang harus terus disempurnakan seiring berjalannya sistem.

Hasil penelitian, yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, menunjukkan bahwa kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek terlihat dari kemampuan beliau untuk menentukan bagaimana perubahan harus dilakukan di lembaga dan bagaimana visi kepemimpinan diterjemahkan ke dalam sistem pengelolaan pesantren. Studi menunjukkan dua komponen utama yang mendorong modernisasi pesantren: kepemimpinan progresif yang ditunjukkan oleh kiai dan penerapan kepemimpinan tersebut dalam transformasi kelembagaan. Brooks melihat kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar melalui elemen distribusi, kerja sama, terbuka, inklusif, demokratis, plural, dan kepemimpinan dari bawah ke atas. Sementara itu, Youssef melihat implementasi kepemimpinan tersebut melalui dimensi politik, struktur, sosial, dan keuangan, yang merupakan bagian penting dari proses modernisasi lembaga pendidikan Islam.

Tabel 4.1 Tabel perbandingan sebelum dan sesudah modernisasi

Aspek	Sebelum modernisasi	Sesudah modernisasi	Wujud kepemimpinan progresif
Kebijakan	Kegiatan pesantren pada masa lampau digambarkan masih sederhana dan berfokus pada pengajian kitab kuning.	Tradisi pendidikan agama tetap dipertahankan, disertai pengembangan pendidikanformal, penguatan administrasi, dan pemanfaatan teknologi. Aturan AD/ART, kewajiban ngaos wetonan, serta larangan pacaran.	Mampu mempertahankan nilai dan aturan pesantren sekaligus membuka ruang bagi inovasi kelembagaan.
Struktural	Kegiatan dan pengelolaan pesantren masih sederhana, dengan fasilitas pendukung yang terbatas.	Pembagian fungsi kelembagaan diperkuat, dengan keterlibatan kiai, yayasan, pengurus, lembaga pendidikan, dan ustaz. Terdapat unit seperti Gasek Multimedia, Media Santri NU, dan Gasek Pustaka.	Mengembangkan sistem organisasi dan distribusi tugas sehingga pelaksanaan program tidak hanya bergantung pada kiai secara langsung.
Sosial	Kegiatan dan komunikasi pesantren lebih terbatas pada lingkungan kegiatan pesantren, sebagaimana tergambar dari kondisi masa lampau yang sederhana.	Media digital, siaran langsung, website, artikel, publikasi ilmiah, dan hubungan dengan santri, orang tua, alumni, serta masyarakat mendukung keterbukaan komunikasi.	Memperluas jangkauan komunikasi, memperkuat jejaring sosial, dan membangun kepercayaan terhadap pesantren.
Financial	Pengelolaan keuangan pada pola konvensional belum didukung integrasi digital seperti yang digunakan saat ini.	Pembayaran syahriyah dikelola melalui Sibayar, dengan pemetaan pembayaran dan pelaporan transaksi secara digital. Pengembangan unit usaha pertanian dan peternakan juga diarahkan untuk mendukung kemandirian	Mengembangkan tata kelola keuangan yang lebih terintegrasi, transparan, dan akuntabel serta mendorong sumber pendapatan produktif.

C. Temuan Penelitian

Hasil keseluruhan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan KH Marzuqi Mustamar dalam memperbarui Pondok Pesantren

Sabilurrosyad Gasek menunjukkan sifat kepemimpinan progresif yang menggabungkan kekuatan tradisi pesantren dengan pendekatan manajemen kontemporer. Kemampuan kiai untuk bekerja sama dengan pengurus dan ustad, mengembangkan sumber daya manusia, menciptakan inovasi kelembagaan, memperkuat hubungan sosial, dan mengarahkan pesantren untuk beradaptasi dengan perkembangan zaman adalah contoh kepemimpinan. Kepemimpinan KH Marzuqi Mustamar menunjukkan sifat kerja sama, inklusif, memberdayakan, dan adaptif jika dilihat dari sudut pandang Brooks. Namun, menurut perspektif Youssef, modernisasi pesantren dicapai melalui perubahan kebijakan, struktur kelembagaan, hubungan sosial, dan penguatan sumber daya organisasi.

Secara umum, temuan penelitian dapat dirumuskan ke dalam tiga temuan utama sesuai dengan fokus penelitian, yaitu: 1) kebijakan dan praktik Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam modernisasi pesantren, 2) struktur kelembagaan dan distribusi dalam mendukung modernisasi, 3) implikasi kepemimpinan progresif.

1. Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam modernisasi

   Hasil penelitian menunjukkan bahwa perkembangan Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek dibantu oleh kepemimpinan KH Marzuqi Mustamar. Penelitian menemukan bahwa kepemimpinan KH Marzuqi Mustamar tidak hanya berfokus pada peran kiai sebagai tokoh utama, tetapi juga menunjukkan pola kepemimpinan progresif yang memungkinkan pertumbuhan organisasi. Kemampuan kiai untuk membangun sistem kerja yang melibatkan berbagai unsur pesantren, memberi pengurus kesempatan untuk berpartisipasi, dan memberikan peluang untuk inovasi dalam pengelolaan lembaga adalah bukti kepemimpinan ini. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan progresif dalam pesantren tidak berarti menghilangkan otoritas kiai. Sebaliknya, kiai diberi peran sebagai pengarah perubahan yang mampu

menggabungkan nilai-nilai tradisional pesantren dengan tuntutan manajemen kontemporer.

Hal tersebut terlihat dari mekanisme pengambilan keputusan yang dilakukan melalui musyawarah bersama pengurus dan ustadz. sDengan demikian, pola kepemimpinan yang ditemukan bukan merupakan penghapusan otoritas kiai, tetapi transformasi cara menggunakan otoritas tersebut agar lebih terbuka terhadap aspirasi dan kebutuhan lembaga.

Hasilnya menunjukkan bahwa ada kesamaan dengan gagasan kepemimpinan progresif Brooks, yang menempatkan pemimpin sebagai pendorong perubahan melalui pendekatan yang berorientasi pada manusia, kolaborasi, dan pengembangan kapasitas organisasi. KH Marzuqi Mustamar melihat pesantren dalam konteks Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek sebagai lembaga pendidikan yang harus mampu mengadaptasi tanpa kehilangan identitas keislamannya. Sebaliknya, dia melihat pesantren sebagai lembaga yang tidak hanya mempertahankan tradisi lama.

Keputusan yang dibuat di pesantren juga menunjukkan sifat kepemimpinan progresif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa KH Marzuqi Mustamar membantu pengurus dan ustad senior menyelesaikan masalah pesantren. Dia menjelaskan bahwa keputusan tidak selalu dibuat secara pribadi; sebaliknya, mereka dibuat melalui proses pertimbangan bersama yang menghasilkan solusi yang sesuai dengan keadaan lembaga.

Sebagaimana dijelaskan oleh Brooks, praktik tersebut menunjukkan adanya jenis kepemimpinan yang bekerja sama. Seorang pemimpin progresif tidak hanya menggunakan otoritas formal, tetapi juga mendorong anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam proses perubahan. Keterlibatan pengurus dan ustad di pesantren menunjukkan bahwa modernisasi kelembagaan di pesantren tidak hanya berasal dari ide seorang kiai; itu hasil dari kerja sama antara pemimpin dan seluruh

organisasi. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Ustad Ali, yang menyatakan bahwa KH Marzuqi Mustamar melibatkan para ustad dalam mencari solusi ketika pesantren menghadapi masalah. Keterlibatan ini tidak hanya terbatas pada masalah kelembagaan tetapi juga masalah sosial yang membutuhkan perhatian bersama. Kondisi ini menunjukkan hubungan kepemimpinan yang bersifat partisipatif. Di sini, kiai tetap menjadi pusat kebijakan, tetapi anggota organisasi dapat berkontribusi.

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar diwujudkan melalui kemampuan mengintegrasikan tradisi pesantren dengan tuntutan modernisasi. Kiai tidak memosisikan modernisasi sebagai pengganti tradisi, tetapi sebagai instrumen untuk meningkatkan relevansi lembaga. Hal tersebut terlihat dari kebijakan yang diarahkan pada integrasi ilmu agama dan ilmu umum, pemanfaatan teknologi, pengembangan kurikulum, peningkatan kompetensi ustadz, serta penguatan tata kelola kelembagaan.

Dengan demikian, temuan penelitian pertama dapat dirumuskan bahwa Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek merupakan kepemimpinan yang memadukan otoritas tradisional kiai dengan prinsip manajemen modern yang adaptif, partisipatif, kolaboratif, dan terbuka terhadap perubahan.

Tabel 4.2 Temuan pada aspek kebijakan

Fokus temuan	Hasil temuan penelitian	Makna temuan
AD/ART Pesantren	AD/ART menjadi landasan normatif dalam mengatur penyelenggaraan dan kehidupan kelembagaan pesantren.	Modernisasi tetap berlandaskan aturan dan identitas pesantren
Peraturan santri	Berdasarkan informasi wawancara, santri wajib mengikuti *ngaos wetonan* dan tidak boleh berpacaran	Kebijakan modernisasi tidak menghilangkan tradisi pengajian, pembinaan akhlak, dan kedisiplinan santri
Pelestarian tradisi pesantren	Pendidikan kitab kuning dan kegiatan keagamaan tetap menjadi bagian dari sistem pendidikan pesantren	Modernisasi berjalan berdampingan dengan pelestarian nilai-nilai keislaman
Digitalisasi pelayanan	Penggunaan aplikasi Sibayar menjadi bagian inovasi administrasi, terutama dalam pembayaran syahriah santri	Kebijakan pengelolaan diarahkan pada peningkatan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas.
Pengembangan pendidikan	Pendidikan dikembangkan melalui madrasah diniyah, mulai dari Isti'dad, Awaliyah, Wustha, hingga Ulya, serta pendidikan formal SMP/SMA Islam.	Kebijakan pendidikan mengakomodasi pendidikan agama dan kebutuhan pendidikan formal.

2. Struktur kelembagaan sebagai instrumen modernisasi

Temuan penelitian kedua menunjukkan bahwa struktur kelembagaan Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek masih menempatkan kiai sebagai figur sentral dalam pengambilan keputusan strategis. Kiai berada pada posisi tertinggi dalam menentukan arah kebijakan, visi, pengembangan kelembagaan, serta orientasi modernisasi pesantren. Struktur tersebut kemudian didukung oleh yayasan, pengurus pesantren, lembaga pendidikan, ustadz, serta unsur administratif lainnya. Dengan struktur demikian, modernisasi pesantren tidak berjalan hanya berdasarkan keputusan individual kiai, tetapi diterjemahkan melalui pembagian peran antarelemen kelembagaan. Kiai berfungsi sebagai penentu arah dan pemberi legitimasi kebijakan, yayasan berfungsi memberikan dukungan kelembagaan, pengurus

menerjemahkan kebijakan ke dalam program operasional, sedangkan ustadz melaksanakan kebijakan tersebut dalam proses pendidikan.

Relasi antara kiai dan pengurus juga menunjukkan pola kemitraan. Pengurus tidak hanya diposisikan sebagai pelaksana perintah, tetapi sebagai pihak yang membantu menerjemahkan visi kiai menjadi program nyata. Demikian pula hubungan kiai dengan ustadz dibangun melalui pola hubungan guru sekaligus mitra dalam mendidik santri. Kiai memberikan arahan kebijakan dan visi besar pesantren, sedangkan ustadz menjalankan aspek teknis pembelajaran. Pandangan ini menunjukkan bahwa modernisasi yang dilakukan KH Marzuqi Mustamar bukanlah proses mengganti tradisi pesantren dengan sistem baru; sebaliknya, itu adalah proses menghidupkan kembali tradisi agar tetap relevan. Ini sesuai dengan gagasan kepemimpinan progresif Brooks, yang menekankan bahwa pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memahami perubahan yang terjadi di lingkungan mereka dan menghasilkan inovasi yang sesuai dengan prinsip organisasi. Pengembangan berbagai unit pendukung pesantren, seperti Gasek Multimedia, Gasek Media NU, dan Gasek Pustaka, menunjukkan kemampuan adaptasi yang sebenarnya. Kehadiran unit-unit ini menunjukkan bahwa pesantren mulai membangun ruang baru untuk kreativitas dan keterampilan digital santri. Pengurus pondok menjelaskan bahwa unit ini adalah tanggapan kiai terhadap perubahan zaman dan kebutuhan santri saat ini.

Kondisi tersebut, menurut perspektif Youssef tentang modernisasi kelembagaan, menunjukkan adanya perubahan pada aspek kebijakan dan struktur organisasi. Kebijakan yang diubah dan unit baru yang mendukung pengembangan kapasitas lembaga merupakan bagian dari modernisasi. Kebijakan menunjukkan bahwa KH Marzuqi Mustamar memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip tradisional pesantren dengan tuntutan pendidikan kontemporer. Temuan tersebut menunjukkan bahwa modernisasi kelembagaan

berlangsung melalui kombinasi antara kepemimpinan sentral kiai dan distribusi fungsi kepada unsur-unsur organisasi. Pola ini memungkinkan pesantren tetap memiliki arah kepemimpinan yang jelas sekaligus memiliki mekanisme pelaksanaan yang lebih professional.

Tabel 4.3 Temuan pada aspek structural

Fokus temuan	Hasil temuan penelitian	Makna temuan
Struktur organisasi	Terdapat pembagian fungsi kepengasuhan, pengurus, dan unit pelaksana dalam pengelolaan pesantren.	Pengelolaan tidak hanya bertumpu pada satu figur, tetapi didukung pembagian tugas kelembagaan.
Gasek Multimedia	Terdapat unit Gasek Multimedia yang mendukung kreativitas santri serta kegiatan publikasi dan syiar Islam.	Teknologi dan media menjadi bagian dari pengembangan kapasitas santri.
Media Santri NU	Media Santri NU menjadi bagian dari aktivitas media dan komunikasi pesantren.	Kelembagaan pesantren memiliki sarana untuk menyampaikan informasi dan memperluas jangkauan komunikasi.
Forum Bahtsul Masail	Forum ini menjadi wadah pengembangan kajian keislaman dan pembahasan persoalan keagamaan.	Modernisasi tetap ditopang penguatan tradisi keilmuan pesantren.
Pelatihan Ilmu Falak	Pelatihan ilmu falak menjadi salah satu kegiatan pengembangan kompetensi santri.	Pesantren memberikan ruang bagi pengembangan keilmuan dan keterampilan khusus.
Pengelolaan Administrasi	Pengelolaan administrasi dan pembayaran dikembangkan melalui sistem Sibayar berbasis website.	Pekerjaan administratif menjadi lebih terintegrasi dan dapat dipantau sesuai kewenangan.
Pengembangan SDM	Pengurus, ustaz, dan santri dilibatkan dalam pelaksanaan kegiatan, pengelolaan, serta pengembangan program pesantren.	Distribusi fungsi mendukung profesionalisasi dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia.
Pengembangan Jenjang Pendidikan	Sistem pendidikan mencakup jenjang madrasah diniyah dan pendidikan formal SMP/SMA Islam.	Struktur layanan pendidikan menjadi lebih beragam untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran.

3. Kepemimpinan progresif dan penguatan sosial pesantren

Temuan penelitian ketiga menunjukkan bahwa Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar tidak hanya berdampak pada aspek

internal kelembagaan, tetapi juga memperkuat hubungan sosial antara pesantren dengan berbagai kelompok pemangku kepentingan. Hubungan sosial tersebut meliputi hubungan kiai dengan pengurus, ustadz, santri, wali santri, alumni, serta masyarakat. Kedekatan kiai dengan unsur-unsur tersebut menjadi modal sosial yang mendukung proses modernisasi pesantren.

Dalam hubungan dengan ustadz, misalnya, ditemukan pola komunikasi yang terbuka dan hubungan personal yang cukup kuat. Hubungan tersebut tidak hanya bersifat formal dalam konteks pekerjaan, tetapi juga memiliki dimensi kekeluargaan. Demikian pula hubungan dengan alumni tetap dipelihara setelah santri menyelesaikan pendidikan di pesantren. Hubungan berkelanjutan tersebut memberikan kontribusi terhadap terbentuknya jejaring sosial pesantren.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa keterlibatan kiai dalam persoalan masyarakat menjadi salah satu bentuk penguatan sosial pesantren. Kiai tidak hanya berperan sebagai pemimpin internal, tetapi juga hadir dalam persoalan sosial, dakwah, dan pendidikan masyarakat. Keterlibatan tersebut memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pesantren sekaligus memperluas fungsi pesantren sebagai lembaga pendidikan yang memiliki tanggung jawab sosial.

Kepercayaan masyarakat kemudian menjadi modal sosial bagi pengembangan lembaga. Data penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan masyarakat dipandang sebagai legitimasi sosial yang memudahkan pesantren membangun jejaring, mendukung pengembangan fasilitas, menjalankan kebijakan pendidikan, serta memperkuat kualitas sumber daya manusia.

Dengan demikian, temuan penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar menghasilkan penguatan modal sosial melalui relasi yang dekat, komunikasi terbuka, keberlanjutan hubungan dengan alumni, keterlibatan dalam persoalan masyarakat, dan terbentuknya kepercayaan publik terhadap pesantren.

