

## Paradigma Tiga Pilar: Manajemen Pendidikan Islam antara Kiai, Kurikulum, dan Komunitas

Lukman Hakim

IAI At Taqwa Bondowoso

[lukman.h2505@gmail.com](mailto:lukman.h2505@gmail.com)

Jl. Hos Cokroaminoto, Kademangan, Bondowoso

**Abstract.** This study aims to explore the three-pillar paradigm in Islamic education management, encompassing the strategic role of the kiai (Islamic scholar-leader), curriculum alignment, and active community involvement. These three components constitute fundamental pillars in the governance of Islamic educational institutions, particularly in pesantren and community-based madrasahs. The research employs a descriptive qualitative approach, utilizing data collection methods including field observation, in-depth interviews, and document analysis. The findings reveal that the kiai functions not only as a spiritual leader but also as a managerial and visionary figure who determines institutional direction, policies, and foundational educational values. The curriculum is designed to be contextual and flexible, adapting to contemporary developments while maintaining its rootedness in Islamic scholarly traditions. Meanwhile, the community plays a significant supporting role, contributing to moral, social, and material aspects. These three actors engage in synergistic interactions that reinforce the sustainability and relevance of the Islamic education management system. The study concludes that collaboration among these key actors is a fundamental prerequisite for developing a participatory, value-based, and contextually grounded model of educational management.

**Keywords:** Islamic education management, kiai, curriculum, community, three-pillar paradigm

**Abstrak.** Penelitian ini dimaksudkan untuk mengeksplorasi paradigma tiga pilar dalam manajemen pendidikan Islam, yang mencakup peran strategis kiai, keselarasan kurikulum, serta keterlibatan aktif komunitas. Ketiga unsur tersebut membentuk pilar fundamental dalam tata kelola lembaga pendidikan Islam, khususnya pada institusi pesantren dan madrasah berbasis masyarakat. Dalam Penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan metode pengumpulan data melalui observasi lapangan, wawancara mendalam, dan analisis dokumentasi. Hasil kajian mengungkapkan bahwa kiai tidak hanya berfungsi sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga berperan sebagai pengelola dan pengarah institusi yang menetapkan visi, kebijakan, serta nilai-nilai dasar pendidikan. Kurikulum dirancang secara kontekstual dan fleksibel, mengikuti dinamika zaman tanpa meninggalkan akar tradisi keilmuan Islam. Sementara itu, komunitas berperan sebagai elemen pendukung yang signifikan, memberikan kontribusi dalam aspek moral, sosial, dan material. Ketiga aktor tersebut membangun interaksi sinergis yang memperkuat keberlanjutan dan relevansi sistem manajemen pendidikan Islam. Temuan ini menegaskan bahwa kolaborasi antara aktor-aktor utama pendidikan Islam merupakan prasyarat utama dalam membangun manajemen yang partisipatif, bernilai, dan kontekstual.

**Kata kunci:** manajemen pendidikan Islam, kiai, kurikulum, komunitas, paradigma tiga pilar

## PENDAHULUAN

Dalam sejarah panjang pendidikan Islam di Indonesia, terdapat satu benang merah yang konsisten dan menjadi karakteristik mendasar yang

Received: Juni 12, 2025; Revised: Juli 1, 2025; Accepted: Juli 17, 2025;

Online Available: Juli 20, 2025; Published: Juli 27, 2025;

\*Lukman Hakim, [lukman.h2505@gmail.com](mailto:lukman.h2505@gmail.com)

membedakannya dari sistem pendidikan lainnya, yakni sentralitas figur kiai, fleksibilitas kurikulum, dan keterlibatan komunitas. Ketiga aspek ini telah mengakar kuat dalam kehidupan pesantren dan lembaga pendidikan Islam lainnya, menjadikannya bukan hanya institusi pembelajaran, tetapi juga sebagai pusat pengembangan nilai-nilai keislaman, kultural, dan sosial masyarakat (Khofi & Furqon, 2024). Namun demikian, dalam perkembangan kajian akademik, manajemen pendidikan Islam kerap kali terjebak dalam pendekatan yang terlalu formalistik (Gamar & Maliki, 2025). Banyak penelitian dan kajian sebelumnya terlalu menekankan aspek struktural dan administratif, seperti perencanaan strategis, pengorganisasian lembaga, hingga evaluasi berbasis sistem modern. Pendekatan semacam ini tentu penting, namun kurang mampu menangkap dinamika khas yang tumbuh secara organik dari kultur lokal pesantren maupun lembaga pendidikan Islam berbasis masyarakat.