Tabel 4.4 Temuan pada aspek sosial

Fokus temuan	Hasil temuan penelitian	Makna temuan
Hubungan kiai dengan pengurus dan ustad	Kepemimpinan mendorong kerja sama dan keterlibatan unsur pesantren dalam pelaksanaan program.	Hubungan internal menjadi modal dalam menjalankan perubahan kelembagaan.
Hubungan dengan santri	Santri terlibat dalam kegiatan pendidikan, pengembangan keterampilan, dan aktivitas kelembagaan.	Santri tidak hanya menjadi penerima layanan pendidikan, tetapi juga memperoleh ruang pengembangan diri.
Hubungan dengan wali santri	Hubungan dengan orang tua menjadi bagian dari jaringan sosial yang mendukung keberlangsungan pendidikan santri.	Dukungan keluarga berkontribusi terhadap keberlanjutan pendidikan dan kepercayaan terhadap pesantren.
Jaringan alumni	Alumni menjadi bagian dari jejaring sosial pesantren yang berpotensi mendukung pengembangan kelembagaan.	Hubungan pesantren dengan alumni memperluas modal sosial di luar lingkungan internal.
Hubungan dengan masyarakat	Komunikasi dan hubungan pesantren dengan masyarakat diperkuat melalui kegiatan sosial dan keterbukaan informasi.	Kepercayaan masyarakat menjadi salah satu modal penting dalam modernisasi pesantren.
Publikasi dan keterbukaan informasi	Kegiatan pesantren didokumentasikan dan disebarluaskan melalui siaran langsung, website, artikel, dan publikasi ilmiah.	Masyarakat dapat memperoleh informasi mengenai aktivitas dan perkembangan pesantren dengan lebih terbuka.
Pengembangan jejaring kelembagaan	Kegiatan pendidikan dan sosial membuka peluang kerja sama serta dukungan dari berbagai pihak.	Jejaring sosial memperluas dukungan terhadap pengembangan pendidikan dan sumber daya pesantren.

4. Kepemimpinan progresif dalam penguatan finansial pesantren

Pada aspek finansial, penelitian menemukan bahwa modernisasi kepemimpinan kiai juga tercermin dalam pembaruan tata kelola keuangan pesantren. Sumber pendanaan utama pesantren berasal dari syahriah santri, yang digunakan untuk menopang operasional dan mendukung berbagai kebutuhan pendidikan. Dana tersebut diarahkan untuk mendukung penyediaan fasilitas, pelaksanaan program pendidikan, serta peningkatan kompetensi santri dan tenaga pendidik.

Temuan penting dalam aspek finansial adalah adanya digitalisasi administrasi keuangan melalui sistem Sibayar. Sistem tersebut digunakan untuk mengelola pembayaran secara terpusat, mencatat transaksi pemasukan dan pengeluaran, serta menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipantau secara real-time. Akses terhadap sistem juga dapat diberikan kepada pengurus sesuai kewenangan dan kebutuhan masing-masing.

Digitalisasi tersebut menunjukkan bahwa modernisasi kepemimpinan kiai tidak hanya menyentuh aspek pendidikan, tetapi juga masuk ke dalam tata kelola administratif dan finansial. Sistem digital memungkinkan pencatatan keuangan menjadi lebih sistematis, efisien, transparan, dan akuntabel.

Temuan lain menunjukkan bahwa transparansi keuangan menjadi bagian penting dari tata kelola pesantren. Seluruh transaksi pemasukan dan pengeluaran dicatat melalui sistem digital sehingga dapat dipantau oleh pihak yang memiliki kewenangan. Transparansi tersebut memperkuat kepercayaan internal maupun eksternal terhadap pengelolaan keuangan pesantren. Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa modernisasi sistem keuangan belum sepenuhnya menghilangkan persoalan administratif. Masih ditemukan persoalan berupa tunggakan pembayaran dan ketidakterbaruan status santri yang telah boyong.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi sistem membutuhkan pengawasan, validasi data, dan evaluasi secara berkala. Selain mengandalkan syahriah, penelitian juga menunjukkan adanya orientasi menuju penguatan kemandirian ekonomi pesantren melalui pengembangan unit usaha, antara lain pertanian dan peternakan. Unit-unit tersebut tidak hanya diarahkan sebagai sumber pendapatan tambahan, tetapi juga memiliki fungsi edukatif dalam memberikan pengalaman ekonomi dan kemandirian kepada santri.

Dengan demikian, temuan penelitian menunjukkan bahwa penguatan finansial melalui kepemimpinan progresif berlangsung melalui tiga pola utama, yaitu optimalisasi sumber dana internal, digitalisasi administrasi keuangan, dan pengembangan sumber pendapatan produktif menuju kemandirian ekonomi pesantren.

Tabel 4.5 Temuan pada aspek financial

Fokus temuan	Hasil temuan penelitian	Makna temuan
Sumber dana utama	Syahriyah atau SPP santri menjadi sumber pendanaan utama untuk mendukung operasional pesantren.	Keberlangsungan kegiatan pendidikan masih ditopang oleh sumber dana internal dari santri.
Pembayaran syahriyah	Pembayaran dilakukan secara bulanan untuk mendukung pengumpulan dana secara rutin dan terjadwal.	Pola pembayaran berkala membantu menjaga ketersediaan dana operasional.
Digitalisasi keuangan	Sibayar digunakan untuk mengelola pembayaran secara terpusat pada unit pondok putra dan putri.	Administrasi keuangan menjadi lebih terintegrasi dan sistematis.
Pencatatan dan pelaporan	Sistem Sibayar dirancang untuk membantu pemetaan pembayaran serta penyusunan laporan pemasukan dan pengeluaran.	Pengelolaan keuangan lebih mudah dipantau dan mendukung akuntabilitas.
Transparansi keuangan	Informasi transaksi dapat dipantau melalui sistem sesuai kewenangan dan kebutuhan pengurus terkait.	Transparansi dapat memperkuat kepercayaan internal terhadap pengelolaan dana.
Kendala administrasi	Masih ditemukan tunggakan pembayaran dan status santri yang telah boyong tetapi belum diperbarui.	Digitalisasi perlu disertai validasi data, pengawasan, dan evaluasi berkala.
Pengembangan unit usaha	Terdapat orientasi penguatan kemandirian ekonomi melalui unit usaha, antara lain pertanian dan peternakan.	Unit usaha berpotensi menjadi sumber pendapatan tambahan sekaligus sarana pendidikan kemandirian santri.
Keberlanjutan pendanaan	Pengelolaan syahriyah, digitalisasi administrasi, dan pengembangan unit usaha diarahkan untuk menopang keberlanjutan pesantren.	Ketahanan finansial memerlukan pengelolaan dana yang tertib serta pengembangan sumber pendapatan produktif.

5. Sintesis temuan penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, kita dapat memahami implementasi kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek melalui empat dimensi perspektif Youssef: politik, struktur, sosial, dan keuangan. Pada tingkat kebijakan, kemampuan kiai untuk merancang kebijakan modernisasi untuk kemajuan pesantren menunjukkan kepemimpinan progresif. Pengembangan pendidikan bukan satu-satunya fokus kebijakan; itu juga mencakup pengembangan sistem administrasi dan penggunaan TI. Aplikasi Sibayar menunjukkan adanya kebijakan digitalisasi layanan pesantren dengan tujuan meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan organisasi.

Tabel 4.6 Kesimpulan wujud progresivitas

Bentuk progresivitas	Bukti konkret	Kesimpulan
Progresivitas pendidikan	Perkembangan dari kegiatan yang berpusat pada pengajian kitab kuning menuju perpaduan pendidikan pesantren dengan SMP dan SMA Islam.	Kepemimpinan progresif memperluas layanan pendidikan dan mempersiapkan santri menghadapi kebutuhan zaman.
Progresivitas teknologi	Kehadiran Gasek Multimedia, Media Santri NU, Gasek Pustaka, live streaming, website, dan publikasi.	Pesantren beradaptasi dengan teknologi untuk mendukung pendidikan, dakwah, dan keterbukaan informasi.
Progresivitas organisasi	Penguatan struktur serta pembagian fungsi antara kiai dan unsur kelembagaan lainnya.	Penguatan struktur serta pembagian fungsi antara kiai dan unsur kelembagaan lainnya.
Progresivitas sosial	Perluasan komunikasi dan publikasi kegiatan kepada masyarakat.	Modernisasi memperluas jangkauan pesantren serta mendukung pembentukan kepercayaan masyarakat.
Progresivitas financial	Digitalisasi pembayaran melalui Sibayar dan orientasi pengembangan unit usaha produktif.	Modernisasi diarahkan pada pengelolaan sumber daya yang lebih tertib dan keberlanjutan lembaga.

Penguatan sistem kelembagaan dan pembagian fungsi organisasi pesantren menunjukkan modernisasi pada aspek strukturalnya. Struktur yang berubah memungkinkan berbagai bagian administrasi dan pendidikan melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang lebih profesional. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan progresif membawa perubahan ide serta struktur organisasi yang memungkinkan perubahan bertahan. Keterbukaan informasi dan penguatan hubungan pesantren dengan masyarakat mewujudkan kepemimpinan progresif dalam hal sosial. Kegiatan yang didokumentasikan melalui siaran langsung, website, artikel, dan publikasi ilmiah menunjukkan bahwa pesantren membangun cara yang lebih terbuka untuk berkomunikasi dengan publik. Ini menjadi strategi penting untuk meningkatkan transparansi, memperkenalkan program pesantren, dan menumbuhkan kepercayaan masyarakat.

Dalam hal keuangan, peningkatan sistem manajemen dan keuangan pesantren menunjukkan modernisasi. Penggunaan aplikasi Sibayar untuk digitalisasi pembayaran syahriah menunjukkan upaya pesantren untuk membangun tata kelola keuangan yang lebih efisien dan terpadu. Oleh karena itu, elemen keuangan menjadi bagian penting dari menjaga keberlanjutan institusi pendidikan Islam di tengah tuntutan modernisasi. Dengan demikian, temuan utama penelitian ini dapat dirumuskan dalam proporsi bahwa kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek merupakan pola kepemimpinan yang mempertahankan otoritas kiai sebagai pusat legitimasi, tetapi mengembangkan mekanisme kepemimpinan yang terbuka, partisipatif, kolaboratif, adaptif, dan berbasis teknologi.

Pola tersebut mendorong modernisasi lembaga melalui penguatan struktur kelembagaan, pengembangan sumber daya manusia, pembaruan tata kelola, penguatan jaringan sosial, serta modernisasi pengelolaan finansial, dengan tetap mempertahankan nilai dan identitas

pesantren. Temuan tersebut sekaligus menunjukkan bahwa modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek berlangsung bukan melalui pemutusan terhadap tradisi, melainkan melalui proses integrasi antara nilai tradisional pesantren dengan kebutuhan kelembagaan modern. Posisi kiai menjadi faktor penting dalam menjaga keseimbangan antara kontinuitas tradisi dan tuntutan perubahan.

Tabel 4.7 Wujud modernisasi sebelum dan sesudah kepemimpinan progresif

Aspek modernisasi	Kondisi dahulu	Kondisi sekarang	Wujud kepemimpinan progresif
Sistem pendidikan	Kegiatan pesantren berpusat pada pengajian kitab kuning dan belum didukung fasilitas serta ragam kegiatan seperti sekarang.	Pesantren tetap menyelenggarakan pengajian kitab kuning, tetapi juga memiliki pendidikan formal SMP dan SMA Islam serta pendidikan madrasah diniyah berjenjang.	Memperluas akses dan orientasi pendidikan santri dengan memadukan ilmu agama dan ilmu umum tanpa meninggalkan tradisi pesantren.
Media dan teknologi informasi	Belum tersedia sarana multimedia dan layanan digital seperti yang digunakan saat ini.	Terdapat Gasek Multimedia, Media Santri NU, Gasek Pustaka, layanan live streaming, website, artikel, dan publikasi ilmiah.	Merespons perkembangan teknologi dengan menjadikan media sebagai sarana dakwah, pendidikan, dokumentasi, dan komunikasi publik.
Struktur kelembagaan	Pengelolaan dan kegiatan pesantren masih sederhana, dengan fasilitas pendukung yang terbatas.	Struktur kelembagaan melibatkan kiai, yayasan, pengurus, lembaga pendidikan, ustaz, serta unit pendukung dengan pembagian fungsi masing-masing.	Mendistribusikan fungsi dan tanggung jawab agar pengembangan pesantren dapat dijalankan melalui sistem organisasi.
Pengelolaan administrasi dan keuangan	Pola administrasi keuangan belum terintegrasi dengan sistem	Pembayaran syahriyah dikelola melalui Sibayar, yang mendukung pemetaan	Menerapkan inovasi tata kelola untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas.

	digital seperti sekarang.	pembayaran dan pelaporan transaksi secara digital.	
Komunikasi dan hubungan sosial	Jangkauan komunikasi kegiatan pesantren belum didukung beragam media digital sebagaimana saat ini.	Kegiatan pesantren dapat dipublikasikan melalui berbagai media dan menjangkau masyarakat yang lebih luas.	Memperluas jejaring komunikasi, memperkenalkan kegiatan pesantren, dan memperkuat kepercayaan masyarakat.
Pengembangan keterampilan santri	Kegiatan lebih berpusat pada rutinitas pengajian dengan fasilitas pendukung yang terbatas.	Santri memperoleh ruang pengembangan keterampilan melalui kegiatan media, publikasi, pendidikan formal, dan kegiatan kelembagaan lainnya.	Mengembangkan kemampuan santri agar tidak hanya memiliki kompetensi keagamaan, tetapi juga pengetahuan umum dan keterampilan yang relevan dengan perkembangan zaman.
Kemandirian financial	Pengelolaan sumber daya belum didukung sistem keuangan digital terintegrasi seperti saat ini.	Selain mengoptimalkan syahriyah dan administrasi melalui Sibayar, pesantren mengembangkan orientasi usaha produktif, termasuk pertanian dan peternakan.	Mendorong penguatan tata kelola sumber daya dan upaya kemandirian ekonomi pesantren.

BAB V

DISKUSI HASIL PENELITIAN

Untuk menganalisis temuan penelitian, penelitian ini menggunakan landasan teori yang disediakan di Bab II. Studi ini menganalisis karakteristik kepemimpinan progresif Kiai dengan menggunakan teori kepemimpinan progresif Brook sebagai grand theory. Kerangka Youssef digunakan untuk menganalisis elemen kebijakan, struktur, sosial, dan finansial, sesuai dengan fokus penelitian.

Studi yang dilakukan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Karangbesuki Kota Malang menemukan bahwa menghilangkan sifat kepemimpinan Kiai tidak cukup untuk modernisasi lembaga pendidikan Islam. Sebaliknya, otoritas diubah. Sementara kai tetap menjadi pusat legitimasi dan pengambil keputusan strategis, telah berkembang mekanisme pelaksanaan untuk penggunaan teknologi, musyawarah, kerja sama, keterbukaan komunikasi, dan penguatan jejaring sosial dan finansial.

Oleh karena itu, tiga fokus utama akan dibahas dalam bab ini: (1) kebijakan dan praktik kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam modernisasi pesantren; (2) bagaimana struktur kelembagaan membantu modernisasi; dan (3) bagaimana implikasi kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar berdampak pada penguatan ekonomi dan sosial.

A. Kebijakan dan Praktik Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Pesantren

1. Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam perspektif Brooks

   Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek menunjukkan bahwa pola kepemimpinan pesantren telah berubah dari model yang berpusat pada figur kiai menuju model yang lebih adaptif, bekerja sama, dan berpartisipasi. Meskipun kiai tetap memegang peran utama sebagai pemegang otoritas nilai dan arah perkembangan pesantren, praktik kepemimpinan yang ditemukan menunjukkan upaya untuk

membagi peran, membangun kerja sama, memberikan ruang untuk inovasi, dan memperkuat sistem kelembagaan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan progresif di pesantren tidak berarti menghilangkan bentuk kepemimpinan kiai yang tradisional. Sebaliknya, kepemimpinan progresif perlu mengubah cara otoritas dijalankan agar sesuai dengan tuntutan zaman.[181] Oleh karena itu, pola kepemimpinan yang berkembang bukanlah penghapusan otoritas Kiai; itu adalah perubahan bagaimana otoritas tersebut digunakan.

Menurut Brooks, ada tujuh ciri utama kepemimpinan progresif: distribusi, kerja sama, terbuka, inklusif, demokratis, dan pluralitas. Dalam proses pembangunan Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek, kepemimpinan KH Marzuqi Mustamar menggunakan ketujuh karakter tersebut. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan progresif tidak hanya berarti mampu menentukan jalan perubahan, tetapi juga membangun sistem organisasi yang memungkinkan perubahan berlanjut.[182] Kemampuan KH Marzuqi Mustamar untuk memberikan ruang kepada struktur organisasi pesantren untuk menjalankan fungsi masing-masing menunjukkan aspek *distribusi leadership.* Tidak semua keputusan dibuat oleh kiai. Sebaliknya, modernisasi pesantren dicapai melalui pembagian tanggung jawab kepada pengurus, tenaga pendidik, dan unit kelembagaan yang ada.[183] Hasil ini mendukung keyakinan Brooks bahwa anggota organisasi adalah bagian penting dari proses perubahan dalam kepemimpinan progresif. Penyebaran kepemimpinan di pesantren tidak menghilangkan peran kiai sebagai pemimpin utama, tetapi membantu

---

[181] Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, "Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif," *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2022): 1–12, https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i1.159.
[182] Ibid., 28.
[183] Hamidah Asfiatul, "Kepemimpinan Kyai Di Tengah Badai Modernitas: Antara Otoritas Kharismatik Dan Tata Kelola Profesional," *Al-Amin: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sosial Humaniora* 3, no. 1 (2025).

organisasi menjadi lebih kuat melalui pemberdayaan sumber daya manusia.

Meskipun model kepemimpinan ini membantu menjaga tradisi dan prinsip-prinsip pesantren, dominasi figur sentral menyebabkan banyak masalah kelembagaan, seperti ketergantungan organisasi, kaderisasi yang buruk, distribusi kewenangan yang terbatas, dan kurangnya standar tata kelola organisasi.[184] Kepemimpinan kiai telah berubah dari pendekatan yang berpusat pada individu menuju pendekatan institusional yang lebih adaptif, profesional, dan kolektif. Penguatan sistem kelembagaan, pembagian wewenang, penerapan tata kelola kontemporer, digitalisasi administrasi, dan pengembangan kepemimpinan kolaboratif semuanya menunjukkan transformasi ini tanpa menghilangkan legitimasi spiritual kiai.[185] Oleh karena itu, distribusi kekuasaan yang ditemukan dalam penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai distribusi pelaksanaan dan fungsi daripada distribusi kekuasaan strategis secara keseluruhan.

Selain itu, temuan ini sejalan dengan penelitian Ulil Absor yang menunjukkan bahwa pengembangan pendidikan Islam dalam lembaga pesantren dipengaruhi oleh karakter pemimpin, kerja sama lintas pihak, serta dukungan internal dan masyarakat.[186] Namun, penelitian ini menunjukkan konteks yang lebih spesifik, yaitu bagaimana pola Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar diterapkan dalam proses modernisasi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek.

Hubungan kiai dengan pengurus dan guru menunjukkan aspek *collaborativ*, yang memungkinkan kerja sama dalam pelaksanaan

---

[184] Rasti Astuti Laisaan dan Muhammad Husni, "Dari Karisma Menuju Sistem: Transformasi Kepemimpinan Kiai dalam Manajemen Pengelolaan Pesantren (Studi Literatur)," *JMIA: Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi* 2, no. 1 (2026).

[185] Fadil Muhammad Haqqi dkk., "Kepemimpinan Kiai dalam Situasi Darurat Sosial: Kepemimpinan Karismatik dan Tantangan Perubahan Tata Kelola Pesantren," *An-Nadzir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 03, no. 02 (2025).

[186] Absor, "Model Kepemimpinan Ketua Yayasan dalam mengembangkan Pendidikan Islam: Studi Multi Situs di Yayasan Pendidikan Islam Raden Fatah dan Sunan Ampel Kabupaten Probolinggo."

kebijakan selain bersifat instruktif. Kiai memberikan instruksi, dan pengurus menerjemahkannya menjadi rencana tindakan. Selanjutnya, guru menerapkan kebijakan tersebut selama proses pendidikan.[187] Pola ini menunjukkan bahwa elemen-elemen lembaga bekerja sama untuk modernisasi pesantren. Keterbukaan kiai terhadap pengurus dan ustadz menunjukkan aspek *opened*. Mekanisme musyawarah memfasilitasi pertukaran ide dan masalah terkait perkembangan pesantren.

Keterbukaan ini sangat penting untuk memperbarui institusi pendidikan karena modernisasi ini membutuhkan kemampuan untuk menerima informasi dan ide dari berbagai kelompok yang berhadapan langsung dengan dinamika internal institusi.

Keterlibatan berbagai komponen pesantren dalam pelaksanaan modernisasi menunjukkan aspek *inclusive*. Yayasan, pengurus, lembaga pendidikan, unsur administratif, dan guru tidak hanya bertindak sebagai pelaksana pasif; mereka melakukan fungsi mereka sendiri dalam proses pengembangan lembaga.[188] Hal ini menunjukkan bahwa ada upaya untuk menjadikan modernisasi sebagai agenda kelembagaan dan bukan hanya agenda pribadi kiai. Keberadaan berbagai perspektif dan fungsi dalam organisasi pesantren mencerminkan aspek *plural*. Kiai, yayasan, pengurus, guru, dan lembaga pendidikan masing-masing memiliki peran dan pengalaman yang berbeda. Perbedaan ini tidak menjadi hambatan; sebaliknya, mereka membantu menjalankan program institusi.[189] Jadi, modernisasi terjadi karena berbagai kepentingan dan keahlian bertemu.

---

[187] Nailul Khoiri dkk., "Kiai's Transformational Leadership in Policy Making for Realizing the Quality of Islamic Boarding Schools (Multi Cases of the Nurul Ulum Islamic Boarding School in Blitar and the Hidayatul Mubtadiien Islamic Boarding School in Tulungagung)," *Technium Social Sciences Journal* 31 (2022).

[188] Bulhayat, "Transformasi Pendidikan Islam di Pesantren: Mempertahankan Identitas di Era Globalisasi," *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)* 6, no. 1 (2025): 576–94, https://doi.org/10.37680/almikraj.v6i1.7864.

[189] Muhaemin Latif dan Erwin Hafid, "Multicultural Attitudes in an Islamic Boarding School of South Sulawesi – Indonesia," *Cogent Education* 8, no. 1 (2021): 1968736, https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1968736.

Aspek *democratic* perlu dipahami secara kontekstual. Temuan penelitian menunjukkan adanya musyawarah dan pemberian ruang untuk menyampaikan pendapat, tetapi keputusan akhir tetap berada pada kewenangan kiai.[190] Dalam situasi ini, proses komunikasi, konsultasi, dan partisipasi lebih menunjukkan demokratisasi, sedangkan kiai tetap bertanggung jawab atas legitimasi keputusan strategis. Di sisi lain, temuan ini memberikan gambaran penting tentang sifat kepemimpinan progresif di pesantren. Tidak perlu untuk mengatakan bahwa kepemimpinan progresif berarti menghilangkan sistem kekuasaan yang ada. Sebaliknya, pemimpin dapat mengaktualisasikan prinsip-prinsip progresif melalui cara mereka menggunakan kekuasaan mereka secara lebih terbuka, berbicara, bekerja sama, dan menanggapi kebutuhan organisasi.

Namun, ada hubungan timbal balik antara respons unsur pelaksana terhadap arahan pimpinan, yang menunjukkan aspek up-down. Kebijakan bergerak dari kiai ke struktur di bawahnya, tetapi informasi tentang masalah dan kebutuhan lembaga juga bergerak dari unsur pelaksana ke kiai melalui komunikasi dan musyawarah.[191] Dengan demikian, komunikasi vertikal memungkinkan umpan balik, bukan satu arah kepemimpinan. Selanjutnya, pandangan Brooks tentang kepemimpinan progresif khususnya *distributed, collaborative, opened, Inclusive, plural, democratic dan up-down* dapat membantu memahami temuan tersebut. Kiai memberikan ruang bagi pengurus dan guru untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan kebijakan, memberikan kritik, dan berbagi ide. Oleh karena itu, Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek tidak terdiri dari demokratisasi penuh otoritas.

---

[190] Rubini, "Transformation of Kyai's Democratic Leadership in Maintaining the Existence of Ibnul Qoyyim Putri Islamic Boarding School Berbah Sleman Yogyakarta," *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2024): 369–86, https://doi.org/10.54396/alfahim.v6i2.1526.

[191] Hadi Ismanto, "Komunikasi Politik Kyai dalam Pengembangan Pesantren (Studi Analisis Terhadap Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan)," *JOSH: Journal of Sharia* 2, no. 02 (2023): 101–9, https://doi.org/10.55352/josh.v2i2.542.

Sebaliknya, itu terdiri dari perubahan cara kiai menggunakan otoritasnya melalui komunikasi, musyawarah, dan pelibatan elemen pesantren. Dengan demikian hasil penelitian ini tidak hanya sejalan dengan penelitian sebelumnya, tetapi juga melengkapi penelitian sebelumnya dengan menunjukkan bahwa otoritas kiai dapat bertahan selama kepemimpinan progresif di pesantren.

Dalam perspektif Islam, Konsep khalifah dan amanah dapat digunakan untuk memahami pergeseran gaya kepemimpinan dari sudut pandang kepemimpinan Islam. Dalam Islam, seorang pemimpin tidak hanya memiliki otoritas, tetapi juga bertanggung jawab untuk mengelola organisasi secara efektif untuk mencapai kebaikan bersama.

إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ. قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: Jika amanah disia-siakan, maka tunggulah hari kiamat.' Sahabat bertanya: 'Bagaimana menyia-iakannya wahyu/amanah itu, wahai Rasulullah?' Beliau menjawab: 'Jika urusan diserahkan kepada bukan ahlinya, maka tunggulah hari kiamat.

Hadis ini memberikan peringatan keras agar jabatan atau amanah diberikan kepada orang yang kompeten dan berintegritas, bukan atas dasar nepotisme atau kepentingan sesaat. Kepemimpinan KH Marzuqi Mustamar menunjukkan bahwa otoritas kiai digunakan untuk mengembangkan lembaga pendidikan Islam sebagai tanggung jawab daripada dominasi. Nilai musyawarah (syūrā), yaitu prinsip pengambilan keputusan yang mempertimbangkan pandangan dan kontribusi semua pihak, terlihat dalam proses pelibatan berbagai unsur pesantren. Oleh karena itu, transformasi dalam kepemimpinan pesantren tidak berarti menggantikan kepemimpinan kiai dengan model organisasi kontemporer; sebaliknya, itu berarti mengembangkan praktik kepemimpinan Islam yang sesuai dengan tuntutan zaman.

2. Kebijakan Kepemimpinan progresif dalam Perspektif *Policy*

Jika dianalisis menggunakan kerangka Youssef pada aspek *policy* kebijakan Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar tampak pada kemampuan kiai menentukan arah modernisasi sekaligus mengintegrasikannya dengan nilai dan tradisi pesantren. Temuan penelitian menunjukkan bahwa modernisasi tidak diarahkan untuk menggantikan identitas pesantren. Modernisasi dilakukan melalui integrasi ilmu agama dan ilmu umum, pemanfaatan teknologi, pengembangan kurikulum, peningkatan kompetensi ustadz, serta pembaruan tata kelola kelembagaan. Dengan demikian, kebijakan modernisasi memiliki orientasi adaptif tanpa memutus kesinambungan tradisi.[192] Oleh karena itu, keberhasilan pendidikan Islam di pesantren sangat bergantung pada kemajuan kiai.

Hal tersebut sejalan dengan landasan teori dalam Bab II yang menempatkan kepemimpinan progresif sebagai kepemimpinan yang terbuka terhadap perubahan, inovasi, partisipasi, dan pemberdayaan, tetapi tetap memperhatikan nilai inti lembaga. Kiai tidak memosisikan tradisi dan modernitas sebagai dua hal yang harus dipertentangkan, melainkan mengupayakan keduanya berjalan secara beriringan. Hal tersebut terlihat dari kebijakan yang tetap mempertahankan karakter pendidikan pesantren sekaligus membuka ruang bagi pengembangan sistem pendidikan, teknologi, SDM, dan tata kelola.[193] Integrasi ilmu agama dan ilmu umum, pemanfaatan teknologi, pengembangan kurikulum, peningkatan kompetensi guru, dan pembaruan tata kelola kelembagaan adalah semua

---

[192] Moh Hifzul Muiz dkk., "Transformative Leadership of Teacher Kiai Haji Muhammad Zainuddin Abdul Madjid in Developing the Modernization of Islamic Education at the Nahdlatul Wathan Islamic Boarding School, Pancor East Lombok, West Nusa Tenggara," *Jurnal Ilmiah IJGIE International Journal Of Graduate Of Islamic Education* 5, no. 2 (2024).

[193] Mud Zakir, *Modernisasi Pendidikan Pesantren Perspektif Nurcholis Madjid* (Lembaga Kajian Demokrasi dan Pemberdayaan Masyarakat, 2019), https://doi.org/10.33753/madani.v2i1.38.

cara modernisasi dilakukan. Oleh karena itu, kebijakan modernisasi berorientasi adaptif sambil mempertahankan kontinuitas tradisi.

Kebijakan kiai dalam konteks tersebut menunjukkan adanya kemampuan membaca perubahan lingkungan pendidikan. Kiai tidak memosisikan tradisi dan modernitas sebagai dua hal yang harus dipertentangkan, melainkan mengupayakan keduanya berjalan secara beriringan. Hal tersebut terlihat dari kebijakan yang tetap mempertahankan karakter pendidikan pesantren sekaligus membuka ruang bagi pengembangan sistem pendidikan, teknologi, SDM, dan tata kelola.[194] Dalam situasi ini, kebijakan kiai menunjukkan adanya kemampuan untuk memahami perubahan dalam lingkungan pendidikan. Kiai mengupayakan tradisi dan modernitas berjalan bersama-sama daripada dipertentangkan. Hal ini ditunjukkan oleh kebijakan yang tetap mempertahankan sifat pendidikan pesantren sambil memberikan kesempatan untuk kemajuan dalam sistem pendidikan, teknologi, tenaga kerja, dan tata kelola. Dengan demikian, aspek *policy* menunjukkan bahwa Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar berfungsi sebagai mekanisme pengarah modernisasi. Kiai tidak hanya menetapkan kebijakan, tetapi juga menentukan batas dan orientasi perubahan agar modernisasi tetap sesuai dengan identitas pesantren.

Menurut Youssef, situasi tersebut menunjukkan adanya modernisasi dalam hal kebijakan. Perubahan dilakukan oleh para pemimpin melalui penerapan kebijakan baru yang memungkinkan organisasi mempertahankan identitasnya sambil tetap responsif terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, kebijakan KH Marzuqi Mustamar

[194] Hamdanah Hamdanah, "Digital Islamic Education Management: Elementary School Principals' Strategies in Technology-Based Learning and Administration Transformation," *Auladuna: Jurnal Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah* 7, no. 02 (2025): 275–93.

menunjukkan bahwa modernisasi pesantren adalah proses transformasi integratif daripada penggantian sistem lama dengan sistem baru.

Dalam perspektif Islam, Konsep *ta'awun* (saling membantu) dan pembagian tugas dalam organisasi terkait dengan pembagian peran kepemimpinan dalam perspektif Islam. Seperti yang dinyatakan dalam Al-Maidah ayat 2 tentang pentingnya saling membantu dalam kebaikan:

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا لَا تُحِلُّوْا شَعَاۤىِٕرَ اللّٰهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَاۤىِٕدَ وَلَآ اٰۤمِّيْنَ الْبَيْتَ الْحَرَامَ يَبْتَغُوْنَ فَضْلًا مِّنْ رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا ۗوَاِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوْا ۗوَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ اَنْ صَدُّوْكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ اَنْ تَعْتَدُوْا ۘ وَتَعَاوَنُوْا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوٰى ۖوَلَا تَعَاوَنُوْا عَلَى الْاِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۖوَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗاِنَّ اللّٰهَ شَدِيْدُ الْعِقَابِ ۝٢

Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syiar-syiar (kesucian) Allah, jangan (melanggar kehormatan) bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) hadyu (hewan-hewan kurban) dan qalā'id (hewan-hewan kurban yang diberi tanda), dan jangan (pula mengganggu) para pengunjung Baitulharam sedangkan mereka mencari karunia dan rida Tuhannya! Apabila kamu telah bertahalul (menyelesaikan ihram), berburulah (jika mau). Janganlah sekali-kali kebencian(-mu) kepada suatu kaum, karena mereka menghalang-halangimu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat melampaui batas (kepada mereka). Tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah sangat berat siksaan-Nya.

Kepemimpinan individu tidak diajarkan dalam Islam. Sebaliknya, Islam mendorong orang untuk bekerja sama dalam menjalankan amanah. Untuk mencapai tujuan pendidikan Islam, semua unsur harus bekerja sama untuk mengelola lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, salah satu cara untuk menerapkan nilai kerja sama dalam kepemimpinan Islam adalah dengan memberikan ruang kepada pengurus dan anggota pesantren.

B. Struktur Kelembagaan dalam Membantu Modernisasi

1. Struktur Kelembagaan dalam Perspektif Struktural

Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur kelembagaan Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek masih menempatkan kiai sebagai figur sentral dalam pengambilan keputusan strategis. Di bawah posisi tersebut terdapat yayasan, pengurus pesantren, lembaga pendidikan, ustadz, serta

unsur administratif yang memiliki fungsi masing-masing.[195] Yayasan memberikan dukungan kelembagaan, kiai menetapkan garis besar dan memberikan legitimasi, pengurus menerjemahkan kebijakan ke dalam program operasional, dan guru menerapkan kebijakan dalam proses pendidikan. Pembagian ini menunjukkan bahwa fungsi-fungsi yang berbeda dalam organisasi pesantren semakin jelas.