Berbeda dengan realita yang terjadi, peneliti menemukan bahwa lembaga-lembaga pendidikan Islam di berbagai daerah memiliki pola manajerial yang sangat kontekstual, dibentuk oleh relasi sosial antara kiai, santri, dan masyarakat, nilai-nilai kultural yang hidup dalam komunitas, serta praktik spiritual yang menjadi nafas kehidupan lembaga tersebut. Dalam konteks ini, pendidikan Islam tidak bisa hanya dipahami sebagai proses transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai proses internalisasi nilai dan pembentukan karakter melalui keteladanan dan budaya (Shobri, 2021). Hal ini pernah disinggung oleh beberapa pakar, seperti yang dikatakan oleh Zamakhsari Dhofier dalam karyanya *Tradisi Pesantren*, beliau menegaskan posisi sentral kiai dalam mengelola dan menentukan arah lembaga pendidikan secara menyeluruh, mulai dari kurikulum hingga etos belajar santri (Dhofier, 2011). Pendapat lain ditegaskan oleh Abdurrahman Mas'ud, beliau mengungkapkan bahwa kurikulum pesantren sangat lentur dan adaptif terhadap kebutuhan zaman, tanpa kehilangan jati diri keilmuannya (Mukhyidin et al., 2020).

Meski demikian, hingga kini masih sedikit kajian yang secara khusus mengintegrasikan tiga pilar utama kiai, kurikulum, dan komunitas dalam kerangka paradigma manajemen pendidikan Islam secara utuh dan mendalam. Padahal, ketiganya membentuk suatu ekosistem pendidikan yang unik dan

kontekstual, yang tidak dapat direduksi menjadi sekadar administrasi formal. Oleh karena itu, diperlukan pembaruan paradigma dalam melihat manajemen pendidikan Islam, dari yang semula bersifat top-down dan birokratis, menjadi lebih reflektif terhadap realitas sosial dan kultural di lapangan. Inilah letak kebaruan dan urgensi dari penelitian ini, yakni merumuskan paradigma "Tiga Pilar" dalam manajemen pendidikan Islam yang mencakup peran strategis kiai sebagai pemimpin moral dan intelektual, kurikulum sebagai wahana pengembangan nilai dan pengetahuan, serta komunitas sebagai basis partisipatif dan kultural yang menopang keberlangsungan pendidikan.

Penelitian ini bertujuan untuk menggali dan merumuskan paradigma manajemen pendidikan Islam berbasis tiga pilar utama tersebut, dengan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi kasus pada lembaga pendidikan Islam tertentu yang merepresentasikan model ini. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam yang lebih kontekstual, serta menawarkan kerangka kerja yang relevan bagi para praktisi pendidikan dalam merancang model manajerial yang responsif terhadap dinamika lokal dan kebutuhan zaman.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam interaksi antara kiai, kurikulum, dan komunitas dalam manajemen pendidikan Islam di lembaga pesantren atau madrasah. Subjek penelitian dipilih secara purposive, terdiri dari kiai, guru, santri, tokoh masyarakat, dan orang tua santri yang dianggap memahami dan terlibat langsung dalam sistem manajerial lembaga.