Dalam perspektif Youssef pada aspek *structural*, kondisi tersebut menunjukkan bahwa modernisasi pesantren tidak hanya bergantung pada kapasitas personal kiai, tetapi membutuhkan struktur yang mampu menerjemahkan visi kepemimpinan menjadi sistem kelembagaan.[196] Kiai berfungsi sebagai penentu arah dan pemberi legitimasi, yayasan memberikan dukungan kelembagaan, pengurus menerjemahkan kebijakan ke dalam program operasional, sedangkan ustadz menjalankan kebijakan dalam proses pendidikan.[197] Pembagian tersebut menunjukkan adanya diferensiasi fungsi yang semakin jelas dalam organisasi pesantren. Ada pergeseran dari struktur yang berfokus pada hubungan personal ke struktur yang lebih terorganisasi. Namun, proses tersebut tidak menghilangkan peran utama kiai. Mereka tetap menjadi pusat legitimasi karena sifat pesantren menempatkan kiai sebagai figur dengan otoritas keilmuan, moral, dan spiritual.

Dalam perspektif Brooks, kondisi tersebut sekaligus memperlihatkan dimensi *distributed* dan *collaborative*. Distribusi terlihat pada pembagian tugas antarelemen, sedangkan kolaborasi terlihat pada

---

[195] Zaenal Fanani, "Kekuasaan dan Otoritas Kepemimpinan Kyai dalam Proses Pengambilan Keputusan di Ponpes PPAI Daarussalam Wagir Malang," *Idarah (Jurnal Pendidikan dan Kependidikan)* 5, no. 2 (2022): 221–30, https://doi.org/10.47766/idarah.v5i2.72.

[196] M. Syafiq Syauqi dkk., "Transformasi Kepemimpinan Karismatik dalam Manajemen Pesantren: Studi Sosiologis Pendidikan Tinggi NU di Era Disrupsi," *Kreatif* 24, no. 2 (2026).

[197] Gunawan Gunawan, *Manajemen Strategi Kemandirian Pondok Pesantren*, Pertama (Langit Kata Publisher, 2026).

hubungan kerja antara kiai, yayasan, pengurus, lembaga pendidikan, dan ustadz. Temuan ini memiliki keterkaitan dengan penelitian Fathor Rachman yang menunjukkan bahwa modernisasi pengelolaan pendidikan Islam dapat dilakukan melalui penguatan organisasi, transformasi struktural dan kultural, serta peningkatan mutu pendidikan.[198] Temuan penelitian ini memperlihatkan bentuk yang lebih kontekstual, yaitu bahwa penguatan struktur kelembagaan di Sabilurrosyad Gasek berlangsung tanpa menghilangkan posisi sentral kiai.

Dalam perspektif Youssef, temuan tersebut dapat dianalisis melalui dimensi Structural, yaitu bagaimana struktur, pembagian fungsi, dan sistem kelembagaan mendukung pelaksanaan modernisasi. Struktur kelembagaan Sabilurrosyad Gasek menunjukkan adanya distribusi fungsi, meskipun keputusan strategis tetap berada pada kiai. Dengan demikian, modernisasi struktur kelembagaan di Sabilurrosyad Gasek tidak menunjukkan perpindahan otoritas kiai kepada struktur birokrasi secara penuh, tetapi menunjukkan penguatan sistem kelembagaan di bawah legitimasi kiai.

Dalam perspektif Islam, Kepemimpinan Islam melihat struktur kelembagaan pesantren sebagai sistem organisasi dan pengelolaan amanah. Dalam Islam, seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa tugas dan wewenang dijalankan secara tepat sesuai dengan kemampuan setiap orang. Konsep ini terkait dengan konsep amanah, yang merupakan tanggung jawab moral untuk menjalankan kepemimpinan. Kepemimpinan tidak dilakukan secara eksklusif; tanggung jawab dibagi antara kiai, pengurus, dan tenaga pendidik. Selain itu, prinsip ta'awun (saling membantu) dan musyawarah (syūrā) terkait dengan struktur kelembagaan yang melibatkan berbagai unsur pesantren. Pencapaian tujuan bersama dalam Islam membutuhkan kerja sama antara

[198] Rachman, "Modernisasi Pengembangan Pengelolaan Pendidikan Islam Perspektif Prof. DR. KH. Muhammad Tholhah Hasan."

anggota organisasi. Oleh karena itu, struktur kelembagaan pesantren yang berkembang menunjukkan adanya perpaduan antara nilai kepemimpinan Islam dan standar manajemen modern.

2. Distribusi Fungsi dan Penguatan Kelembagaan

Distribusi fungsi menjadi penting karena modernisasi lembaga pendidikan membutuhkan spesialisasi dan koordinasi. Kiai tidak mungkin menjalankan seluruh fungsi kelembagaan secara langsung. Oleh karena itu, modernisasi menuntut adanya pendelegasian dan pembagian tugas kepada pihak yang memiliki kompetensi sesuai bidangnya.[199] Penelitian menunjukkan bahwa pengurus bertanggung jawab atas peran penting dalam menerjemahkan kebijakan kiai ke dalam program operasional. Selain berfungsi sebagai hubungan antara pemimpin dan pelaksana, hubungan antara kiai dan pendidik juga menunjukkan pola kerja sama.

Kondisi ini mendukung gagasan bahwa kepemimpinan progresif tidak berarti menumpukan seluruh aktivitas pada pemimpin. Sebaliknya, pemimpin adalah pengarah yang menciptakan lingkungan yang memungkinkan struktur di bawahnya bekerja dengan baik.[200] Dalam konteks ini, keberhasilan modernisasi tidak hanya ditentukan oleh seberapa kuat kiai memberikan arahan, tetapi juga oleh seberapa efektif arahan tersebut diterjemahkan menjadi sistem, prosedur, program, dan pembagian kerja yang dapat dilaksanakan oleh unsur kelembagaan.[201] Dengan demikian, modernisasi struktur kelembagaan di Sabilurrosyad Gasek berlangsung melalui proses penguatan sistem tanpa menghilangkan otoritas

---

[199] Norul Hikmah, "Teori Organisasi dalam Konteks Lembaga Pendidikan," *Intihadh: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2026).

[200] Nahsir dan Awaluddin, "Kepemimpinan progresif atasi Kemunduran Pendidikan Islam Tradisional."

[201] Rodiatul Hasanah, "Kepemimpinan Kyai di Pesantren: Strategi Menanamkan Nilai Keagamaan di tengah Arus Modernisasi," *Ihtirom: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2025).

kiai. Pola ini menjadi karakter khusus kepemimpinan progresif dalam konteks pesantren.

Karena perubahan organisasi tidak dapat bergantung hanya pada kemampuan satu orang, Brooks menyatakan bahwa salah satu tanda kepemimpinan progresif adalah kepemimpinan distributif. Organisasi membutuhkan sistem yang memungkinkan berbagai orang melakukan apa yang mereka bisa. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan KH Marzuqi Mustamar memiliki kemampuan untuk membuat struktur yang memungkinkan keberlanjutan organisasi. Nilai dan jalan perubahan tetap ada di kiai, tetapi perubahan dilakukan melalui mekanisme organisasi. Hal ini sangat penting untuk pesantren karena keberhasilan modernisasi ditentukan oleh figur kiai saat ini dan kemampuan pesantren untuk membangun sistem yang bertahan lama.

Dalam pandangan Islam, prinsip pembagian amanah terkait dengan pembagian fungsi dalam organisasi. Setiap orang memiliki tanggung jawab sesuai dengan kemampuan mereka. Prinsip ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Islam tidak identik dengan dominasi seorang pemimpin; sebaliknya, itu adalah tentang bagaimana seorang pemimpin mampu menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Dalam konteks pesantren, memberikan ruang kepada pengurus dan tenaga pendidik untuk melakukan tugas mereka menunjukkan bahwa kiai menjalankan kepemimpinan melalui pemberdayaan daripada hanya mengajar.

C. Implikasi Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar terhadap Penguatan Sosial dan Finansial

1. Penguatan Sosial dalam Perspektif *Social*

Dalam kerangka Youssef, aspek social berkaitan dengan bagaimana kepemimpinan menghasilkan hubungan, kepercayaan, jaringan, dan dukungan sosial yang memperkuat keberlangsungan lembaga. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai memiliki implikasi terhadap hubungan pesantren dengan pengurus, ustadz, santri, alumni, wali

santri, dan masyarakat. Kiai tidak hanya menjalankan fungsi internal sebagai pemimpin pesantren, tetapi juga terlibat dalam berbagai persoalan sosial, pendidikan, dan dakwah di tengah masyarakat. [202] Keterlibatan tersebut membentuk hubungan sosial yang kemudian berkembang menjadi modal penting bagi pesantren.

Kepercayaan masyarakat terhadap kiai dan pesantren menjadi salah satu sumber legitimasi sosial bagi keberlangsungan program pendidikan dan modernisasi.[203] Penting untuk dicatat bahwa perkembangan pesantren sebagai institusi pendidikan Islam tradisional yang lebih modern merupakan kemajuan yang signifikan. Selain elemen infrastruktur dan fisik, kemajuan ini juga dipengaruhi oleh komponen non-material, khususnya kekuatan sosial yang dimiliki kiai sebagai pemimpin pesantren. Dalam teori modal sosial, modal sosial didefinisikan sebagai jaringan hubungan sosial, norma, dan nilai yang memungkinkan individu atau kelompok bekerja sama untuk kebaikan bersama. Teori ini menjelaskan bagaimana modal sosial berfungsi sebagai faktor independen yang memengaruhi seberapa baik interaksi sosial, kepercayaan, dan kerja sama dalam suatu komunitas.

Dalam perspektif Brooks, kondisi tersebut berkaitan erat dengan karakter *opened, inclusive, plural, collaborative, dan up-down.* Keterbukaan terhadap masyarakat memungkinkan pesantren menerima informasi mengenai kebutuhan sosial. Sifat inklusif memungkinkan pesantren menjangkau berbagai kelompok. Kiai dapat menjalin hubungan yang kuat tanpa henti dengan orang-orang yang jauh dari pemahaman agama. Kiai adalah sosok yang berpengaruh yang dapat mengintegrasikan semua lembaga sosial yang ada dengan lembaga pesantren yang

---

[202] Masruroh Masruroh dkk., "Peran Kepemimpinan Kiyai dalam Pengelolaan dan Pembentukan Karakter Santri di Pesantren," *TSAQOFAH* 6, no. 1 (2025): 74–83, https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v6i1.8012.

[203] Nur Azizah dan Sugiono Sugiono, "Social Modalities of Kiai in The Development of Islamic Boarding School," *Journal of Educational Management Research* 4, no. 1 (2025): 68–81, https://doi.org/10.61987/jemr.v4i1.783.

dipimpinnya.[204] Selanjutnya, kiai dijadikan sebagai teladan utama dalam berpikir, bertindak, dan berperilaku. Sehingga masyarakat mengenali keberadaan kiai, kiai dapat menjawab setiap masalah yang dihadapi masyarakat dan mengakomodasi setiap aspirasi masyarakat. Kolaborasi memungkinkan terbentuknya jaringan dengan alumni dan masyarakat. Sementara komunikasi dua arah memungkinkan pesantren tidak hanya menyampaikan program, tetapi juga menerima kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Hubungan dengan alumni menjadi salah satu bentuk konkret penguatan sosial tersebut.

Konsep *ukhuwah Islamiyah* dan *ta'awun* dikaitkan dengan penguatan sosial dalam kepemimpinan pesantren dalam perspektif Islam. Pesantren tidak hanya dilihat sebagai institusi pendidikan; mereka juga dianggap sebagai tempat untuk membangun hubungan sosial dan memperkuat prinsip keagamaan masyarakat. Seperti yang ditunjukkan oleh hubungan yang dibangun antara kiai, santri, alumni, dan masyarakat, kepemimpinan Islam tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi tetapi juga pada pembangunan kesejahteraan sosial. Keteladanan moral, kepedulian sosial, dan komitmen terhadap nilai-nilai pendidikan Islam membentuk kepercayaan masyarakat terhadap kiai. Dalam situasi ini, kiai bertindak sebagai uswah hasanah, atau teladan, yang tidak hanya memberikan petunjuk secara lisan tetapi juga menciptakan hubungan sosial melalui tindakan mereka sendiri. Nilai-nilai ini meningkatkan posisi pesantren sebagai institusi yang memiliki legitimasi sosial di masyarakat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahkan setelah santri menyelesaikan pendidikan, hubungan kiai dengan alumni tetap ada. Alumni tidak hanya menjadi bagian dari sejarah pesantren; mereka juga menjadi

[204] Abdul Mun'im Amaly dkk., "The Existence Kiai of the Islamic Boarding School in the Community," *ATTARBIYAH: Journal of Islamic Culture and Education* 5, no. 1 (2020): 14–30, https://doi.org/10.18326/attarbiyah.v5i1.14-30.

jaringan yang dapat membantu pesantren secara moral, sosial, keuangan, dan pengalaman. Modal sosial ini berasal dari hubungan yang kuat antara santri dan kiai, serta nilai ukhuwah Islamiyah dan tradisi akademik. Modal sosial alumni sebenarnya terdiri dari bekerja sama, mendukung pendidikan, mengambil bagian dalam kegiatan sosial berbasis agama, dan berpartisipasi dalam pembangunan pesantren. Kepercayaan yang muncul di antara alumni sangat penting untuk kolaborasi, koordinasi, dan solidaritas yang berkelanjutan.[205] Akibatnya, modal sosial alumni pesantren sangat penting untuk mempertahankan tradisi pesantren dan memperkuat hubungan sosial mereka di masyarakat.

Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas ini tidak hanya mempertimbangkan organisasi di luar batas-batas konvensionalnya, termasuk interaksinya dengan masyarakat dan dampak yang ditimbulkannya serta peranannya dalam masyarakat.[206] Selama pendidikan, relasi yang dibangun oleh kiai dapat berkembang menjadi jaringan sosial yang membantu pesantren bertahan. Oleh karena itu, penguatan sosial dalam kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dapat digambarkan sebagai proses pembentukan kapital sosial. Sumber daya nonmaterial yang membantu pesantren tetap up-to-date termasuk kepercayaan, hubungan interpersonal, jaringan alumni, dan keterlibatan masyarakat.

2. Kepercayaan Masyarakat sebagai Modal Modernisasi

Salah satu temuan penting dalam aspek sosial adalah kepercayaan masyarakat. Penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap kiai dan

---

[205] Putri Hamidah dan Muh Hanif, "Peran Kiai dalam Membangun Solidaritas dan Harmoni Alumni melalui Pendekatan Halaqah di Pondok Pesantren: Perspektif Kharisma dan Otoritas Tradisional," *Ikhlas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam* 3, no. 3 (2026), https://doi.org/https://doi.org/10.61132/ikhlas.v3i3.2173.

[206] Katrin Muff dan Thomas Dyllick, "Mapping Responsible Leadership Competencies to Leadership Impact in Business Sustainability," *Sustainability* 18, no. 2 (2026): 793, https://doi.org/10.3390/su18020793.

pesantren memperkuat legitimasi kelembagaan, mendukung program, dan memperluas jaringan sosial.[207] Kepercayaan dalam kepemimpinan progresif diperoleh tidak hanya melalui posisi formal seorang kiai; itu juga diperoleh melalui tindakan yang baik, keterlibatan sosial, komunikasi, dan kepedulian terhadap masalah masyarakat. Kepercayaan (trust) masyarakat kepada Kiai merupakan komponen fundamental dari modal sosial pesantren yang dimanfaatkan untuk membawa gagasan perubahan sosial ke dunia praksis dan mewujudkan masyarakat yang sesuai dengan visi pesantren.[208] Dengan dukungan modal sosial berupa kepercayaan dan jaringan sosial, pesantren mampu menerobos keterbelakangan masyarakat menjadi tata masyarakat yang memiliki modal ekonomi yang mapan.

Hal ini menunjukkan bahwa modernisasi lembaga pendidikan Islam tidak hanya terjadi di dalam organisasi; keberhasilan modernisasi pesantren juga dipengaruhi oleh bagaimana mereka membangun hubungan dengan masyarakat di sekitar mereka. Modernisasi pesantren secara sosiologis memengaruhi hubungan antara pesantren dan masyarakat sekitar, di mana pesantren kini lebih terbuka dan meningkatkan perannya sebagai agen perubahan sosial (agent of social change).[209] Modernisasi pesantren memengaruhi relasi sosial dan organisasi, mengubah pola interaksi antara kiai, santri, ustadz, dan pihak pendukung akibat perubahan sistem pendidikan, manajemen, dan tata kelola. Keberhasilannya tidak semata ditentukan oleh aspek teknis-struktural, melainkan oleh kemampuan

---

[207] Ali Ahmad Yenuri dan Ivan Nurseha, "Pesantren as Social Capital for Regional Development: A Reflection on Kiai Leadership and Institutional Dynamics," *Journal of Pesantren and Diniyah Studies* 2, no. 2 (2025): 65–74.

[208] Lyly Bayu Aji dan Marhaeni Dwi Setyarini, "Modernisasi Pendidikan di Pondok Pesantren Miftahul 'Amal Jiken, Blora," *Journal of Economic Education and Entrepreneurship* 1, no. 1 (2020): 1, https://doi.org/10.31331/jeee.v1i1.1219.

[209] Abdul Ghofur dkk., "Modernisasi Pesantren dalam Pendidikan Islam Kontemporer: Manajemen, Sosiologi, dan Aksiologi Budaya Lokal," *EDUSHOPIA: Journal of Progressive Pedagogy* 3, no. 1 (2026).

pesantren mempertahankan sekaligus menyesuaikan nilai-nilai utamanya dengan perkembangan zaman.

Kepemimpinan menempati posisi strategis dalam merawat kohesi sosial di lingkungan pesantren. Otoritas kiai tidak semata bersumber dari kapasitas individual, melainkan juga dibentuk oleh legitimasi kultural, garis keturunan (geneologis), serta kharisma simbolik yang menjadikan pengaruhnya meluas melampaui ranah pendidikan hingga merambah konteks sosial-politik.[210] Kepercayaan terhadap kepemimpinan kiai terbangun melalui perpaduan antara kemandirian ekonomi, jejaring sosial berbasis alumni, pelestarian tradisi budaya, serta otoritas simbolik yang terejawantahkan dalam ritual, retorika, dan simbol-simbol kelembagaan.

Konsep amanah dikaitkan dengan kepercayaan dalam pandangan Islam. Seorang pemimpin memperoleh kepercayaan karena integritas dan tanggung jawab moral mereka dalam menjalankan kepemimpinan mereka, bukan hanya karena status formal mereka. Kepercayaan masyarakat terhadap kiai menunjukkan bahwa kepemimpinan dan keteladanan terkait. Legitimasi sosial lembaga berkorelasi positif dengan prinsip amanah yang dipegang oleh pemimpinnya.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepercayaan publik bukan sesuatu yang terbentuk secara instan, melainkan hasil dari sebuah proses sosial yang dibangun melalui keteladanan moral yang konsisten, kepemimpinan yang adaptif, serta keberlanjutan nilai-nilai budaya.[211] Dengan kata lain, semakin kuat hubungan sosial yang dibangun, semakin besar pula peluang pesantren memperoleh dukungan yang diperlukan untuk menjalankan berbagai program modernisasi. Oleh sebab itu, dimensi sosial

---

[210] Agus Nu'man, "From Authority to Institutional Trust; a Study of Kyai Modalities in Pesantren Communities," *Pedagogik: Jurnal Pendidikan* 12, no. 1 (2025), https://doi.org/https://doi.org/10.33650.pjp.v12i1.11063.

[211] Majid Wajdi dkk., "Profile of generation Z characteristics: Implications for contemporary educational approaches," *Kajian Pendidikan, Seni, Budaya, Sosial dan Lingkungan* 1, no. 1 (2024): 33–44, https://doi.org/10.58881/kpsbsl.v1i1.8.

menjadi bagian integral dari kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar, bukan sekadar dampak tambahan.

3. Penguatan Finansial dalam Perspektif Financial

Aspek financial menunjukkan bagaimana kepemimpinan progresif mengarahkan sumber daya keuangan agar mampu menopang keberlangsungan modernisasi lembaga.[212] Temuan penelitian menunjukkan bahwa sumber dana utama pesantren berasal dari syahriah santri. Dana tersebut digunakan untuk mendukung operasional pesantren, penyediaan fasilitas, program pendidikan, serta peningkatan kompetensi santri dan tenaga pendidik. Dalam perspektif Youssef, pengelolaan sumber dana tersebut menunjukkan bahwa modernisasi membutuhkan dukungan finansial yang dikelola secara terarah.[213] Kebijakan modernisasi tidak akan berjalan secara berkelanjutan apabila tidak didukung oleh sistem pembiayaan yang mampu menjamin operasional lembaga. Dengan menggunakan Sibayar, ada perubahan pada sistem manajemen keuangan. Dengan sistem ini, pengelolaan pembayaran dapat dilakukan secara terpusat, pencatatan transaksi dapat dilakukan secara digital, pembuatan laporan keuangan dapat disusun secara sistematis, dan pengguna dapat memantau data sesuai keinginan mereka. Hasilnya menunjukkan bahwa modernisasi tidak hanya melibatkan pendidikan tetapi juga manajemen keuangan pesantren.

Dalam perspektif Islam, manajemen keuangan lembaga pendidikan terkait dengan konsep amanah dan tanggung jawab. Pendanaan yang dikelola pesantren bukan hanya sumber daya organisasi; itu adalah amanah yang harus digunakan untuk meningkatkan pendidikan. Sistem administrasi

---

[212] Bisri Mustofa dan Siti Aimah, "Model Kepemimpinan progresif: Aktualisasi Nilai Humanisme Islam dalam Tata Kelola Pendidikan Modern," *Jurnal Media Akademik* 4, no. 1 (2026).

[213] Mulyaningtyas dan Ditya Wardana, "Digitalisasi Koperasi: Upaya Menyeimbangkan Stabilitas Keuangan dan Tantangan Modernisasi," *JIAI (Jurnal Ilmiah Akuntansi Indonesia)* 10, no. 2 (2025).

yang lebih transparan menunjukkan upaya untuk menerapkan prinsip kejujuran (shiddiq) dan tanggung jawab dalam manajemen lembaga.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan finansial pesantren dilakukan melalui optimalisasi sumber dana internal, digitalisasi administrasi keuangan melalui sistem Sibayar, serta pengembangan unit usaha produktif seperti pertanian dan peternakan. Digitalisasi keuangan membantu proses pencatatan, pemantauan transaksi, dan pelaporan menjadi lebih sistematis. Temuan tersebut dapat dikaitkan dengan penelitian Mochamad Irfan Yusuf yang sama-sama menempatkan kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam konteks pengembangan dan keberlanjutan pesantren.[214] Namun, penelitian ini memberikan fokus yang lebih khusus pada hubungan antara kepemimpinan progresif dengan penguatan aspek finansial sebagai salah satu bagian dari modernisasi kelembagaan.[215] Dengan demikian, kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam aspek finansial tidak hanya ditunjukkan melalui pengelolaan dana, tetapi juga melalui upaya membangun sistem keuangan yang lebih teratur, terdokumentasi, transparan, dan berorientasi pada keberlanjutan lembaga.

4. Transparansi dan Akuntabilitas Finansial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem Sibayar digunakan untuk mencatat semua transaksi pemasukan dan pengeluaran, sehingga informasi keuangan dapat dipantau secara lebih sistematis. Ini meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam manajemen keuangan pesantren. Transparansi merupakan komponen dari keterbukaan organisasi

[214] Yusuf, "Kepemimpinan transformasional KH. Muhammad Yusuf Hasyim dalam melestarikan tradisi Islam Indonesia di Pesantren Tebuireng Kabupaten Jombang."
[215] Muhammad Madarik, "Manajemen Kepemimpinan Pendidikan di Pesantren Berbasis Prinsip ProgressofChange," *Jurnal Tinta: Jurnal Ilmu Keguruan dan Pendidikan* 8, no. 1 (2026).

menurut kepemimpinan progresif.[216] Dalam perspektif kepemimpinan progresif, transparansi merupakan bagian dari keterbukaan organisasi. Namun, transparansi tidak hanya berarti membuka informasi, melainkan juga memastikan informasi tersebut dapat digunakan untuk melakukan pemantauan dan evaluasi.[217] Dengan demikian, penggunaan teknologi dalam pengelolaan keuangan menunjukkan bahwa kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar telah mendorong pergeseran dari administrasi keuangan yang bersifat konvensional menuju tata kelola yang lebih terdokumentasi dan berbasis sistem.

Dalam Islam, transparansi dan akuntabilitas berkaitan dengan konsep hisab dan amanah. Setiap pengelolaan sumber daya memiliki tanggung jawab moral yang harus dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, penggunaan teknologi dalam pengelolaan keuangan pesantren tidak hanya bertujuan meningkatkan efisiensi, tetapi juga menjadi bentuk tanggung jawab moral dalam menjaga kepercayaan masyarakat.

Meskipun demikian, peneliti juga menemukan adanya persoalan berupa tunggakan pembayaran dan ketidakterbaruan status santri yang telah boyong. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa teknologi belum secara otomatis menyelesaikan seluruh persoalan pengelolaan finansial. Sistem digital tetap membutuhkan pengawasan, validasi data, serta evaluasi secara berkala. Temuan tersebut penting karena menunjukkan bahwa modernisasi bukanlah proses yang selesai hanya dengan menghadirkan teknologi, tetapi membutuhkan perbaikan sistem secara berkelanjutan.

---

[216] M. Iman Wahyudi dkk., "Pengembangan Dan Pendampingan Aplikasi Keuangan Pesantren Berbasis Web Sebagai Media Management Keuangan Syariah," *Jurnal Inovasi Penelitian dan Pengabdian Masyarakat* 5, no. 2 (2025): 388–400, https://doi.org/10.53621/jippmas.v5i2.427.

[217] Abdul Kholiq dan Sri Wahyunik, "Penguatan Akuntabilitas dalam Manajemen Pendidikan Islam: Studi tentang Transparansi dan Profesionalisme," *JIEM; Journal of Islamic Education Management* 5, no. 2 (2025).

D. Sintesis Kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Pesantren

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dapat dianggap sebagai model kepemimpinan transformasional berbasis nilai pesantren, berdasarkan hasil analisis terhadap perspektif Brooks dan Youssef. Melalui penguatan sistem kelembagaan, distribusi peran, kolaborasi organisasi, dan keterbukaan terhadap inovasi, model ini menggabungkan prinsip manajemen modern dengan kepemimpinan tradisional kiai. Sebagaimana ditunjukkan oleh model tersebut, modernisasi pesantren tidak selalu memerlukan penghapusan tradisi dan identitas keislaman. Ini dapat dicapai melalui proses adaptasi sambil mempertahankan nilai dasar pesantren. Dalam situasi ini, kepemimpinan progresif berfungsi sebagai jembatan antara tradisi dan modernitas, memastikan otoritas dan prinsip kiai dan mengembangkan tata kelola lembaga yang profesional, transparan, dan responsif terhadap perkembangan zaman.

Jadi, penelitian ini membantu kita memahami bahwa kepemimpinan progresif dalam pendidikan Islam bukan hanya masalah gaya kepemimpinan individu; itu adalah mekanisme transformasi kelembagaan yang mencakup kebijakan, struktur organisasi, hubungan sosial, keberlanjutan finansial, dan kepemimpinan.Berdasarkan diskusi tentang *policy, structural, social, dan financial*, dapat dipahami bahwa kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek berbeda dengan kepemimpinan progresif dalam organisasi modern yang menekankan pembagian kekuasaan secara penuh.

Kepemimpinan progresif berkembang di pesantren melalui proses adaptasi terhadap struktur dan kultur pesantren. Meskipun kiai tetap menjadi pusat legitimasi, mekanisme kepemimpinannya telah berubah melalui penggunaan teknologi, penguatan hubungan sosial, musyawarah, distribusi fungsi, keterbukaan komunikasi, dan kerja sama. Dengan

demikian, temuan penelitian ini menunjukkan paradoks konstruktif dalam kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar. Di satu sisi, karena kiai memiliki kekuatan strategis, kepemimpinan tetap memiliki karakter sentral. Di sisi lain, cara kepemimpinan dijalankan semakin terbuka untuk partisipasi, kerja sama, komunikasi dua arah, dan pembagian tugas.

Paradoks tersebut tidak menunjukkan pertentangan yang harus dihilangkan, tetapi justru menjadi karakter khas kepemimpinan progresif dalam konteks pesantren. Otoritas kiai menjadi sumber legitimasi, sedangkan prinsip-prinsip progresif menjadi mekanisme untuk mengoptimalkan penggunaan otoritas tersebut dalam menghadapi perubahan. Jika teori Brooks digunakan untuk membaca bagaimana kepemimpinan dijalankan, maka kerangka Youssef digunakan untuk membaca pada wilayah apa kepemimpinan tersebut menghasilkan perubahan. Keduanya saling melengkapi. Dengan demikian, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar bukan berarti perubahan dari kepemimpinan kiai menuju kepemimpinan yang sepenuhnya terdistribusi dan demokratis. Dalam konteks Sabilurrosyad Gasek, kepemimpinan progresif lebih baik dipahami sebagai transformasi cara otoritas digunakan oleh kiai, dari cara yang mungkin tertutup menuju cara yang lebih terbuka, berpartisipasi, bekerja sama, fleksibel, dan berbasis sistem.

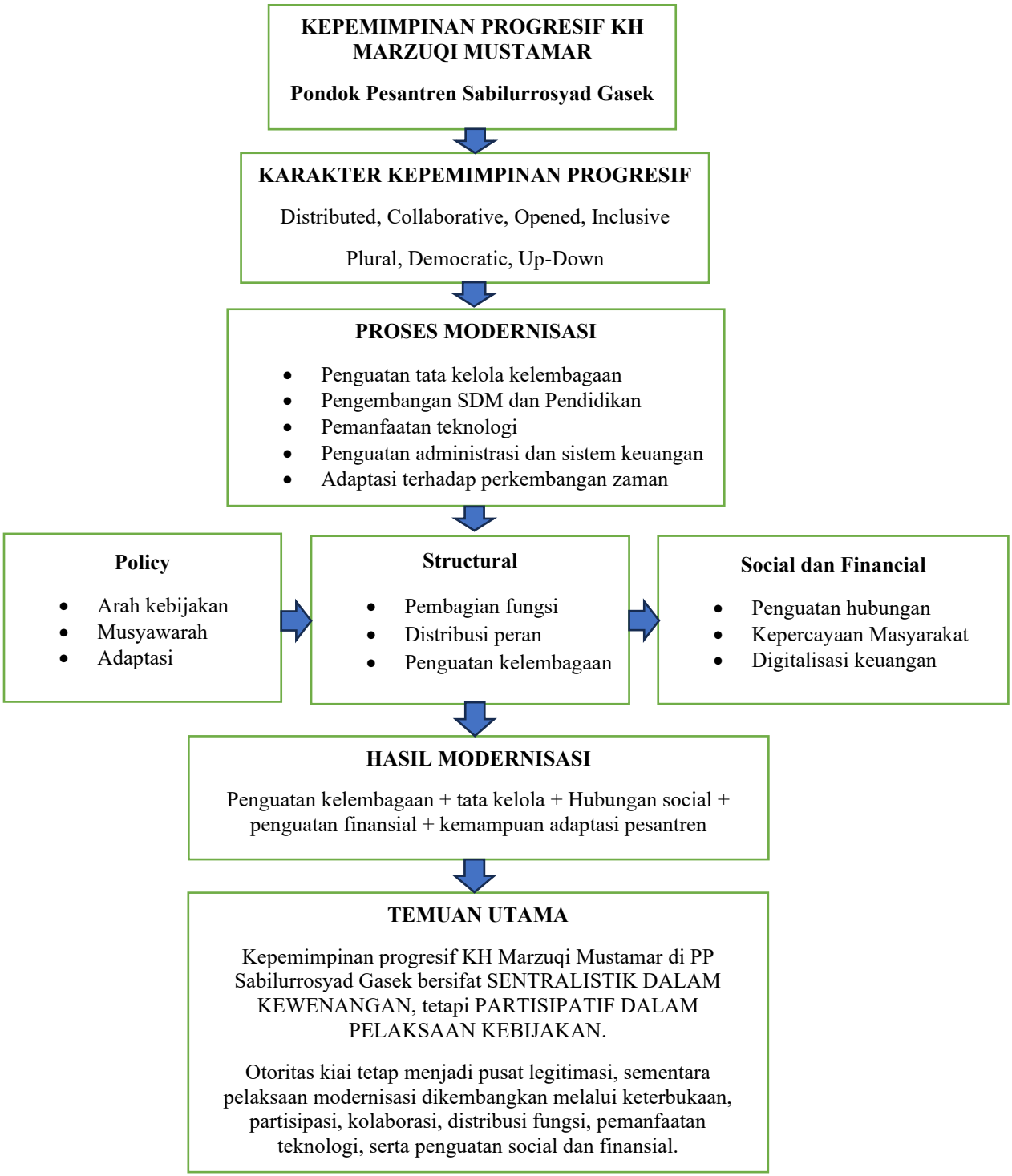
Temuan ini sekaligus memperlihatkan bahwa keberhasilan modernisasi pesantren tidak semata-mata ditentukan oleh keberadaan teknologi, perubahan kurikulum, atau pembaruan struktur organisasi. Faktor yang lebih mendasar adalah kemampuan kepemimpinan untuk mengarahkan perubahan tanpa kehilangan identitas lembaga, serta kemampuan mengubah otoritas personal menjadi kekuatan kelembagaan yang dapat bekerja secara kolektif dan berkelanjutan. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang membahas kepemimpinan kiai, modernisasi pesantren, dan transformasi kelembagaan secara terpisah, penelitian ini

mengaitkan kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dengan modernisasi melalui aspek kebijakan, struktur kelembagaan, sosial, dan finansial. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar di Sabilurrosyad Gasek tidak meninggalkan karakter kepemimpinan pesantren, melainkan beradaptasi: kiai tetap menjadi pusat legitimasi, sementara pelaksanaannya dikembangkan melalui keterbukaan, partisipasi, kolaborasi, komunikasi, dan teknologi. Dengan demikian, modernisasi pesantren tidak harus memutus tradisi, tetapi dapat berlangsung melalui integrasi tradisi dengan kebutuhan kelembagaan modern, sehingga kiai menjadi penghubung antara kontinuitas nilai dan tuntutan perubahan.