Dalam pengumpulan data peneliti lakukan melalui observasi lapangan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Instrumen yang digunakan berupa panduan observasi, pedoman wawancara semi-terstruktur, dan format analisis dokumen. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan

Huberman, yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Sedangkan untuk model penelitian yang digunakan berlandaskan paradigma interpretatif, yang menekankan pemaknaan subjektif pelaku pendidikan dalam membangun sistem manajemen yang partisipatif dan kontekstual. Dengan metode ini, penelitian bertujuan menggali secara utuh pola manajemen pendidikan Islam berbasis tiga pilar utama.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam penelitian kali ini peneliti akan membahas dinamika manajemen pendidikan Islam yang berbasis pada paradigma tiga pilar: peran strategis kiai, keselarasan kurikulum, dan keterlibatan komunitas. Ketiganya membentuk satu ekosistem pendidikan yang saling menopang, tidak hanya dalam tataran administratif, tetapi juga dalam aspek nilai, budaya, dan keberlanjutan institusi. Berdasarkan data lapangan yang diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan analisis dokumentasi, ditemukan bahwa model manajemen pendidikan Islam dalam konteks pesantren dan madrasah berbasis masyarakat sangat bergantung pada hubungan sinergis dari ketiga aktor tersebut.

### **1. Peran Strategis Kiai Dalam Manajemen Pendidikan Islam**

Dalam struktur kelembagaan pendidikan Islam, peran kiai tidak dapat disederhanakan hanya sebagai tokoh spiritual (Aini, 2020). Dalam wawancara yang dilakukan, salah satu kiai sekaligus pengasuh dan pimpinan lembaga pendidikan Islam di wilayah Jember, menunjukkan bahwa kiai memainkan peran strategis yang menyeluruh dalam manajemen lembaga. Dalam pernyataannya, beliau menegaskan bahwa kepemimpinan seorang kiai mencakup perumusan arah visi lembaga, pengambilan kebijakan, serta pembentukan karakter lembaga melalui keteladanan dan nilai-nilai yang ditanamkan kepada seluruh warga lembaga.

*“Santri tidak hanya butuh ilmu, tapi juga arah. Kiai itu bukan hanya guru, tapi pemimpin yang menentukan ke mana lembaga ini berjalan. Semua kebijakan yang ada di sini, mulai dari jadwal ngaji sampai bentuk kedisiplinan, itu kami rumuskan bersama, tapi tetap dengan arahan saya sebagai pengasuh,”* ujar AF (Wawancara, 15 Juli 2025).

Pernyataan ini memperkuat pandangan bahwa figur kiai merupakan pusat pengambilan keputusan strategis dalam institusi pendidikan Islam (Syarifudin & Priyadi, 2023). Namun, pendekatan kepemimpinan yang diterapkan tidaklah otoriter. Justru, berdasarkan hasil observasi dan konfirmasi dari beberapa guru senior di lembaga yang sama, pola kepemimpinan kiai cenderung partisipatif dan deliberatif. Misalnya, dalam rapat penentuan kebijakan akademik dan pengembangan kurikulum, kiai mengajak para guru untuk bermusyawarah, namun tetap memberikan arahan dan keputusan akhir sebagai pemegang otoritas nilai dan visi.

Salah satu keterangan yang didapat dari salah satu informan MT, menguatkan hal ini dalam keterangannya:

*“Kebijakan pendidikan di sini memang berpusat pada kiai, tapi tidak berarti beliau mengabaikan pendapat kami. Justru kami diajak rembukan, didengarkan, tapi arah utama tetap beliau yang menentukan. Karena beliau bukan hanya orang yang paham ilmu, tapi juga paham kondisi dan karakter santri serta masyarakat,”* (Wawancara, 15 Juli 2025).

Narasi tersebut menunjukkan bahwa posisi kiai dalam struktur manajerial lembaga pendidikan Islam berbasis komunitas tidak hanya mencerminkan hierarki otoritatif, tetapi juga sebagai simpul nilai yang hidup dan terus menyesuaikan diri dengan kebutuhan sosial dan kultural lembaga (Fuady, 2023). Model kepemimpinan kiai ini dapat dikategorikan sebagai *value-based leadership*, yang tidak hanya berorientasi pada hasil administratif, tetapi juga pada transformasi nilai dan pembentukan karakter kolektif (Chang et al., 2021).

Ungkapan ini sejalan dengan studi-studi lain, seperti yang dikemukakan oleh Zamakhsari Dhofier dalam *Tradisi Pesantren*, yang menyebutkan bahwa posisi kiai sebagai *central figure* menjadikannya

tidak hanya sebagai pengelola pendidikan, tetapi juga penjaga tradisi, pelopor moralitas, dan sumber legitimasi kebijakan pendidikan (Dhofier, 2011). Dengan demikian, dalam konteks manajemen pendidikan Islam, kiai bukanlah sosok simbolik, melainkan pemimpin transformatif yang menjembatani antara nilai-nilai spiritual, budaya lokal, dan kebutuhan manajerial modern.

Lebih lanjut, keterlibatan kiai dalam pengambilan keputusan strategis memiliki implikasi yang besar terhadap struktur kelembagaan. Tidak jarang, visi yang ditetapkan kiai berpengaruh langsung terhadap model pembelajaran, desain kurikulum, hingga pola hubungan antara lembaga dan masyarakat sekitar yang dalam hal ini berperan sebagai komunitas dalam sebuah lembaga pendidikan. Artinya, manajemen pendidikan Islam yang berbasis tiga pilar akan mengalami ketimpangan apabila peran kiai dilepaskan dari fungsinya sebagai sentral orientasi nilai dan arah gerak lembaga.

Dalam hal ini, kiai menjadi aktor utama yang tidak hanya memimpin secara simbolik, tetapi juga secara operasional. Ia membentuk “jiwa” lembaga melalui keteladanan, keputusan-keputusan strategis, dan penguatan nilai-nilai pendidikan yang menjadi fondasi keberlangsungan lembaga (Falakhina & Hernawati, 2025). Kepemimpinan yang demikian tidak hanya mencerminkan aspek spiritual, melainkan juga kapasitas manajerial yang bersumber dari pengalaman, wawasan keilmuan, dan kedalaman budaya lokal yang dimilikinya.

Dari wawancara itu juga bisa dijelaskan bahwa dalam manajemen pendidikan Islam yang partisipatif dan kontekstual, peran kiai sangat strategis dan fundamental. Ia menjadi katalisator utama dalam menyatukan unsur kurikulum dan komunitas ke dalam satu kesatuan manajerial yang selaras, berakar pada nilai-nilai Islam, dan relevan dengan kebutuhan zaman.

## 2. Paradigma Tiga Pilar Lembaga Pendidikan Islam

Dalam manajemen pendidikan Islam, munculnya paradigma tiga pilar, kiai, kurikulum, dan komunitas merupakan refleksi atas kebutuhan akan pendekatan manajerial yang tidak hanya bersifat administratif-formal, tetapi juga berbasis pada struktur sosial, nilai keagamaan, dan kearifan lokal. Ketiganya tidak dapat dipandang secara terpisah, sebab masing-masing unsur mengemban fungsi dan peran yang saling berkelindan dalam membentuk satu sistem pendidikan yang utuh (Busthomi & Wahyuni, 2024). Di sinilah konsep “paradigma” menjadi sangat penting, sebab ia bukan hanya menjelaskan hubungan antara elemen-elemen tersebut, melainkan juga menawarkan kerangka berpikir baru dalam melihat manajemen pendidikan Islam sebagai praktik sosial, spiritual, dan pedagogis secara bersamaan.

Paradigma tiga pilar ini memberikan penekanan bahwa kiai bukan semata simbol tradisional atau figur religius, melainkan aktor kunci dalam manajemen strategis pendidikan Islam (Rizqi et al., 2025). Posisi kiai dalam sistem ini serupa dengan figur transformational leader sebagaimana dijelaskan dalam teori Burns dan Bass, yaitu pemimpin yang tidak hanya mengelola, tetapi juga mentransformasi nilai, visi, dan budaya lembaga (Harsoyo, 2022). Di pesantren, peran kiai seringkali lebih dominan daripada kepala madrasah dalam pengambilan keputusan kurikulum, pengangkatan guru, hingga dalam menjalin relasi eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa kiai adalah institusi moral yang mengakar dalam sistem manajemen Islam (Ulya & Triyuliasari, 2024). Namun, dalam paradigma tiga pilar, dominasi ini tidak boleh eksklusif atau otoriter, melainkan diarahkan pada kepemimpinan yang bersifat partisipatif, mendidik, dan membangun kepercayaan kolektif.

Kedua, kurikulum dalam paradigma ini tidak dilihat sekadar sebagai dokumen normatif yang disusun oleh birokrasi atau hasil adopsi dari kurikulum nasional semata, tetapi sebagai ruang dialog antara nilai Islam dan realitas sosial. Di sinilah konsep *Curriculum As Praxis* oleh Grundy menjadi penting: kurikulum bukan hanya tentang isi (*content*), tetapi juga tentang proses (*process*) dan tujuan (*purpose*) yang semuanya sangat

dipengaruhi oleh konteks nilai dan sosial-budaya (Verster et al., 2023). Dalam konteks pendidikan Islam, kurikulum juga mencakup penguatan karakter, penginternalisasian akhlak, serta integrasi antara ilmu agama dan ilmu umum. Maka dalam praktiknya, keterlibatan kiai dalam proses perancangan kurikulum adalah mutlak (Karim, 2024). Namun kurikulum ideal juga tidak bisa disusun dalam ruang tertutup, ia harus dikembangkan melalui partisipasi komunitas agar tetap relevan dengan tantangan dan kebutuhan masyarakat.

Sementara itu, komunitas tidak lagi diposisikan sebagai pihak luar (eksternal) dari lembaga pendidikan, melainkan sebagai aktor integral yang turut menentukan kualitas manajemen pendidikan Islam. Dalam paradigma tiga pilar, komunitas tidak hanya menyumbang secara finansial atau menjadi penyedia santri/murid, tetapi juga dilibatkan dalam merancang arah pendidikan, membentuk budaya belajar, dan menjadi mitra kritis dalam mengevaluasi keberhasilan lembaga (M.Sc, 2023). Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip *Community-Based Education* yang menekankan bahwa lembaga pendidikan yang berhasil adalah yang mampu menjadi refleksi dari nilai, aspirasi, dan harapan komunitasnya (Toni et al., 2024). Ini juga sangat sesuai dengan prinsip Islam yang menekankan musyawarah dan keterlibatan sosial dalam segala aspek kehidupan (*wa amruhum syura bainahum*).

Dalam konteks keterlibatan komunitas ini, menarik jika mengadopsi teori *curriculum negotiation* dan *critical pedagogy* yang dikembangkan oleh Paulo Freire. Freire menekankan bahwa pendidikan harus menjadi proses dialogis dan emancipatoris, di mana masyarakat tidak hanya menjadi objek pendidikan, tetapi juga subjek aktif dalam merumuskan arah dan isi pembelajaran (Nugraha et al., 2024). Dalam pandangan *critical pedagogy*, kurikulum bukanlah entitas statis yang dipaksakan dari atas, melainkan hasil dari proses negosiasi antara berbagai aktor pendidikan, termasuk komunitas (M.Pd.I & M.Pd, 2021). Hal ini sangat relevan dengan paradigma tiga pilar, karena menunjukkan bahwa pelibatan masyarakat dalam desain dan implementasi kurikulum bukan

sekadar partisipasi simbolik, tetapi merupakan upaya sadar untuk menciptakan pendidikan yang kontekstual, membebaskan, dan berkeadilan sosial. Dengan demikian, komunitas berperan tidak hanya sebagai pendukung moral dan sosial, tetapi juga sebagai co-creator dalam proses pendidikan itu sendiri.

Paradigma tiga pilar ini juga mengimplikasikan bahwa keberhasilan manajemen pendidikan Islam sangat ditentukan oleh tingkat sinergi di antara ketiga elemen tersebut. Dalam praktik manajerialnya, sinergi itu dapat diwujudkan melalui pembentukan forum-forum komunikasi antara kiai, guru, dan tokoh masyarakat; musyawarah dalam penentuan visi dan program pendidikan; keterlibatan wali santri dalam pengawasan mutu pendidikan; serta keterbukaan lembaga dalam menerima masukan dan kritik. Dengan kata lain, paradigma ini menekankan model manajemen kolaboratif berbasis nilai (*value-based collaborative management*), yang mengedepankan keterbukaan, tanggung jawab bersama, dan kepercayaan sosial (Uula & Ali, 2025).

Dalam konteks manajemen modern, selain dengan menekankan teori menejemen kolaboratif dalam paradigm ini perlu juga diterapkan pendekatan teori *Value-Based Management (VBM)* yang menekankan pentingnya menjadikan nilai sebagai pusat dari seluruh proses pengambilan keputusan dan strategi kelembagaan. VBM tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja finansial atau administratif, tetapi lebih jauh lagi menempatkan nilai-nilai sebagai dasar legitimasi dan arah strategis organisasi (Wobst et al., 2023). Ketika pendekatan ini diterapkan dalam manajemen pendidikan Islam, khususnya melalui paradigma tiga pilar kiai, kurikulum, dan komunitas terlihat adanya titik temu yang kuat. Nilai-nilai Islam seperti kejujuran (*ṣidq*), tanggung jawab (*amānah*), musyawarah (*shūrā*), dan keadilan (*‘adālah*) menjadi sumber utama dalam membentuk arah kebijakan pendidikan dan kultur kelembagaan (Hidayat, 2025). Kiai sebagai figur sentral membawa nilai-nilai spiritual dan moral yang hidup dalam tradisi Islam, kurikulum dirancang sebagai sarana penginternalisasian nilai, dan komunitas menjadi penjaga sekaligus

reflektor dari nilai-nilai sosial-religius tersebut. Dengan demikian, paradigma tiga pilar ini secara substantif merupakan implementasi nyata dari prinsip-prinsip *value-based management* yang telah dikontekstualisasikan dalam kerangka epistemologi dan spiritualitas Islam.

Dalam banyak studi lapangan tentang pesantren, terlihat bahwa keberlangsungan dan kemajuan lembaga pendidikan Islam sangat tergantung pada bagaimana relasi antara kiai, kurikulum, dan komunitas dikelola secara sehat dan harmonis (M.M.Pd, 2025). Ketika kiai terlalu dominan tanpa memberi ruang pada kurikulum yang inovatif atau partisipasi komunitas, maka yang terjadi adalah stagnasi. Sebaliknya, ketika kurikulum dirancang tanpa memperhatikan nilai-nilai keislaman yang dijaga kiai, atau tanpa menyentuh kebutuhan komunitas, maka hasil pendidikan menjadi kering dari makna dan jauh dari kebermanfaatan sosial.

Paradigma tiga pilar ini pada akhirnya berupaya mendamaikan dua kutub besar dalam pendidikan Islam kontemporer: antara tradisi dan modernitas, antara nilai dan strategi, serta antara spiritualitas dan sosialitas. Ini menjadi tawaran yang sangat strategis di tengah tantangan globalisasi, modernisasi pendidikan, serta krisis nilai yang terjadi dalam sistem pendidikan umum saat ini. Manajemen pendidikan Islam tidak bisa sekadar mengadopsi sistem manajemen Barat secara utuh, tetapi harus dikontekstualisasikan dengan nilai-nilai profetik, budaya lokal, serta struktur sosial keagamaan seperti yang terwujud dalam figur kiai dan komunitas Muslim (Rachman, 2021).

Sebagai sebuah paradigma, gagasan tiga pilar ini juga menuntut pengembangan kebijakan pendidikan Islam yang lebih demokratis, desentralistik, dan berbasis komunitas. Pemerintah maupun lembaga pendidikan tinggi Islam perlu mengadopsi pendekatan ini dalam pelatihan kepala madrasah, penyusunan kurikulum, hingga dalam sistem akreditasi dan evaluasi lembaga. Dengan demikian, paradigma tiga pilar bukan hanya menjadi kerangka akademik, tetapi juga menjadi strategi praktis dalam membangun lembaga pendidikan Islam yang kuat dari sisi

manajemen, unggul dalam mutu, dan relevan dalam menjawab kebutuhan zaman.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Paradigma tiga pilar dalam manajemen pendidikan Islam yang terdiri dari kiai, kurikulum, dan komunitas merupakan model manajerial yang menekankan kolaborasi antara tiga aktor utama dalam membangun sistem pendidikan yang berakar pada nilai-nilai Islam dan kebutuhan sosial. Penelitian ini menunjukkan bahwa sinergi ketiganya menjadi kunci dalam menjaga keberlangsungan dan relevansi lembaga pendidikan Islam, khususnya pesantren dan madrasah berbasis masyarakat. Kiai tidak hanya berperan sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai figur strategis dalam menentukan arah dan kebijakan lembaga. Kepemimpinan kiai bersifat partisipatif dan transformatif, memadukan nilai-nilai religius dengan visi manajerial yang adaptif terhadap dinamika zaman. Dalam hal ini, kiai menjadi pusat orientasi nilai yang membentuk karakter lembaga dan warga didiknya.

Kurikulum dalam paradigma ini diposisikan sebagai medium pengembangan nilai, ilmu, dan karakter. Ia tidak disusun secara birokratis, tetapi melalui dialog yang melibatkan kiai dan komunitas. Kurikulum dikembangkan secara kontekstual agar tetap relevan, fleksibel, dan tidak kehilangan jati diri keilmuannya. Dengan demikian, kurikulum menjadi sarana integratif antara tradisi keilmuan Islam dan tantangan kontemporer. Komunitas tidak lagi menjadi unsur luar, melainkan bagian integral dari sistem pendidikan. Peran mereka meliputi dukungan moral, sosial, hingga partisipasi dalam evaluasi lembaga. Keberhasilan pendidikan sangat bergantung pada keterlibatan aktif masyarakat yang menjadi cermin dari nilai dan harapan kolektif.

Sehingga, Keseluruhan paradigma ini menawarkan model manajemen pendidikan Islam yang tidak hanya administratif tetapi juga nilai-orientatif, sosial-kultural, dan spiritual. Paradigma tiga pilar menjadi kerangka yang kontekstual dan aplikatif dalam menjawab tantangan pendidikan Islam masa kini tanpa harus mengorbankan akar tradisi yang menjadi identitasnya.

## DAFTAR REFERENSI

- Aini, M. Q. (2020). Peran Kepemimpinan Kyai dalam Manajemen Strategi Pendidikan Pesantren. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.32478/leadership.v1i2.445>
- Busthomi, Y., & Wahyuni, S. (2024). Pengembangan Komponen Tujuan Kurikulum Pendidikan Agama Islam (PAI) Multikultural di Pondok Pesantren. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 742–751. <https://doi.org/10.58401/dirasah.v7i2.1487>
- Chang, S. M., Budhwar, P., & Crawshaw, J. (2021). The Emergence of Value-Based Leadership Behavior at the Frontline of Management: A Role Theory Perspective and Future Research Agenda. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635106>
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi pesantren: Studi pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia*. LP3ES.
- Falakhina, A. N., & Hernawati, S. (2025). Peran Kiai dalam Kepemimpinan Pesantren. *Risalah Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 11(1), Article 1. [https://doi.org/10.31943/jurnal\\_risalah.v11i1.1621](https://doi.org/10.31943/jurnal_risalah.v11i1.1621)
- Fuady, S. (2023). Efektifitas Kepemimpinan Organisasi Struktural Kyai Dalam Pencapaian Keunggulan Kompetitif Pendidikan Pesantren (Studi Pada Ppm Nurussalam -Sidogede). *Tarbiyatul Misbah (Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan)*, 16(1), Article 1. <https://doi.org/10.70688/tarbiyatulmisbah.v16i1.334>
- Gamar, N., & Maliki, P. L. (2025). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Penerbit NEM.
- Harsoyo, R. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Hidayat, H. (2025). Pentingnya Pendidikan Agama Islam dalam Membentuk Karakter Generasi Muda. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 1(1), 15–21. <https://doi.org/10.63477/jupendia.v1i1.205>
- Karim, A. (2024). *Implementasi pembelajaran Pendidikan Agama Islam berbasis muatan lokal kepesantrenan dalam membentuk akhlak peserta*

- didik* [Masters, UIN Sunan Gunung Djati Bandung]. <https://digilib.uinsgd.ac.id/85872/>
- Khofi, M. B., & Furqon, M. (2024). Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren. *INCARE, International Journal of Educational Resources*, 5(3), Article 3. <https://doi.org/10.59689/incare.v5i3.1019>
- M.M.Pd, D. H. F. A., S. Pd I. (2025). *Manajemen dan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam Kontemporer*. CV Cendekia Press.
- M.Pd.I, D. H. M. D., & M.Pd, A. (2021). *Pendidikan Dan Perubahan Sosial: (Telaah Konseptual Pemikiran Pendidikan Mansour Fakih)*. K-Media.
- M.Sc, D. N. G. (2023). *Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan di Dunia Pendidikan*. Pt Kimhsafi Alung Cipta.
- Mukhyidin, I., Junanah, J., & Susilo, M. J. (2020). Analisis Konsep Pendidikan Islam Humanisme Religius Menurut Abdurrahman Mas'ud. *Millah: Journal of Religious Studies*, 33–62. <https://doi.org/10.20885/millah.vol20.iss1.art2>
- Nugraha, A. E., Wibowo, D., & Hendrawan, B. (2024). Paulo Freire's Critical Pedagogy Analysis Of Educational Transformation. *MSJ: Majority Science Journal*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.61942/msj.v2i2.157>
- Rachman, F. (2021). *Modernisasi Manajemen Pendidikan Islam*. IRCISOD.
- Rizqi, R. M., Maulana, A. R., Pratama, A., & Yudra, M. D. (2025). Kebijakan Pendidikan Islam dan Kebutuhan Sosial. *PIJAR: Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 3(3), Article 3. <https://doi.org/10.58540/pijar.v3i3.956>
- Shobri, M. (2021). Strategi dan Dampak Internalisasi Nilai-Nilai Pendidikan Islam dalam Pembentukan Karakter Islami Siswa. *CENDEKIA: Jurnal Studi Keislaman*, 7(2), Article 2.
- Syarifudin, E., & Priyadi, D. (2023). Komparasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kepemimpinan Kiai Di Pesantren Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam. *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.24014/ijiem.v6i1.22169>
- Toni, Karim, A., Bahari, Y., & Warneri. (2024). Model Pendidikan Berbasis Komunitas. *Tumoutou Social Science Journal*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.61476/xfvwr731>

- Ulya, J. N., & Triyuliasari, A. (2024). Peran Kyai dalam Pengelolaan Pesantren di Era Global. *Jurnal Pendidikan Nusantara*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.55080/jpn.v3i1.45>
- Uula, Z. N., & Ali, M. (2025). Model Kepemimpinan Kolaboratif dalam Sekolah Berbasis Nilai Islam. *Attadrib: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 8(1), 316–326. <https://doi.org/10.54069/attadrib.v8i1.895>
- Verster, M. C., Laubscher, D. J., & Bosch, C. (2023). Facilitating Blended Learning in Underprivileged Contexts: A Self-Directed Curriculum as Praxis View. In *Competence-Based Curriculum and E-Learning in Higher Education* (pp. 20–50). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6586-8.ch002>
- Wobst, J., Tanikulova, P., & Lueg, R. (2023). Value-based management: A review of its conceptualizations and a research agenda toward sustainable governance. *Journal of Accounting Literature*, 47(1), 150–200. <https://doi.org/10.1108/JAL-11-2022-0123>

Wawancara Dengan AF, Tokoh (15, Juli, 2025)

**Tabel 1. Hasil wawancara**

NAMA	JABATAN	KODE	ISI WAWANCARA
Ahmad Fakih	Tokoh Aagama sekaligus Kiai Dalam Tiga Pilar	AF	<i>Santri tidak hanya butuh ilmu, tapi juga arah. Kiai itu bukan hanya guru, tapi pemimpin yang menentukan ke mana lembaga ini berjalan. Semua kebijakan yang ada di sini, mulai dari jadwal ngaji sampai bentuk kedisiplinan, itu kami rumuskan bersama, tapi tetap dengan arahan saya sebagai pengasuh.</i>
Junaidi	Ustad	J	<i>Kebijakan pendidikan di sini memang berpusat pada kiai, tapi tidak berarti beliau mengabaikan pendapat kami. Justru kami diajak rembukan, didengarkan, tapi arah utama tetap beliau yang menentukan. Karena beliau bukan hanya orang yang paham ilmu, tapi juga paham kondisi dan karakter santri serta masyarakat.</i>

Sumber: (Wawancara 15, Juli, 2025).