Studi ini membantu mengembangkan penelitian tentang kepemimpinan pendidikan Islam, khususnya tentang bagaimana peran kepemimpinan kiai dapat berkontribusi pada transformasi pesantren. Selama beberapa tahun terakhir, penelitian tentang kepemimpinan pesantren sering menempatkan kiai sebagai tokoh otoritatif yang memiliki dampak besar terhadap kehidupan pesantren. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa kepemimpinan kiai memiliki aspek progresif, seperti inovasi, kerja sama, dan pengembangan organisasi yang fleksibel. Ini memperluas pemahaman kita tentang kepemimpinan kiai. Penting untuk memahami bahwa modernisasi pesantren tidak selalu berarti pergeseran menuju model pendidikan modern yang meninggalkan tradisi. Sebaliknya, modernisasi pesantren dapat dicapai melalui proses integrasi inovasi kelembagaan dan nilai tradisional. Studi ini menunjukkan bahwa keberhasilan modernisasi pesantren tidak hanya ditentukan oleh perubahan kebijakan pendidikan atau struktur organisasi, tetapi juga oleh bagaimana para pemimpin memperoleh legitimasi sosial dan kepercayaan komunitas.

Berdasarkan paparan data dan analisis hasil penelitian, diperoleh sejumlah temuan yang menggambarkan praktik kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek. Temuan tersebut selanjutnya disajikan secara sistematis dalam

bagan berikut untuk memperjelas keterkaitan antara aspek kepemimpinan, modernisasi, dan penguatan kelembagaan pesantren.



Bagan 5.1 Hasil Penelitian

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Kepemimpinan Progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Karangbesuki Kota Malang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kebijakan kepemimpinan progresif yang diterapkan KH Marzuqi Mustamar dalam proses modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek

Di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek, Kepemimpinan Progresif KH Marzuqi Mustamar menunjukkan pola sentralistik dalam kewenangan tetapi partisipasi dalam pelaksanaan kebijakan. Meskipun kaia tetap menjadi pusat legitimasi dan penentu arah strategis pesantren, proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan memungkinkan pengurus dan ustadz untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan program dan menyuarakan pendapat mereka. Keterbukaan, kerja sama, keterlibatan, dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan adalah ciri-ciri kepemimpinan progresif. Tidak ada niat untuk modernisasi menggantikan tradisi pesantren. Sebaliknya, modernisasi dilakukan menggabungkan prinsip-prinsip keislaman dengan dengan kebutuhan pengembangan lembaga, pemanfaatan teknologi, peningkatan sumber daya manusia, dan penyesuaian tata kelola.

Dengan demikian, Kepemimpinan Progresif KH Marzuqi Mustamar di Sabilurrosyad Gasek dapat dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang mempertahankan otoritas Kiai sebagai pusat legitimasi sambil mengembangkan mekanisme kepemimpinan yang lebih terbuka, terlibat, bekerja sama, dan adaptif.

2. **Struktur kelembagaan yang dikembangkan KH Marzuqi Mustamar dalam memodernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek**

Struktur kelembagaan Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek menunjukkan bahwa untuk mendukung proses modernisasi, ada pembagian fungsi antara Kiai, yayasan, pengurus, lembaga pendidikan, dan ustadz. Lembaga tetap memiliki posisi sentral dalam menentukan visi dan arah strategisnya, sedangkan unsur kelembagaan lainnya menjalankan fungsi sesuai dengan bidang dan kewenangannya masing-masing.

Penguatan struktur ini menunjukkan adanya pergeseran dari manajemen yang semata-mata bergantung pada figur Kiai ke arah sistem kelembagaan yang lebih terstruktur. Perubahan ini, bagaimanapun, tidak menghilangkan posisi Kiai sebagai pusat legitimasi. Oleh karena itu, modernisasi struktur kelembagaan dilakukan melalui pembagian fungsi di bawah bimbingan dan legitimasi Kiai.

Kondisi ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Progresif KH Marzuqi Mustamar tidak hanya berfokus pada perubahan program pendidikan; itu juga memperkuat sistem organisasi, membagi tugas, mengembangkan sumber daya manusia, dan menggunakan teknologi untuk membantu mengelola pesantren dengan lebih baik.

3. **Implikasi kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam aspek sosial**

Pada tingkat sosial, kepemimpinan Kiai mendorong pembentukan hubungan yang lebih kuat antara pesantren dan ustadz, pengurus, santri, orang tua, alumni, dan masyarakat secara keseluruhan. Kepercayaan dan jaringan sosial yang mendukung modernisasi pesantren terbentuk melalui komunikasi, keterlibatan, kepedulian sosial, dan hubungan dengan berbagai pihak

4. **Implikasi kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam aspek finansial**

Pada bagian finansial, optimalisasi sumber pendanaan internal dilakukan, digitalisasi administrasi keuangan melalui sistem Sibayar, dan pengembangan unit usaha pesantren untuk menghasilkan pendapatan produktif. Digitalisasi administrasi keuangan membantu pencatatan, pengawasan, dan pelaporan keuangan secara lebih sistematis, dan pengembangan unit usaha pesantren dimaksudkan untuk mendukung kemandirian dan keberlanjutan pesantren. Oleh karena itu, Kepemimpinan Progresif KH Marzuqi Mustamar berdampak pada perubahan tata kelola pendidikan serta penguatan modal sosial dan kapasitas finansial lembaga dalam upaya menjaga keberlanjutan modernisasi pesantren.

5. **Sintesis Keseluruhan Temuan**

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang disebut Kepemimpinan Progresif KH Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek bertujuan untuk mengimbangi tuntutan perubahan dengan kontinuitas tradisi. Sementara otoritas Kiai tetap menjadi dasar legitimasi untuk pengambilan keputusan, mekanisme kepemimpinan dikembangkan melalui penguatan hubungan sosial dan finansial, keterbukaan, musyawarah, kolaborasi, distribusi fungsi, dan pemanfaatan teknologi.

Oleh karena itu, proses modernisasi lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek dilakukan melalui penggabungan nilai-nilai tradisional pesantren dengan kebutuhan kelembagaan kontemporer daripada pemutusannya. Posisi Kiai sangat penting untuk memastikan bahwa modernisasi tetap relevan dengan perkembangan zaman sambil mempertahankan identitas dan nilai-nilai keislaman pesantren. Ini sekaligus menegaskan posisi penelitian bahwa kepemimpinan progresif dalam pesantren tidak selalu berarti menghilangkan otoritas Kiai. Sebaliknya, itu dapat dicapai dengan

mengubah cara orang menggunakan otoritas tersebut secara lebih terbuka, terlibat, bekerja sama, dan berubah-ubah.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa saran yang dapat diberikan Adalah sebagai berikut:

1. Bagi Kiai dan Pengasuh Pesantren

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar menunjukkan bahwa modernisasi pesantren dapat dilaksanakan dengan tetap mempertahankan otoritas kiai dan nilai-nilai tradisi pesantren, sekaligus memberikan ruang bagi partisipasi, musyawarah, dan kolaborasi. Oleh karena itu, pola kepemimpinan tersebut memiliki potensi untuk terus dikembangkan melalui penguatan komunikasi dan keterlibatan para pengurus, ustaz, serta unsur kelembagaan lainnya dalam proses pengembangan pesantren. Dengan demikian, gagasan dan kebijakan modernisasi yang ditetapkan dapat memperoleh dukungan dari berbagai unsur organisasi, sehingga pelaksanaannya berjalan lebih terarah dan berkelanjutan. Selain itu, integrasi nilai-nilai keislaman dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi perlu senantiasa menjadi pertimbangan dalam menentukan arah kebijakan, agar modernisasi tidak hanya menghasilkan perubahan dalam tata kelola kelembagaan, tetapi juga tetap menjaga karakter dan identitas pesantren.

2. Bagi Yayasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa yayasan memiliki peran penting dalam mendukung kebijakan strategis kiai, terutama melalui penguatan kelembagaan, penyediaan sumber daya, serta dukungan terhadap program pengembangan pesantren. Oleh karena itu, pengembangan peran yayasan dapat diarahkan pada penguatan sistem kelembagaan yang semakin terstruktur, profesional, dan berkelanjutan, dengan tetap berpedoman pada visi serta nilai-nilai yang menjadi dasar

penyelenggaraan pendidikan pesantren. Di samping itu, keterbukaan informasi dan hubungan sosial yang telah terbangun dengan masyarakat, wali santri, serta alumni merupakan modal penting yang dapat terus dipelihara dan dikembangkan. Dalam aspek finansial, pengembangan unit usaha produktif dan optimalisasi potensi ekonomi pesantren dapat menjadi salah satu pertimbangan strategis untuk memperkuat kemandirian lembaga. Upaya tersebut perlu diiringi dengan pengelolaan yang terencana dan akuntabel, sehingga dukungan sosial dan sumber daya yang dimiliki pesantren dapat berkontribusi terhadap keberlanjutan program pendidikan dan pengembangan kelembagaan.

3. **Bagi Pengurus Pesantren**

   Temuan penelitian memperlihatkan bahwa pembagian fungsi antara kiai, yayasan, pengurus pesantren, lembaga pendidikan, dan ustaz menjadi salah satu unsur penting dalam mendukung proses modernisasi. Berdasarkan temuan tersebut, penguatan koordinasi antarelemen kelembagaan perlu terus menjadi perhatian agar setiap program dapat dilaksanakan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan kewenangan masing-masing. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia, penataan administrasi, serta evaluasi pelaksanaan program juga dapat dikembangkan sebagai bagian dari upaya memperkuat profesionalitas pengelolaan pesantren. Dalam bidang administrasi dan keuangan, penggunaan aplikasi Sibayar menunjukkan adanya upaya pemanfaatan teknologi untuk mendukung efektivitas pengelolaan pembayaran syahriyah santri. Oleh karena itu, pemanfaatan sistem digital tersebut dapat terus dioptimalkan melalui ketertiban pencatatan, validasi data, pengawasan, dan evaluasi berkala. Dengan demikian, teknologi tidak hanya berfungsi sebagai sarana mempermudah pekerjaan administratif, tetapi juga dapat mendukung transparansi, akuntabilitas, dan ketepatan pengambilan keputusan dalam pengelolaan pesantren.

4. **Bagi Peneliti Selanjutnya**

   Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan progresif KH Marzuqi Mustamar dalam modernisasi lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek, dengan penekanan pada aspek kebijakan, struktur kelembagaan, sosial, dan finansial. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas kajian pada pesantren lain yang memiliki karakteristik kepemimpinan, struktur organisasi, dan tingkat perkembangan kelembagaan yang berbeda. Penelitian komparatif dapat dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai persamaan dan perbedaan penerapan kepemimpinan progresif dalam konteks pesantren yang beragam. Selain itu, penelitian lanjutan dapat mengkaji secara lebih khusus kontribusi kepemimpinan progresif terhadap peningkatan mutu pendidikan, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, efektivitas digitalisasi administrasi, serta kemandirian finansial pesantren. Penggunaan pendekatan metode campuran (mixed methods) juga dapat dipertimbangkan untuk melengkapi temuan kualitatif dengan data kuantitatif yang relevan. Dengan pengembangan tersebut, kajian mengenai kepemimpinan progresif diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai proses modernisasi lembaga pendidikan Islam yang adaptif terhadap perkembangan zaman tanpa mengabaikan nilai-nilai dan tradisi pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

Absor, Ulil. "Model Kepemimpinan Ketua Yayasan dalam mengembangkan Pendidikan Islam: Studi Multi Situs di Yayasan Pendidikan Islam Raden Fatah dan Sunan Ampel Kabupaten Probolinggo." Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2023. http://etheses.uin-malang.ac.id/50869/.

Ahmad Yenuri, Ali, dan Ivan Nurseha. "Pesantren as Social Capital for Regional Development: A Reflection on Kiai Leadership and Institutional Dynamics." *Journal of Pesantren and Diniyah Studies* 2, no. 2 (2025): 67–79.

Aji, Lyly Bayu, dan Marhaeni Dwi Setyarini. "Modernisasi Pendidikan di Pondok Pesantren Miftahul 'Amal Jiken, Blora." *Journal of Economic Education and Entrepreneurship* 1, no. 1 (2020): 1. https://doi.org/10.31331/jeee.v1i1.1219.

Al-Albani, Hasan. "Bab Tentang Orang-orang yang Berpergian dan Mengangkat Salah Satu dari Mereka sebagai Pemimpin." Hadits.id. *Sunan Abu Dawud*, t.t. https://www.hadits.id/hadits/abudawud/2609.

Albar, Mukhdaji. "Peran Ketua Yayasan dalam Meningkatkan Reputasi Lembaga melalui Media Sosial (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al qur'an Al falah 2 Nagreg Bandung)." *Journal of Innovative and Creativity* 5, no. 2 (2025): 15878–86.

Aldyandra, Aldyandra, Indra Ari Irvan, Mia Permata Sari, dan Dur Brutu. "Kepemimpinan Organisasi Yayasan Kependidikan Islam." *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 2 (2025): 1484–91. https://doi.org/10.54371/jiip.v8i2.6865.

Alif, Mukhtar, Muhammad Taridi, Nur Anisyah, dan M. Hamdan. "Analisis Kualitas Layanan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Kompetisi Santri." *Innovative: Journal Of Social Science Research* 4, no. 5 (2024): 1116–28.

Amaly, Abdul Mun'im, Ahmad Syamsu Rizal, dan Udin Supriadi. "The Existence Kiai of the Islamic Boarding School in the Community." *ATTARBIYAH: Journal of Islamic Culture and Education* 5, no. 1 (2020): 14–30. https://doi.org/10.18326/attarbiyah.v5i1.14-30.

Ambawani, Cettra Shandilia Latunusa, Giri Sayekto, Harun Joko Prayitno, dan Indri Chairunnissa. "Implementasi Kepemimpinan Progresif di SMA." *Journal of Education Research* 5, no. 3 (2024): 2966–77. https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1326.

Ambawani, Cettra Shandilia Latunusa, Giri Sayekto, Harun Joko Prayitno, dan Indri Chairunnissa. "Implementasi Kepemimpinan Progresif di SMA." *Journal of Education Research* 5, no. 3 (2024): 2966–77. https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1326.

Anggrina, Safa, Maqhfira Ikhwana Silalahi, dan Fazriah Aulia Napitupulu. "Modernisasi Pendidikan Islam di Madrasah." *Journal of Sustainable Education* 2, no. 2 (2025).

Anwar, Rahma Nuriyal. "Pola Keberhasilan Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren." *Jurnal Kependidikan Islam* 11, no. 2 (2021).

Apriliza, Icha. "Strategi Pengelolaan Pembiayaan Pondok Pesantren." *Jurnal Tahsinia* 6, no. 10 (2025).

Arifin, Samsul, Moch. Chotib, Nurul Widyawati Islami Rahayu, Hosaini Hosaini, dan Wedi Samsudi. "Kiai's Transformative Leadership in Developing an Organizational Culture of Islamic Boarding Schools: Multicase Study." *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 16, no. 2 (2024). https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.5325.

Aripin, Jenal, dan Mulyawan Safwandy Nugraha. "Manajemen Keuangan Berkelanjutan di Pondok Pesantren: Pendekatan Kewirausahaan dan Tantangannya." *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 4, no. 1 (2025): 143–63. https://doi.org/10.70287/epistemic.v4i1.223.

Asfiatul, Hamidah. "Kepemimpinan Kyai Di Tengah Badai Modernitas: Antara Otoritas Kharismatik Dan Tata Kelola Profesional." *Al-Amin: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sosial Humaniora* 3, no. 1 (2025).

Asmani, Jamal Ma'mur. *Peendidikan Islam Transformatif: Gagasan Progresif KH. M. A. Sahal Mahfudh*. Pertama. IRCiSoD, 2025.

Astuti, Puji. "Modernisasi pendidikan pesantren: Studi multi situs YPI Ar-Rohmah Putri dan Pondok Pesantren Modern Surya Buana." Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2019. http://etheses.uin-malang.ac.id/58829/.

Azizah, Nur, dan Sugiono Sugiono. "Social Modalities of Kiai in The Development of Islamic Boarding School." *Journal of Educational Management Research* 4, no. 1 (2025): 68–81. https://doi.org/10.61987/jemr.v4i1.783.

Azkia, Risa, dan Ahmadi Ahmadi. "Peran Kepemimpinan dalam Membangun Lembaga Pendidikan Islam dan Dampaknya." *Ta'limuna: Jurnal Pendidikan* 3, no. 2 (2025).

Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*. Pertama. Kencana Prenada Media Group, 2014.

Baihaqi, Mukhammad, Miftakhul Ilmi Suwignya Putra, Moh Makmun, dan Beti Malia Rahma Hidayati. "Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Meningkatkan Self-Efficacy Pendidik: Studi Kasus Yayasan Darul Ulum Rebalas Pasuruan." *Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences* 6, no. 3 (2025).

Banin, Tim IT Tarbiyatul. *Tugas Ketua Yayasan Pendidikan Islam*. Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati. 11 Juli 2017. https://tarbiyatulbanin.sch.id/editorial/editorial-oleh/.

Banks, Robert J., Bernice M. Ledbetter, dan David C. Greenhalgh. *Reviewing Leadership (): A Christian Evaluation of Current Approaches Engaging Culture*. 2 ed. Baker Academic, 2016.

Bin Isa, Ismail. "Shahih Al-Bukhari hadits nomor 7138." *Berbagi Faedah*, 27 April 2023. https://ismailibnuisa.blogspot.com/2023/04/shahih-al-bukhari-hadits-nomor-7138.html.

Bulhayat. "Transformasi Pendidikan Islam di Pesantren: Mempertahankan Identitas di Era Globalisasi." *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)* 6, no. 1 (2025): 576–94. https://doi.org/10.37680/almikraj.v6i1.7864.

Bulhayat. "Transformasi Pendidikan Islam di Pesantren: Mempertahankan Identitas di Era Globalisasi." *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)* 6, no. 1 (2025): 576–94. https://doi.org/10.37680/almikraj.v6i1.7864.

Daulay, Saripuddin, dan Rasyid Anwar Dalimunthe. "Modernisasi Pendidikan Islam di Indonesia (Komparasi Pengalaman Organisasi Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama)." *Fitrah: Journal of Islamic Education* 2, no. 2 (2022): 125–40. https://doi.org/10.53802/fitrah.v2i2.70.

Dzaky Satria, Ihsan Hutama Kusasih, dan Gusmaneli Gusmaneli. "Analisis Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia Saat Ini : Suatu Kajian Literatur." *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia* 3, no. 2 (2025): 292–309. https://doi.org/10.55606/jubpi.v3i2.3838.

Elya, Zurtina, Yunita Sulistyawati, Asmendri Asmendri, dan Milyasari Milyasari. "Kepemimpinan Transformatif dalam Perspektif Pendidikan Islam." *Khazanah Pendidikan* 18, no. 2 (2024): 251. https://doi.org/10.30595/jkp.v18i2.21779.

Eriksson, Andrea, Monica Andersson Bäck, Magdalena Elmersjö, dan Gunnar Gillberg. "Forms of Distributed Leadership – a Case Study of Six Workplaces in Eldercare." *BMC Health Services Research* 25, no. 1 (2025): 300. https://doi.org/10.1186/s12913-025-12417-1.

Fajarudin, Akhmad Afnan. “Kepemimpinan Modern Berbasis Pesantren.” *Risalatuna: Journal of Pesantren Studies* 2, no. 1 (2022): 144. https://doi.org/10.54471/rjps.v2i1.1573.

Falakhina, Arum Nela, dan Sari Hernawati. “Peran Kiai dalam Kepemimpinan Pesantren.” *Risalah: Jurnal Pendidikan dan Studi Islam* 11, no. 1 (2025).

Fanani, Zaenal. “Kekuasaan dan Otoritas Kepemimpinan Kyai dalam Proses Pengambilan Keputusan di Ponpes PPAI Daarussalam Wagir Malang.” *Idarah (Jurnal Pendidikan dan Kependidikan)* 5, no. 2 (2022): 221–30. https://doi.org/10.47766/idarah.v5i2.72.

Fitria, Norma. “The Leadership of the Kyai as a Conservative Instrument of the Islamic Boarding School (A Case Study at Pondok Pesantren Hidayatul Qur’an Banjarrejo).” *Nizham Journal of Islamic Studies* 13, no. 1 (2025). https://doi.org/10.32332/fn6fxr86.

Ghofur, Abdul, Moch Sahril Sobirin, Uswatun Hasanah, dan Zakiyah Alfaizah. “Modernisasi Pesantren dalam Pendidikan Islam Kontemporer: Manajemen, Sosiologi, dan Aksiologi Budaya Lokal.” *EDUSHOPIA: Journal of Progressive Pedagogy* 3, no. 1 (2026).

Goncalves, Marcus. “Progressive Leaders See beyond Themselves.” *Worcester Business Journal Online*, Februari 2015.

Gunawan, Gunawan. *Manajemen Strategi Kemandirian Pondok Pesantren*. Pertama. Langit Kata Publisher, 2026.

Gusnarib, Gusnarib, dan Siti Rabiatul Adawiyah. “Pendidikan dan Peradaban.” *Prosiding Kajian Islam dan Integrasi Ilmu di Era Society 5.0* 3, no. 1 (2024).

Hadi Ismanto. “Komunikasi Politik Kyai dalam Pengembangan Pesantren (Studi Analisis Terhadap Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan).” *JOSH: Journal of Sharia* 2, no. 02 (2023): 101–9. https://doi.org/10.55352/josh.v2i2.542.

“Hadist Bukhari 6615.” *Nu Online*, t.t. https://hadits.nu.or.id/shahih-bukhari/6615.

Hafizon, Ahmad, Amril Mansur, dan Abu Bakar. “Konsep Inovasi Kurikulum dan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam.” *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia* 1, no. 2 (2022): 310–17. https://doi.org/10.31004/jpion.v1i2.63.

Hambali, Muh, dan Mu’alimin. *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer*. 1 ed. IRCiSoD, 2020.

Hamdana, Asrah Putri, dan Siti Rahma Donna. “Financial Management in Islamic Boarding Schools (Pesantren).” *Indonesian Journal of Research in Islamic Studies* 1, no. 2 (2024).

Hamdanah, Hamdanah. “Digital Islamic Education Management: Elementary School Principals’ Strategies in Technology-Based Learning and Administration Transformation.” *Auladuna: Jurnal Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah* 7, no. 02 (2025): 275–93. https://doi.org/10.62097/ad.v7i02.2713.

Hamdanah, Hamdanah, Mardia Mardia, dan Muhammad Rusydi. “Visionary Leadership in Islamic Boarding Schools: Implications for Institutional Management within the Barakka Framework.” *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* 24, no. 8 (2025): 1041–57. https://doi.org/10.26803/ijlter.24.8.46.

Hamidah, Putri, dan Muh Hanif. “Peran Kiai dalam Membangun Solidaritas dan Harmoni Alumni melalui Pendekatan Halaqah di Pondok Pesantren: Perspektif Kharisma dan Otoritas Tradisional.” *Ikhlas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam* 3, no. 3 (2026). https://doi.org/https://doi.org/10.61132/ikhlas.v3i3.2173.

Hanafi, Yusuf, Ahmad Taufiq, Muhammad Saefi, dkk. “The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the ‘New Normal’: The Education Leadership Response to COVID-19.” *Heliyon* 7 (2021).

Hanafi, Yusuf, Ahmad Taufiq, Muhammad Saefi, dkk. “The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the ‘New Normal’: The Education Leadership Response to COVID-19.” *Heliyon* 7, no. 3 (2021): e06549. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06549.

Hanum, Fida, Alexander Sebayang, Fitriati Fitriati, Efrata Tarigan, dan Liwat Tarigan. “Implementing an Inquiry-Based Learning Model to Deepen Students’ Conceptual Understanding.” *Journal La Edusci* 6, no. 5 (2025): 946–60. https://doi.org/10.37899/journallaedusci.v6i5.2645.

Haqqi, Fadil Muhammad, Ali Maskur, dan Nurkafidz Nizam Fahmi. “Kepemimpinan Kiai dalam Situasi Darurat Sosial: Kepemimpinan Karismatik dan Tantangan Perubahan Tata Kelola Pesantren.” *An-Nadzir : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 03, no. 02 (2025).

Hasanah, Rodiatul. “Kepemimpinan Kyai di Pesantren: Strategi Menanamkan Nilai Keagamaan di tengah Arus Modernisasi.” *Ihtirom: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2025).

Hikmah, Norul. “Teori Organisasi dalam Konteks Lembaga Pendidikan.” *Intihadh: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2026).

Hisniati, Sally Badriya, Irvan Destian, Aceng Badruzzaman, Nova Sariwati, dan Hasan Basri. "Tipologi dan Dinamika Pondok Pesantren dalam Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia." *Jurnal Pelita Nusa: Sosial dan Humaniora* 5, no. 2 (2025).

Hutahaean, Wendy Sepmady. *Kepemimpinan Transformatif Yesus*. 1 ed. Ahlimedia Press, 2021.

Idris, Ahmad, Neng Nurhayati, dan Anis Fauzi. "Transformasi Pendidikan Era Globalisasi: Inovasi Kurikulum, Teknologi, Peran Guru, dan Fokus Pengembangan Potensi SIswa." *Jurnal Inovasi Pendidikan IPS* 5, no. 1 (2025).

Indriani, Fera, Farah Diba, Dudun Ubaedullah, dan Arizqi Ihsan Pratama. "Strategi Pemasaran Pendidikan dalam Meningkatkan Citra Lembaga Pendidikan Islam." *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 6, no. 2 (2021): 131–48. https://doi.org/10.15575/isema.v6i2.13656.

Jannatul Firdausiyah dan Ainur Rofiq Sofa. "Relevansi Al-Qur'an dan Hadits Dalam Pembentukan Nilai Sosial, Etika Politik, dan Pengambilan Keputusan di Era Kontemporer: Kajian Terhadap Pengaruhnya Dalam Kehidupan Sosial, Kebijakan Publik, Demokrasi, Kepemimpinan, Hukum, Ekonomi, Pendidikan, dan Teknologi." *Jurnal Budi Pekerti Agama Islam* 3, no. 1 (2024): 102–31. https://doi.org/10.61132/jbpai.v3i1.872.

Kamila Rahma Shalehah, Faqih Fathul Ihsan, Muhammad Ariz Hibrizi, Muhammad Novry Ramadhan, dan Abdul Fadhil. "Transformasi Pendidikan Islam di Era Digital: Rekonstruksi Nilai-Nilai Historis dalam Menyongsong Masyarakat Virtual." *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam* 3, no. 3 (2025): 551–66. https://doi.org/10.61104/ihsan.v3i3.1529.

Karima, Qonita. "Pendanaan Pesantren dan Strategi Mewujudkan Kemandirian Ekonomi." *Jurnal Ilmu Multidisiplin* 2, no. 2 (2026).

"Keluwesan dan Keluasan NU, Modal Hadapi Perubahan Zaman." *Nu Online*, 31 Mei 2020. https://nu.or.id/nasional/keluwesan-dan-keluasan-nu-modal-hadapi-perubahan-zaman-wNrwS.

Khoiri, Nailul, Achmad Patoni, dan Ahmad Tanzeh. "Kiai's Transformational Leadership in Policy Making for Realizing the Quality of Islamic Boarding Schools (Multi Cases of the Nurul Ulum Islamic Boarding School in Blitar and the Hidayatul Mubtadiien Islamic Boarding School in Tulungagung)." *Technium Social Sciences Journal* 31 (2022).

Khoiruddin, Moh. "Pendidikan Islam Tradisional dan Modern." *Tasyri"* 25, no. 2 (2018).

Kholiq, Abdul, dan Sri Wahyunik. "Penguatan Akuntabilitas dalam Manajemen Pendidikan Islam: Studi tentang Transparansi dan Profesionalisme." *JIEM; Journal of Islamic Education Management* 5, no. 2 (2025).

Kusumastuti, Adhi, dan Ahmad Mustamil Khoiron. *Metode penelitian kualitatif*. Pertama. Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo, 2019.

Laisaan, Rasti Astuti, dan Muhammad Husni. "Dari Karisma Menuju Sistem: Transformasi Kepemimpinan Kiai dalam Manajemen Pengelolaan Pesantren (Studi Literatur)." *JMIA: Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi* 2, no. 1 (2026). https://doi.org/https://doi.org/10.58472/jmia.v2i1.416.

Latif, Muhaemin, dan Erwin Hafid. "Multicultural Attitudes in an Islamic Boarding School of South Sulawesi – Indonesia." *Cogent Education* 8, no. 1 (2021): 1968736. https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1968736.

Lellya, Isny. "Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Pendidikan Modern." *Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 5 (2025).

Luange, Juma. "Studi Mengenal Kepemimpinan Visioner dalam Mengubah Budaya Organisasi." *Iqra: Jurnal Pendidikan, Sains, dan Humaniora* 4, no. 1 (2025).

Lutfiyah, Rafika, dan Muhammad Iqbal. "Manajemen Pesantren Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam di Era Modren." *Jurnal Mudabbir* 5, no. 2 (2025).

Macfarlane, Bruce, Richard Bolden, dan Richard Watermeyer. "Three Perspectives on Leadership in Higher Education: Traditionalist, Reformist, Pragmatist." *Higher Education* 88, no. 4 (2024): 1381–402. https://doi.org/10.1007/s10734-023-01174-x.

Madarik, Muhammad. "Manajemen Kepemimpinan Pendidikan di Pesantren Berbasis Prinsip ProgressofChange." *Jurnal Tinta: Jurnal Ilmu Keguruan dan Pendidikan* 8, no. 1 (2026).

Mahfudh, Mahfudh. "Konstruksi Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan Islam." *Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences* 3, no. 2 (2022): 131–50. https://doi.org/10.33367/ijhass.v3i2.3005.

Masruroh, Masruroh, Achmad Tamyiz, Arsyad Shodiq, dan Hizbullah Muzahid. "Peran Kepemimpinan Kiyai dalam Pengelolaan dan Pembentukan Karakter Santri di Pesantren." *TSAQOFAH* 6, no. 1 (2025): 74–83. https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v6i1.8012.

Master of Educational Administration Program, Lambung Mangkurat University, Banjarmasin 70123, Indonesia. "The Model of Kyai's Leadership in Islamic

Boarding Schools (Multi-Case Study in Modern Ummul Qura Islamic Boarding School and Ar-Raudhah Amuntai Islamic Boarding School)." *International Journal of Social Science and Human Research* 05, no. 06 (2022). https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-93.

Masuwd, Mowafg, Yoga Irama, Zayad Abd. Rahman, Moh. Asror Yusuf, dan Najah Baroud. "FROM CHARISMA TO ACADEMIC RATIONALITY: An Ethnographic Study of 'Academic Kiai' Leadership in Indonesian Pesantren." *MIQOT: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 50, no. 1 (2026): 106. https://doi.org/10.30821/miqot.v50i1.1493.

Mincu, Monica. "Why Is School Leadership Key to Transforming Education? Structural and Cultural Assumptions for Quality Education in Diverse Contexts." *PROSPECTS* 52, no. 3–4 (2022): 231–42. https://doi.org/10.1007/s11125-022-09625-6.

Muff, Katrin, dan Thomas Dyllick. "Mapping Responsible Leadership Competencies to Leadership Impact in Business Sustainability." *Sustainability* 18, no. 2 (2026): 793. https://doi.org/10.3390/su18020793.

Muhammad Agung Raharjo, Andi Aderus, dan Hamzah Harun. "Kebebasan Manusia dalam Berkehendak dan Berbuat: Analisis Persoalan Klasik dalam Konteks Kehidupan Berbangsa di Indonesia." *ALFIHRIS : Jurnal Inspirasi Pendidikan* 3, no. 1 (2025): 203–15. https://doi.org/10.59246/alfihris.v3i1.1231.

Muiz, Moh Hifzul, Tedi Priatna, Mohamad Erihadiana, dan Asep Achmad Hidayat. "Transformative Leadership of Teacher Kiai Haji Muhammad Zainuddin Abdul Madjid in Developing the Modernization of Islamic Education at the Nahdlatul Wathan Islamic Boarding School, Pancor East Lombok, West Nusa Tenggara." *Jurnal Ilmiah IJGIE International Journal Of Graduate Of Islamic Education* 5, no. 2 (2024).

Mulyaningtyas, dan Ditya Wardana. "Digitalisasi Koperasi: Upaya Menyeimbangkan Stabilitas Keuangan dan Tantangan Modernisasi." *JIAI (Jurnal Ilmiah Akuntansi Indonesia)* 10, no. 2 (2025).

Muntaha, Muhammad Abdullah, dan Andi Asyhari. "Kepemimpinan Kiai dalam Manajemen Sekolah Berbasis Pesantren." *At Tadbir: Islamic Education Management Journal* 3, no. 1 (2025).

Mustofa, Bisri, dan Siti Aimah. "Model Kepemimpinan Progresif: Aktualisasi Nilai Humanisme Islam dalam Tata Kelola Pendidikan Modern." *Jurnal Media Akademik* 4, no. 1 (2026).

Nahsir, Ja'far, dan Asep Awaluddin. "Kepemimpinan Progresif atasi Kemunduran Pendidikan Islam Tradisional." *Arfannur* 2, no. 2 (2021): 119–32. https://doi.org/10.24260/arfannur.v2i2.453.

Nasution, Abdul Fattah. *Metode Penelitian Kualitatif*. Pertama. CV. Harfa Creative, 2023.

Noor, Laili Savitri, Ismail Nasar, Irena Novarlia, Mukhamad Anieg, dan Zulihi Zulihi. "Peran Kiai dalam Pengembangan Pendidikan Modern di Pondok Pesantren." *At-Ta'dib* 18, no. 1 (2023): 28–42. https://doi.org/10.21111/attadib.v18i1.9911.

Nu'man, Agus. "From Authority to Institutional Trust; a Study of Kyai Modalities in Pesantren Communities." *Pedagogik: Jurnal Pendidikan* 12, no. 1 (2025). https://doi.org/https://doi.org/10.33650.pjp.v12i1.11063.

Nur Budiyanto, Muhammad, dan Aries Syafrizal. *Aktor Kebijakan di Era Disrupsi*. Pertama. PT Media Penerbit Indonesia, 2025.

Nur Hakim, Muhammad, dan M. Syaiful Anwar Nurul Jamal. "Gaya Dan Strategi Ketua Yayasan Dalam Membentuk Loyalitas Dan Komitmen Pendidik." *Chalim Journal of Teaching and Learning* 1, no. 2 (2022): 169–81. https://doi.org/10.31538/cjotl.v1i2.145.

Nur, Muhammad Amin, dan Nurul Yaqien. "Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Wirausaha Di Pesantren." *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 8, no. 1 (2023): 73–82. https://doi.org/10.18860/jmpi.v1i1.20506.

Nurlaeli, Acep. "Inovasi Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam pada Madrasah dalam Menghadapi Era Milenial." *Jurnal Wahana Karya Ilmiah* 4, no. 2 (2020).

Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso. "Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2022): 1–12. https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i1.159.

Rachman, Fathor. "Modernisasi Pengembangan Pengelolaan Pendidikan Islam Perspektif Prof. DR. KH. Muhammad Tholhah Hasan." Desertasi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2018. http://etheses.uin-malang.ac.id/13351/.

Rafiq-uz-Zaman, Muhammad, Sumera Bano, dan Yousra Naveed. "Comparative Analysis of Authoritative and Democratic Leadership Styles and Their Impact on School Management Effectiveness." *Inverge Journal of Social Sciences* 4, no. 2 (2025).

Rahmawati, Sofie Talitha Yesiana, dan Azila Avrielita Pamungkas. "Implementasi Pendidikan Progresif John Dewey di Era Pendidikan Saat Ini." *Journal of Information System and Education Development* 3, no. 3 (2025).

Rahmayanti, Nur Siti, Nisrina Qurrotu'ain, Novia Ramadhani, dan Abdul Azis. "Tantangan Pendidikan Islam di Era Globalisasi dalam Menjaga Nilai-Nilai Keislaman." *Qolamuna: Keislaman, Pendidikan, Literasi dan Humaniora* 2, no. 1 (2025).

Rizki, Ahmad Abu, Andi Syarifah F. Haedar, Firman Firman, dan Wahid Murni. "Peran Strategis Ketua Yayasan dalam Pengembangan Unit Usaha Pondok Pesantren Studi Kasus di Perguruan Islam Ganra." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 10, no. 3 (2025): 1584–96.

Rizqi, Miftahur. "Startegi Kepemimpinan Transformasi Kiai dalam Meningkatkan Kinerja Pengurus Pesantren." *Paradigma: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Pendidikan* 12, no. 2 (2025): 185–94.

Rohman, Ahmad Hasinur, dan Siti Fatimatul Munawaroh. "Orkestrasi Kepemimpinan Pendidikan dalam Ekosistem Manajemen Adaptif Era Society 5.0." *Social Science Academic* 4, no. 1 (2026): 396–408. https://doi.org/10.37680/ssa.9688.

Rubini. "Transformation of Kyai's Democratic Leadership in Maintaining the Existence of Ibnul Qoyyim Putri Islamic Boarding School Berbah Sleman Yogyakarta." *Al-Fahim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2024): 369–86. https://doi.org/10.54396/alfahim.v6i2.1526.

Sadali, Sadali. "Eksistensi Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam." *Atta'dib Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 2 (2020): 53–70. https://doi.org/10.30863/attadib.v1i2.964.

Sanaky, Hujair A. H. "Permasalahan dan Penataan Pendidikan Islam Menuju Pendidikan yang Bermutu." *el-Tarbawi* 1, no. 1 (2008): 83–97. https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol1.iss1.art7.

Setyosari, Punaji. *Desain Pembelajaran*. Pertama. PT Bumi Aksara, 2020.

Shofwani, Wawan, Iis Arifudin, Ria Yulia Gloria, dan Djohana Rochanda Wiradinata. "Transforming Educational Management in Islamic Boarding Schools: A Historical and Digital Perspective." *JP (Jurnal Pendidikan) : Teori Dan Praktik* 10, no. 2 (2025).

"Shohih Bukhari 6617." *Nu Online*, t.t. https://hadits.nu.or.id/shahih-bukhari/6617.

Sonia, Nur Rahmi. "Pengaruh kepemimpinan Islam, spiritualitas di tempat kerja, dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja guru Islam dimediasi Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (OCBIP) di

Madrasah Aliyah Kabupaten Ponorogo." Desertasi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2024. http://etheses.uin-malang.ac.id/70486/.

Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, 2013.

Suharnia Wati, Cinta Bayduri Filzah, Taufiq Adek Angga, dan Jendri Jendri. "Pemimpin Ideal dalam Cahaya Al Qur'an." *Akhlak : Jurnal Pendidikan Agama Islam dan Filsafat* 2, no. 1 (2024): 287–98. https://doi.org/10.61132/akhlak.v2i1.390.

Sujudi, Nayyif, dan Aan Komariah. "Leadership Characteristics Era Disruption: Strategy for Intellectual Capital Building Leadership in Higher Education." Conf. paper presented pada Proceedings of the 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019). *Proceedings of the 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019)*, 2020. https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.183.

"Surat Al-Hasyar Ayat 18." *Tafsir Web*, t.t. https://tafsirweb.com/10816-surat-al-hasyr-ayat-18.html.

"Surat Yasin Ayat 21." *Tafsir Web*, t.t. https://tafsirweb.com/7977-surat-yasin-ayat-21.html.

Syamli, Ah, dan Ahmad Faris. "Modernisasi Pesantren di Indonesia: Dialektika Antara Tradisi dan Transformasi Pendidikan Islam Kontemporer." *JPIK* 8, no. 1 (2025).

Syauqi, M. Syafiq, Titiek Rh, Erma Fatmawati, dan Devi Pramita. "Transformasi Kepemimpinan Karismatik dalam Manajemen Pesantren: Studi Sosiologis Pendidikan Tinggi NU di Era Disrupsi." *Kreatif* 24, no. 2 (2026).

Tanjung, Rahman, Yuli Supriani, Annisa Mayasari, dan Opan Arifudin. "Manajemen Mutu dalam Penyelenggaraan Pendidikan." *JURNAL PENDIDIKAN GLASSER* 6, no. 1 (2022): 29. https://doi.org/10.32529/glasser.v6i1.1481.

Tohir, Kholis. *Model Pendidikan Pesantren Salafi*. Scopindo Media Pustaka, 2020.

Wahyudi, M. Iman, Dedi Sunardi, dan Mardian Mardian. "Pengembangan Dan Pendampingan Aplikasi Keuangan Pesantren Berbasis Web Sebagai Media Management Keuangan Syariah." *Jurnal Inovasi Penelitian dan Pengabdian Masyarakat* 5, no. 2 (2025): 388–400. https://doi.org/10.53621/jippmas.v5i2.427.

Wajdi, Farid, Achmad Sanusi, Dedi Mulyasana, Sofyan Sauri, Ahmad Khori, dan Saepuloh Saepuloh. "The Pattern of Leadership of Kiai in Managing Learning Pesantren." *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2022): 15–30. https://doi.org/10.31538/ndh.v7i1.1832.

Wajdi, Majid, Budi Susanto, M. Agus Sutiarso, dan Wisman Hadi. "Profile of generation Z characteristics: Implications for contemporary educational approaches." *Kajian Pendidikan, Seni, Budaya, Sosial dan Lingkungan* 1, no. 1 (2024): 33–44. https://doi.org/10.58881/kpsbsl.v1i1.8.

"What is progressive leadership." *Business Case Studies*, t.t. https://businesscasestudies.co.uk/.

Wibowo, Hamid Sakti. *Jhon Dewey: Sang Pemikir Pragmatis dan Pelopor Pendidikan Modern*. Tiram Media. Semarang, 2024.

Widodo, Slamet, Harun Joko Prayitno, dan Bambang Sumardjoko. "Implementasi Kepemimpinan Pendidikan Progresif di SD Negeri 1 Jatisrono: Studi Kasus Pengembangan Budaya Sekolah Demokratis." *MUBTADI: Jurnal Pendidikan Ibtidaiyah* 7, no. 2 (2026): 175–88. https://doi.org/10.19105/mubtadi.v7i2.23755.

Widodo, Slamet, Harun Joko Prayitno, dan Bambang Sumardjoko. "Implementasi Kepemimpinan Pendidikan Progresif di SD Negeri 1 Jatisrono: Studi Kasus Pengembangan Budaya Sekolah Demokratis." *Jurnal Pendidikan Ibtidaiyah* 7, no. 2 (2026).

Yusuf, Mochamad Irfan. "Kepemimpinan transformasional KH. Muhammad Yusuf Hasyim dalam melestarikan tradisi Islam Indonesia di Pesantren Tebuireng Kabupaten Jombang." Desertasi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2025. http://etheses.uin-malang.ac.id/73762/.

Zakiah, Aulia, Muhammad Azmi Tanjung, Nazwa Aulia Fahira, Randa Al Hudaya, dan Muhammad Iqbal. "Perkembangan Manajemen, Sistem Pendidikan dan Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern." *Jurnal Mudabbir* (Sumatera Utara) 5, no. 2 (2025).

Zakir, Mud. *Modernisasi Pendidikan Pesantren Perspektif Nurcholis Madjid*. Lembaga Kajian Demokrasi dan Pemberdayaan Masyarakat, 2019. https://doi.org/10.33753/madani.v2i1.38.

Zulkipli, Zulkipli, Hidayat Hidayat, Ibrahim Ibrahim, dan Ade Praja. "Perencanaan Ekstrakurikuler Kerohanian Islam (Rohis) Di Madrasah Aliyah Al-Fatah Palembang." *Fitrah: Journal of Islamic Education* 1, no. 1 (2020): 19–35. https://doi.org/10.53802/fitrah.v1i1.2.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1

Surat Permohonan Izin Penelitian

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA
Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133
Website: https://pasca.uin-malang.ac.id/, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-1489/Ps/TL.00/05/2026 13 Mei 2026
Lampiran : -
Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth. Bapak / Ibu
Pengasuh Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Karangbesuki Kota Malang
Jl. Raya Candi VI C No.303, Karangbesuki, Kec. Sukun, Kota Malang, Jawa Timur 65146

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian, untuk mengumpulkan data dan informasi terkait dengan kondisi yang akan menjadi objek penelitian tesis, demi mendukung pengembangan penelitian penulisan tesis yang akan dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama	:	M. Elham Fathurrahman Ar Rizqi
NIM	:	240106210006
Program Studi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing	:	1. Prof. Dr. Yusuf Hanafi, M.Ag 2. Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd
Judul Penelitian	:	Kepemimpinan Progresif Kiai dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Karangbesuki Kota Malang)
Pelaksanaan	:	Secara Tatap Muka / Offline
Waktu Penelitian	:	Disesuaikan dengan jadwal yang ditentukan oleh instansi/perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian surat permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Direktur,

Agus Maimun

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BBSrE).
Token : Ci5VIFD8

Lampiran 2

Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian



مَعْهَدُ سَبِيْلُ الرَّشَادِ الإِسْلَامِيُّ السَّلَفِيُّ

PONDOK PESANTREN SABILURROSYAD

GASEK KARANGBESUKI SUKUN MALANG

Sekretariat: Jl. Candi Blok VIC Gasek Karangbesuki Sukun Malang

Telp. (0341) 564446 NSPP : 510035730051 website : www.ponpesgasek.com

SURAT KETERANGAN

No: 145.09/SKet/PPSR/X/2026

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama	:	Awalu Hasbi Nasrulloh
Jabatan	:	Ketua Pondok Pesantren Sabilurrosyad

Menerangkan bahwasannya

Nama	:	M. Elham Fathurrahman Ar Rizqi
NIM	:	240106210006
Program Studi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian	:	Kepemimpinan Progresif KH Marzuqi Mustamar dalam Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Karang Besuki Kota Malang)

Telah selesai melaksanakan penelitian di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek KarangBesuki Kota Malang. Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ketua PP. Sabilurrosyad

Awalu Hasbi Nasrulloh

Lampiran 3

Instrumen Wawancara

Untuk Kiai:

1. Bagaimana Kiai membagi tanggung jawab kepemimpinan kepada pengurus pesantren?
2. Sejauh mana pengurus diberikan kewenangan dalam menjalankan tugas?
3. Bagaimana bentuk kerja sama antar pimpinan dengan pengurus dalam mengembangkan pesantren?
4. Bagaimana Kiai menerima kritik dan saran ustad maupun pengurus pondok?
5. Bagaimana proses penyampaian aspirasi di lingkungan pesantren?
6. Bagaimana proses pengambilan keputusan di pesantren?
7. Apakah musyawarah menjadi bagian penting dalam menentukan kebijakan?
8. Siapa saja yang dilibatkan dalam proses musyawarah?
9. Mengapa modernisasi pesantren dianggap penting?
10. Apa bentuk modernisasi yang telah dilakukan pesantren?

Untuk pihak yayasan:

1. Bagaimana struktur organisasi pesantren dibentuk?
2. Bagaimana pembagian peran dalam kepemimpinan pesantren?
3. Apakah kepemimpinan bersifat kolektif atau terpusat?
4. Bagaimana proses penyampaian kebijakan dari pimpinan kepada bawahan?
5. Apa faktor keberhasilan pesantren dalam menghadapi modernisasi?
6. Apa tantangan terbesar pesantren di masa depan?

Untuk pengurus pesantren:

1. Bagaimana koordinasi antar bagian dilakukan?
2. Apakah bawahan diberi ruang memberikan masukan?
3. Bagaimana hubungan kiai dengan pengurus pesantren?

Untuk pengajar/ustad:

1. Bagaimana hubungan kiai dengan para ustad?
2. Apakah ustad diberi ruang menyampaikan pendapat?
3. Bagaimana bentuk perhatian kiai terhadap para ustad?
4. Apa faktor keberhasilan pesantren dalam menghadapi modernisasi?
5. Apa tantangan terbesar pesantren di masa depan?

Wali santri:

1. Bagaimana pandangan anda terhadap kepemimpinan kiai?
2. Bagaimana pendapat anda tentang perkembangan pesantren saat ini?
3. Apa perubahan positif yang terlihat pada anak anda?

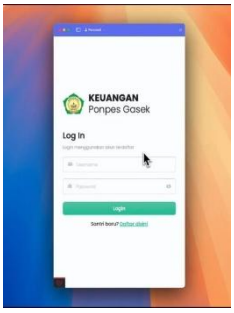
Pihak madrasah diniyyah:

1. Bagaimana proses penyampaian kebijakan dari pimpinan kepada bawahan?
2. Apakah pesantren mampu mengikuti perkembangan zaman?
3. Bagaimana pandangan anda terhadap kepemimpinan kiai?
4. Apa faktor keberhasilan pesantren dalam menghadapi modernisasi?
5. Apa tantangan terbesar pesantren di masa depan?

Lampiran 4

Dokumentasi Wawancara dan Kegiatan

 Wawancara bersama KH Marzuqi Mustamar	 Wawancara Bersama pihak yayasan
 Wawancara Bersama Ustad Ali	 Wawancara bersama Ustad Mad
 Wawancara bersama pengurus pondok	 Wawancara bersama keuangan

	
Wawancara bersama wali santri	Tampilan login Sibayar
	
Tampilan dalam Sibayar	Youtube Ponpes Gasek
	
Youtube KH Marzuqi Mustamar	Instagram resmi Ngaos Abah

 Instagram resmi Pesantren	 Instagram Media Pesantren
 Pembelajaran menggunakan proyektor	 Diskusi kitab kuning
 Kegiatan di laboratorium	 Kegiatan membaca diluar sekolah

	
Sholat jenazah Almarhum KH Warsito	Kegiatan sholat Dhuha
	
Wisuda diniyyah	Kegiatan olahraga santri

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



A. Data Pribadi

Nama:	M. Elham Fathurrahman Ar Rizqi
NIM:	240106210006
Tempat Tanggal Lahir:	Simpang Guguk, 13 Juni 2002
Alamat Asal:	Jl Bangko-Kerinci KM 6, Simpang Kungkai, Kec. Bangko, Kab. Merangin, Prov. Jambi
Email:	riezqieycoy@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan Formal

1. TK Pembina Bangko
2. SDN 114 Bangko
3. SMP Islam Ibrahimy PP Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo
4. MAN 3 P Bahrul Ulum Tambak Beras Jombang
5. S1 Pendidikan IPS UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
6. S2 Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang