

IJEMD



**INDONESIAN
JOURNAL OF
EDUCATION
METHODS
DEVELOPMENT**

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO

Table Of Contents

Journal Cover	1
Author[s] Statement	3
Editorial Team	4
Article information	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact	5
Cite this article.....	5
Title page	6
Article Title	6
Author information	6
Abstract	6
Article content	8

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode>

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

Mohammad Faizal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#))

Managing Editors

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Google Scholar](#))

Enik Setiyawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Google Scholar](#))

Section Editors

Dr. Yuli Astutik, M.Pd., Associate Professor, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Google Scholar](#))

Dr. Dian Novita, M.Pd., Associate Professor, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Google Scholar](#))

Dr. Vidya Mandarani, M.Hum., Associate Professor, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Google Scholar](#))

Dr. Fika Megawati, M.Pd., Associate Professor, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Google Scholar](#))

Dr. Dian Rahma Santoso, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Google Scholar](#))

Wahyu Taufik, M.Pd., Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Shela Agustina, M.Pd., Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Niko Fedyanto, M.A, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Machful Indra Kurniawan, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Google Scholar](#))

Delora Jantung Amelia, Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia ([Google Scholar](#))

Bakhtiyor Khoshimovich Mirzarakhimov, Associate Professor (PhD), Fergana State University, Uzbekistan ([Google Scholar](#))

Layout Editors

Tri Linggo Wati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Google Scholar](#))

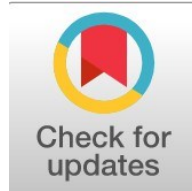
Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

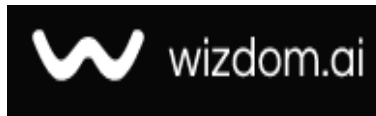
How to submit to this journal ([link](#))

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact (*)



Save this article to Mendeley



(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

Kyai Leadership Drives Sustainable Inclusive Education in Islamic Boarding Schools: Kepemimpinan Kyai Mendorong Pendidikan Inklusi Berkelanjutan di Pesantren

Aisy Hanif Firdaus, hanifhashim089@gmail.com (*)

Universitas Wahid Hasyim Semarang , Indonesia

Muhammad Ahsanul Husna, ahsanulhusna@unwahas.ac.id

Universitas Wahid Hasyim Semarang , Indonesia

Nurul Azizah, nuza_azizah@unwahas.ac.id

Universitas Wahid Hasyim Semarang, Indonesia

(*) Corresponding author

Abstract

General Background Inclusive education has emerged as a global commitment to educational equity, requiring institutions to accommodate learners with diverse abilities. **Specific Background** Islamic boarding schools in Indonesia occupy a strategic position in advancing this agenda due to the central authority of kyai leadership, yet empirical evidence on how such leadership operates within inclusive pesantren remains limited. **Knowledge Gap** Existing studies largely focus on formal schooling or pesantren traditions and curricula, leaving kyai leadership dynamics in inclusive Islamic education underexplored. **Aims** This study aims to analyze how kyai leadership shapes and sustains inclusive education at Pondok Pesantren Inklusi Nurul Maksum in Semarang, Indonesia. **Results** Using a qualitative descriptive-analytical approach involving interviews, participatory observation, and document analysis, the findings show that inclusive education is sustained through a layered leadership configuration encompassing transformational, charismatic, and collective leadership. Transformational leadership embeds inclusivity as an institutional vision, charismatic leadership provides moral legitimacy and social acceptance, and collective leadership operationalizes inclusive practices through collaboration and shared responsibility. **Novelty** The study demonstrates that sustainable inclusive Islamic education is not reliant on individual authority alone but on the institutionalization of leadership practices integrating spiritual values, symbolic authority, and participatory governance. **Implications** These findings contribute theoretically to Islamic educational leadership studies and offer practical insights for policymakers and practitioners seeking sustainable inclusive education models within faith-based institutions.

Highlights:

- ♦ Kyai leadership integrates transformational, charismatic, and collective dimensions to sustain inclusive education
- ♦ Moral legitimacy and collaboration reduce resistance to inclusive practices in Islamic boarding schools
- ♦ Inclusive education succeeds when leadership v

Keywords: Kyai Leadership, Inclusive Education, Islamic Boarding Schools, Transformational Leadership, Collective Leadership

Pendahuluan

Perkembangan pendidikan Islam di Indonesia dalam beberapa dekade terakhir menunjukkan kecenderungan yang semakin kompleks seiring dengan meningkatnya tuntutan sosial terhadap keadilan, kesetaraan, dan penghormatan terhadap keberagaman[1]. Pendidikan tidak lagi dipahami semata sebagai proses transmisi ilmu keagamaan, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam pembentukan karakter, internalisasi nilai kemanusiaan, serta rekayasa sosial yang berorientasi pada pemuliaan martabat manusia. Dalam konteks tersebut, lembaga pendidikan Islam dituntut untuk mampu merespons berbagai isu kontemporer, termasuk problem ketimpangan akses pendidikan bagi kelompok yang selama ini berada dalam posisi marginal, seperti penyandang disabilitas[2].

Pesantren sebagai institusi pendidikan Islam tertua di Indonesia memiliki posisi strategis dalam merespons tantangan tersebut. Keunikan pesantren terletak pada struktur kepemimpinannya yang berpusat pada kyai sebagai figur otoritatif yang mengintegrasikan fungsi pedagogis, manajerial, kultural, dan spiritual. Kyai tidak hanya berperan sebagai pendidik, tetapi juga sebagai pengasuh, pengambil kebijakan, sekaligus penentu arah nilai dan budaya kelembagaan pesantren[3]. Oleh karena itu, orientasi kebijakan pesantren, termasuk dalam merespons wacana dan praktik pendidikan inklusif, sangat ditentukan oleh visi, sensibilitas sosial, dan gaya kepemimpinan kyai.

Menguatnya wacana pendidikan inklusif dalam dua dekade terakhir menempatkan pesantren pada tuntutan baru untuk menjamin akses pendidikan yang adil dan bermartabat bagi seluruh peserta didik. Pendidikan inklusif menegaskan bahwa perbedaan kondisi fisik, sensorik, intelektual, maupun sosial tidak dapat dijadikan dasar untuk melakukan eksklusi dalam sistem pendidikan[4]. Prinsip ini telah memperoleh legitimasi normatif melalui kerangka regulasi nasional, khususnya Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, yang menegaskan hak setiap warga negara untuk memperoleh layanan pendidikan tanpa diskriminasi[5]. Dalam perspektif pendidikan Islam, prinsip inklusi memiliki koherensi yang kuat dengan nilai kesetaraan manusia, penghormatan terhadap martabat insani, dan misi rahmatan lil 'alamin.

Namun demikian, implementasi pendidikan inklusif di lingkungan pesantren tidak berlangsung secara linier. Pesantren dibangun di atas tradisi keilmuan, pola relasi patronase, serta kultur komunal yang relatif mapan, sehingga penerimaan santri difabel menuntut transformasi pada berbagai dimensi sekaligus. Transformasi tersebut tidak hanya mencakup aspek teknis seperti penyesuaian kurikulum dan metode pembelajaran, tetapi juga menyentuh sistem pengasuhan, pola interaksi sosial, serta tata kelola kelembagaan pesantren secara keseluruhan[6]. Pada titik ini, pendidikan inklusif tidak dapat dipahami sebagai kebijakan administratif semata, melainkan sebagai proses perubahan kultural yang menuntut komitmen jangka panjang.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan kyai menjadi variabel kunci yang menentukan keberhasilan atau kegagalan pesantren dalam mengembangkan pendidikan inklusif. Kyai memiliki otoritas simbolik dan kultural yang memungkinkan nilai-nilai tertentu diterjemahkan menjadi norma dan praktik kelembagaan[7]. Kepemimpinan yang visioner dan transformatif memungkinkan pendidikan inklusif dimaknai sebagai komitmen substantif, bukan sekadar simbolik. Sebaliknya, tanpa kepemimpinan yang berpihak pada nilai kesetaraan dan keadilan, praktik inklusi berisiko direduksi menjadi formalitas tanpa perubahan mendasar pada budaya pesantren.

Urgensi kepemimpinan kyai yang inklusif semakin menguat di tengah masih kuatnya stigma sosial terhadap penyandang disabilitas, termasuk dalam lingkungan pendidikan berbasis agama. Dalam banyak kasus, kelompok difabel masih diposisikan sebagai objek belas kasihan, bukan subjek pendidikan yang memiliki hak dan potensi yang setara. Tanpa kepemimpinan yang sensitif terhadap isu kemanusiaan, pendidikan inklusif berpotensi berhenti pada tataran normatif dan retorik. Oleh karena itu, kepemimpinan kyai dapat dipahami sebagai faktor determinan dalam mengintegrasikan nilai-nilai inklusivitas ke dalam kebijakan, praktik pedagogis, dan kultur pesantren.

Diskursus inklusivitas dalam pendidikan Islam memperoleh pijakan normatif dan historis yang kuat dari pemikiran KH Abdurrahman Wahid. Gus Dur secara konsisten menempatkan pesantren sebagai ruang pembebasan dan pemuliaan kemanusiaan, termasuk bagi kelompok difabel[8]. Dalam pandangannya, disabilitas bukanlah hambatan teologis maupun sosial untuk memperoleh pendidikan agama yang bermutu, melainkan bagian dari realitas kemanusiaan yang harus direspons secara adil dan beradab. Pemikiran ini menegaskan bahwa pesantren secara kultural memiliki modal yang kuat untuk mengembangkan pendidikan inklusif, sepanjang nilai-nilai tersebut diinternalisasikan secara konsisten melalui kepemimpinan lembaga[9].

Meskipun memiliki landasan normatif yang kuat, realitas empiris menunjukkan bahwa kesiapan pesantren dalam mengembangkan pendidikan inklusif sangat beragam. Sebagian pesantren masih dihadapkan pada keterbatasan sumber daya, baik dari segi infrastruktur, kompetensi pendidik, maupun pemahaman konseptual tentang pendidikan inklusif. Di sisi lain, terdapat pesantren yang secara progresif membuka akses pendidikan bagi santri difabel dan berupaya mengembangkan model pembelajaran yang adaptif. Variasi praktik tersebut menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan manajemen kelembagaan memainkan peran sentral dalam menentukan arah pengembangan pesantren inklusi[10].

Dalam konteks empiris tersebut, Pesantren Inklusi Nurul Maksum Mangunharjo, Kota Semarang, hadir sebagai salah satu model pesantren yang secara eksplisit mengembangkan layanan pendidikan bagi santri difabel. Pesantren ini tidak hanya membuka akses penerimaan, tetapi juga menginisiasi berbagai program pendukung seperti penyediaan media pembelajaran adaptif dan pelatihan kemandirian santri. Upaya tersebut menunjukkan adanya komitmen kelembagaan terhadap prinsip kesetaraan dan keadilan pendidikan. Namun demikian, keberlanjutan dan kualitas praktik inklusi di Nurul Maksum masih dihadapkan pada berbagai tantangan, terutama terkait kesiapan sumber daya pendidik, konsistensi budaya non-

diskriminatif, serta integrasi prinsip inklusi dalam sistem pembelajaran dan pengasuhan sehari-hari.

Dalam situasi tersebut, kepemimpinan kyai di Pesantren Inklusi Nurul Maksum memegang peran strategis sebagai agen perubahan. Kyai tidak hanya bertugas merumuskan visi dan kebijakan, tetapi juga membangun kesadaran kolektif warga pesantren, mengarahkan praktik pedagogis, serta memastikan bahwa nilai-nilai inklusivitas terinternalisasi dalam kehidupan pesantren secara berkelanjutan[11]. Kepemimpinan yang berbasis pada dialog, empati, dan pemberdayaan menjadi prasyarat penting bagi terciptanya lingkungan pesantren yang ramah difabel dan berkeadilan.

Meskipun isu pendidikan inklusif semakin mendapatkan perhatian dalam kajian pendidikan, penelitian yang secara khusus menelaah kepemimpinan kyai dalam pengembangan pesantren inklusi masih relatif terbatas. Sebagian besar studi pendidikan inklusif lebih berfokus pada sekolah formal, sementara kajian tentang pesantren cenderung menitikberatkan pada aspek tradisi, kurikulum, atau metodologi pembelajaran. Kondisi ini menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu diisi melalui kajian empiris yang menempatkan kepemimpinan kyai sebagai fokus analisis utama.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai kepemimpinan kyai dalam pengembangan Pesantren Inklusi Nurul Maksum menjadi urgen dan relevan secara akademik. Studi ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan konsep kepemimpinan pendidikan Islam yang inklusif, sekaligus kontribusi praktis bagi penguatan kebijakan dan praksis pesantren ramah difabel di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memiliki signifikansi akademik, tetapi juga relevansi sosial dalam upaya mewujudkan pendidikan Islam yang adil, humanis, dan berkelanjutan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian deskriptif- analitis[12]. Penelitian dirancang untuk menggambarkan, memahami, dan menganalisis secara mendalam pola kepemimpinan kyai dalam pengembangan Pondok Pesantren Inklusi Nurul Maksum. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian terletak pada makna, nilai, dan praktik kepemimpinan kyai dalam konteks pendidikan inklusif berbasis pesantren, yang tidak dapat dipahami secara optimal melalui pendekatan kuantitatif atau pengukuran statistik semata. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Informan penelitian meliputi kyai sebagai pimpinan pesantren, pengasuh dan pengurus pesantren, ustadz/ustadzah, serta santri difabel dan non-difabel yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan pendidikan inklusif. Analisis data dilakukan secara interaktif dengan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, perpanjangan pengamatan, serta member check guna memastikan kredibilitas dan keandalan temuan penelitian.

Hasil dan Pembahasan

A. Kepemimpinan Transformasional Kyai dalam Menggerakkan Visi Pesantren Inklusi

Kepemimpinan transformasional merupakan fondasi utama dalam pengembangan Pesantren Inklusi Nurul Maksum [13]. Model kepemimpinan ini tidak hanya tercermin pada kemampuan kyai dalam mengambil keputusan strategis, tetapi terutama pada kapasitasnya membangun visi perubahan yang mampu menggerakkan kesadaran kolektif warga pesantren. Dalam kerangka teori Bass dan Avolio, kepemimpinan transformasional ditandai oleh empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration [14]. Keempat dimensi tersebut dapat dilacak secara empiris dalam praktik kepemimpinan kyai di Pesantren Nurul Maksum, khususnya dalam upaya mengintegrasikan pendidikan inklusif sebagai identitas kelembagaan pesantren.

Dimensi idealized influence tampak dari cara kyai memposisikan dirinya sebagai figur teladan moral dalam memperjuangkan inklusivitas[15]. Kyai tidak sekadar menginstruksikan kebijakan penerimaan santri difabel, tetapi juga menunjukkan komitmen personal terhadap nilai-nilai kemanusiaan dan kesetaraan.

Hal ini tercermin dari pernyataan Kyai Umar Sahid selaku Kyai di Pondok Nurul Maksum pada tanggal 2 Desember 2025 “Kalau pesantren hanya menerima santri yang sempurna secara fisik, itu berarti kita gagal memahami pesan Islam. Di hadapan Allah, yang dinilai itu iman dan usaha, bukan kondisi tubuh.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa legitimasi kepemimpinan kyai tidak bertumpu pada otoritas struktural semata, tetapi pada otoritas moral yang bersumber dari interpretasi nilai-nilai keislaman. Dalam konteks pesantren, otoritas moral semacam ini memiliki daya pengaruh yang kuat karena menjadi rujukan etik bagi seluruh warga pesantren. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional kyai berfungsi sebagai mekanisme internalisasi nilai, bukan sekadar alat kontrol organisasi.

Dimensi inspirational motivation terlihat dari kemampuan kyai mengartikulasikan pendidikan inklusif sebagai visi kolektif pesantren. Inklusivitas tidak dipresentasikan sebagai kebijakan administratif yang lahir dari tekanan regulasi negara, melainkan sebagai misi keagamaan yang melekat pada identitas pesantren. Kyai secara konsisten menekankan bahwa pesantren inklusi merupakan perwujudan nyata dari nilai rahmatan lil ‘alamin.

Berdasarkan wawancara dengan Ustadz selaku pengurus pesantren pada tanggal 3 Desember 2025, beliau menyampaikan “Kyai selalu menyampaikan bahwa pesantren ini harus memberi manfaat seluas-luasnya. Kalau santri difabel tidak kita terima, berarti pesantren ini belum benar-benar rahmatan lil ‘alamin.”

Narasi visi yang bersifat transenden ini memiliki implikasi signifikan terhadap motivasi warga pesantren. Guru dan

pengurus tidak memaknai pendidikan inklusif sebagai beban tambahan, melainkan sebagai bagian dari panggilan moral dan pengabdian keagamaan. Pada titik ini, kepemimpinan transformasional kyai berhasil menggeser orientasi kerja dari sekadar kepatuhan struktural menuju komitmen berbasis nilai.

Dimensi intellectual stimulation tercermin dari keberanian kyai mendorong perubahan cara berpikir dan praktik pendidikan di pesantren. Kyai tidak menutup mata terhadap keterbatasan guru dalam menghadapi santri berkebutuhan khusus, tetapi justru menjadikan keterbatasan tersebut sebagai ruang pembelajaran bersama [16]. Kebijakan penyediaan shadow teacher, pelatihan diferensiasi pembelajaran, serta fleksibilitas metode pengajaran menunjukkan adanya upaya sistematis untuk menantang pola pembelajaran konvensional.

Hal tersebut berdasarkan ungkapan Ustadz pada tanggal 3 Desember 2025 “Awalnya kami terbiasa mengajar dengan satu metode untuk semua santri. Tapi kyai mendorong kami untuk mencari cara lain, menyesuaikan dengan kemampuan santri. Itu mengubah cara pandang kami tentang mengajar.”

Data ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kyai tidak bersifat dogmatis, tetapi membuka ruang refleksi kritis dan inovasi pedagogis. Dalam perspektif transformasional, kyai berperan sebagai fasilitator perubahan kognitif yang mendorong guru keluar dari zona nyaman menuju praktik pendidikan yang lebih adaptif dan humanis. Dimensi individualized consideration tampak dari perhatian kyai terhadap kondisi personal guru dan santri. Kyai tidak memperlakukan warga pesantren sebagai entitas homogen, melainkan sebagai individu dengan latar belakang, kemampuan, dan kebutuhan yang beragam [17]. Pendekatan ini tercermin dari kebijakan fleksibilitas evaluasi pembelajaran bagi santri difabel serta pendekatan persuasif terhadap guru yang mengalami kesulitan.

Pernyataan tersebut berdasarkan salah satu santri difabel yang bernama Faiza Tuffahayati menyatakan: “Kyai sering menyapa kami dan bilang kalau belajar itu tidak harus sama dengan yang lain. Yang penting kami berusaha. Itu membuat kami merasa dihargai.”

Pengalaman subjektif santri tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kyai berdampak langsung pada iklim psikologis pesantren. Rasa diterima dan dihargai menjadi modal penting bagi keberhasilan pendidikan inklusif, karena memungkinkan santri difabel berkembang secara optimal tanpa tekanan stigma dan diskriminasi.

Jika dikaitkan dengan pemikiran Nurcholish Madjid, praktik kepemimpinan kyai di Nurul Maksum merepresentasikan orientasi pendidikan Islam yang berfokus pada pembebasan manusia dan pemuliaan martabat insani [18]. Pendidikan tidak diposisikan sebagai mekanisme seleksi sosial, melainkan sebagai ruang pemanusiaan. Hal ini sejalan pula dengan pandangan KH. Sahal Mahfudh yang menekankan pendidikan sebagai bentuk pengabdian sosial-keagamaan yang menuntut keikhlasan dan tanggung jawab moral. Dengan menjadikan pendidikan inklusif sebagai “ladang ibadah”, kyai berhasil membangun motivasi intrinsik yang relatif stabil dan berkelanjutan.

Secara struktural, kepemimpinan transformasional kyai juga berdampak pada perubahan budaya organisasi pesantren. Inklusivitas tidak lagi dipahami sebagai kebijakan parsial, tetapi sebagai nilai bersama yang membentuk pola relasi sosial, praktik pengasuhan, dan sistem pembelajaran. Budaya non-diskriminatif yang mulai terbangun menunjukkan bahwa transformasi yang dilakukan bersifat kultural, bukan sekadar teknis. Dalam konteks ini, kyai berfungsi sebagai cultural broker yang menjembatani nilai-nilai Islam klasik dengan tuntutan pendidikan modern.

Kepemimpinan transformasional kyai di Pesantren Inklusi Nurul Maksum dapat dipahami sebagai proses dialektis antara nilai normatif Islam, visi kelembagaan, dan praktik pendidikan inklusif. Kyai tidak hanya menginisiasi perubahan, tetapi juga memastikan perubahan tersebut terinternalisasi dalam kesadaran dan tindakan warga pesantren. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan pesantren inklusi tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan kyai yang mampu mentransformasikan nilai keagamaan menjadi praksis pendidikan yang adil, humanis, dan berkelanjutan.

B. Kepemimpinan Karismatik Kyai dan Pengaruh Sosial dalam Pembentukan Budaya Inklusif

Dalam tradisi pesantren, kepemimpinan kyai tidak hanya bersandar pada struktur formal, tetapi juga pada otoritas karismatik yang terbangun melalui kedalaman keilmuan, keteladanan moral, dan integritas spiritual. Karisma kyai menjadikan kepemimpinannya diterima bukan karena paksaan struktural, melainkan karena kepercayaan dan pengakuan sosial dari warga pesantren. Max Weber menjelaskan bahwa kepemimpinan karismatik lahir dari keyakinan pengikut terhadap kualitas luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, sehingga kepatuhan muncul secara sukarela dan emosional [19]. Dalam konteks Pesantren Inklusi Nurul Maksum, dimensi karismatik ini menjadi modal sosial yang sangat menentukan dalam membentuk budaya inklusif yang berkelanjutan.

Karisma kyai di Pesantren Nurul Maksum berfungsi sebagai jembatan antara gagasan normatif inklusivitas dan penerimaan sosial warga pesantren. Ketika kebijakan penerimaan santri berkebutuhan khusus mulai diterapkan, potensi resistensi sesungguhnya cukup besar, terutama dari sebagian guru dan masyarakat yang masih memandang disabilitas sebagai keterbatasan serius dalam proses pendidikan. Namun, karisma kyai mampu meredam resistensi tersebut melalui pendekatan moral dan spiritual.

Salah satu Ustadz sepuh yang bernama Anshori mengungkapkan “Kalau bukan karena dawuh kyai, mungkin kami masih ragu menerima santri difabel. Tapi ketika kyai menyampaikan dengan tenang dan penuh keyakinan, kami merasa tidak pantas menolak.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa karisma kyai bekerja sebagai sumber legitimasi sosial yang kuat. Keputusan kyai

tidak diperdebatkan secara teknis terlebih dahulu, melainkan diterima sebagai kebenaran moral yang patut diikuti. Dalam perspektif Weberian, kondisi ini menunjukkan bekerjanya otoritas karismatik yang melampaui rasionalitas instrumental.

Pengaruh kharismatik kyai juga terlihat dari cara ia membingkai pendidikan inklusif sebagai kewajiban moral dan keagamaan. Kyai secara konsisten menegaskan bahwa menolak santri difabel bertentangan dengan prinsip kesetaraan (al-musawah) dalam Islam. Hal ini sejalan dengan pandangan KH. Hasyim Muzadi yang menegaskan bahwa inklusi merupakan konsekuensi logis dari pengakuan Islam terhadap kesamaan martabat manusia [20].

Dalam wawancara, Kyai Umar Sahid menyatakan “Kalau pesantren masih memilih-milih santri berdasarkan fisik dan mental, itu berarti kita belum adil. Di hadapan Allah, semua sama, yang membedakan hanya takwa.”

Narasi keagamaan semacam ini memiliki daya pengaruh yang sangat kuat dalam komunitas pesantren, karena bersumber dari otoritas keilmuan dan spiritual kyai. Dengan demikian, pendidikan inklusif tidak dipersepsikan sebagai agenda modernitas semata, melainkan sebagai perintah moral yang memiliki legitimasi teologis [21]. Kepemimpinan karismatik kyai tidak berhenti pada tataran wacana, tetapi bertransformasi menjadi praktik sosial yang membentuk budaya pesantren. Budaya inklusif di Nurul Maksum tumbuh melalui kebiasaan interaksi yang ramah, penghormatan terhadap perbedaan kemampuan santri, serta penguatan empati dalam kehidupan sehari-hari. Karisma kyai yang hangat dan mengayomi mendorong warga pesantren untuk meniru sikap tersebut.

Kemudian hal tersebut didukung oleh ungkapan santi Non-Difabel yang bernama Vinna Eka Noviana pada tanggal 5 Desember tahun 2025 “Kyai sering menegur kalau ada santri yang bercanda berlebihan dengan teman difabel. Beliau bilang, menghormati sesama santri itu bagian dari adab.”

Data ini menunjukkan bahwa karisma kyai berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang bersifat kultural, bukan represif. Keteladanan kyai menjadi rujukan etik dalam membentuk perilaku santri, sehingga nilai inklusivitas terinternalisasi secara alami dalam relasi sosial pesantren.

Dalam perspektif Abdurrahman Wahid, kyai memiliki peran strategis dalam membentuk kultur sosial pesantren melalui teladan (uswah), bukan sekadar instruksi normatif. Hal ini tampak jelas di Pesantren Nurul Maksum, di mana kyai tidak hanya menyampaikan ceramah tentang inklusivitas, tetapi juga menunjukkan sikap personal yang egaliter dalam berinteraksi dengan santri difabel [22].

Pengurus pesantren yang bernama menegaskan bahwa “Kyai memperlakukan santri difabel sama seperti santri lainnya. Beliau menyapa, berdialog, bahkan sering bercanda. Itu membuat kami semua merasa tidak ada jarak.”

Keteladanan tersebut memiliki implikasi penting bagi pembentukan budaya inklusif. Inklusivitas tidak dipaksakan melalui aturan tertulis, tetapi dibangun melalui proses imitasi sosial (social learning) yang berlangsung secara terus-menerus. Dalam konteks ini, karisma kyai berfungsi sebagai sumber inspirasi kultural yang membentuk norma dan nilai bersama. Kepemimpinan karismatik kyai juga berdampak pada penerimaan sosial masyarakat sekitar pesantren. Pada awalnya, sebagian masyarakat masih menunjukkan sikap ambivalen terhadap keberadaan santri difabel di pesantren [23]. Namun, dukungan terbuka kyai terhadap pendidikan inklusif secara perlahan mengubah persepsi tersebut.

Sedangkan tokoh masyarakat setempat pada tanggal 3 Desember 2025 juga mengungkapkan “Kalau kyai sudah memberi restu, kami sebagai masyarakat percaya. Pesantren ini jadi contoh bahwa santri difabel juga bisa mondok dan belajar agama.”

Temuan ini menunjukkan bahwa karisma kyai tidak hanya berpengaruh secara internal, tetapi juga memiliki daya jangkauan sosial yang lebih luas. Kyai berfungsi sebagai opinion leader yang mampu membentuk opini publik dan memperluas legitimasi sosial pendidikan inklusif di lingkungan sekitar pesantren. Namun demikian, kepemimpinan karismatik juga memiliki potensi ambivalen. Ketergantungan yang terlalu besar pada figur kyai dapat menimbulkan risiko keberlanjutan ketika terjadi pergantian kepemimpinan [24]. Oleh karena itu, karisma kyai di Pesantren Nurul Maksum secara strategis dikombinasikan dengan upaya institusionalisasi nilai inklusivitas melalui kebijakan, program, dan pembiasaan. Dengan cara ini, budaya inklusif tidak sepenuhnya bergantung pada figur personal, tetapi mulai terinternalisasi sebagai identitas kelembagaan. Kepemimpinan karismatik kyai di Pesantren Inklusi Nurul Maksum dapat dipahami sebagai kekuatan sosial yang berperan penting dalam membentuk budaya inklusif. Karisma kyai berfungsi sebagai sumber legitimasi moral, penggerak perubahan sikap, dan pembentuk norma sosial yang menghargai keberagaman. Temuan ini menegaskan bahwa pendidikan inklusif di pesantren tidak hanya membutuhkan kebijakan struktural, tetapi juga kepemimpinan karismatik yang mampu menanamkan nilai-nilai kemanusiaan secara mendalam dalam kultur pesantren.

C. Kepemimpinan Kolektif Kyai dalam Membangun Kolaborasi Pengembangan Pesantren Inklusi

Selain ditopang oleh kepemimpinan transformasional dan karismatik, pengembangan Pesantren Inklusi Nurul Maksum juga menunjukkan praktik kepemimpinan kolektif yang relatif matang. Kepemimpinan kolektif menekankan bahwa kepemimpinan tidak dimonopoli oleh satu figur, melainkan didistribusikan melalui interaksi, kolaborasi, dan pembagian peran antaraktor dalam organisasi. James Spillane menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan pada dasarnya merupakan praktik sosial yang lahir dari relasi antarindividu, bukan sekadar atribut personal seorang pemimpin [25]. Dalam konteks pesantren inklusi, pendekatan kolektif menjadi kebutuhan struktural untuk menjamin keberlanjutan dan kualitas layanan pendidikan bagi santri berkebutuhan khusus.

Kyai Nurul Maksum menyadari bahwa kompleksitas pendidikan inklusif tidak dapat ditangani secara individual. Oleh karena itu, kepemimpinan kyai berkembang dari pola figur-sentris menuju pola kolaboratif yang melibatkan berbagai unsur pesantren. Hal ini tercermin dari pembentukan tim khusus pendidikan inklusi yang terdiri atas guru PAI, guru pendamping khusus (shadow teacher), pengurus pesantren, serta konselor. Tim ini tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana teknis, tetapi juga sebagai ruang deliberasi untuk merumuskan kebijakan, mengevaluasi program, dan merespons kebutuhan santri secara dinamis [26].

Kyai Umar Sahid menegaskan dalam wawancara: “Saya tidak mungkin mengurus semua sendiri. Pendidikan inklusi itu kerja bersama. Saya hanya mengarahkan, selebihnya kita putuskan bersama lewat musyawarah.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kyai secara sadar mendistribusikan otoritas dan tanggung jawab kepemimpinan. Dalam perspektif kepemimpinan kolektif, tindakan ini menandai pergeseran penting dari kepemimpinan berbasis kharisma personal menuju kepemimpinan berbasis sistem dan kerja tim.

Dalam tradisi Islam, praktik kepemimpinan kolektif memiliki landasan normatif yang kuat melalui prinsip syura (musyawarah). Al-Mawardi menegaskan bahwa musyawarah merupakan asas utama dalam pengambilan keputusan yang adil dan membawa kemaslahatan umat [27]. Prinsip ini diinternalisasikan dalam tata kelola Pesantren Nurul Maksum melalui forum musyawarah rutin yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan pesantren. Forum tersebut digunakan untuk membahas perkembangan santri difabel, evaluasi metode pembelajaran, serta perencanaan program pendukung.

Ustadz menambahkan “Setiap ada masalah terkait santri ABK, tidak langsung diputuskan sepihak. Kami duduk bersama, mendengar pendapat guru, pendamping, bahkan wali santri.”

Data ini menunjukkan bahwa musyawarah tidak bersifat formalistik, tetapi menjadi mekanisme nyata dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan kolektif di sini berfungsi sebagai instrumen integrasi pengetahuan dan pengalaman dari berbagai aktor, sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih responsif dan kontekstual.

Kepemimpinan kolektif juga membuka ruang bagi guru untuk berinovasi dalam praktik pedagogis. Guru tidak ditempatkan sebagai pelaksana pasif kebijakan kyai, melainkan sebagai mitra strategis dalam pengembangan pendidikan inklusif [28]. Para guru diberikan keleluasaan untuk merancang diferensiasi pembelajaran sesuai kebutuhan santri, sekaligus didorong untuk saling berbagi pengalaman dalam forum refleksi bersama.

Kemudian, guru pendamping santri berkebutuhan khusus yang bernama Muhajir pada tanggal 3 Desember 2025 menuturkan “Kami merasa dihargai karena pendapat kami didengar. Kalau ada metode yang kurang cocok, kami diskusikan bersama dan mencari solusi.”

Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolektif berkontribusi pada terbentuknya iklim kerja yang partisipatif dan reflektif. Dalam kerangka Spillane, kepemimpinan semacam ini memungkinkan terjadinya distribusi pengetahuan (distributed expertise), di mana kapasitas kepemimpinan tidak terkonsentrasi pada satu individu, melainkan tersebar dalam jaringan kerja sama.

Selain aspek pedagogis, kepemimpinan kolektif juga tampak dalam pengelolaan fasilitas dan layanan pendukung pesantren inklusi. Pengurus pesantren bertanggung jawab menyediakan aksesibilitas fisik, seperti jalur ramah difabel, ruang terapi, serta sarana pembelajaran adaptif. Keputusan pengadaan fasilitas tersebut tidak diambil secara sepihak, melainkan melalui pertimbangan kolektif berdasarkan masukan guru dan kebutuhan santri. Hal ini mencerminkan adanya integrasi antara kepemimpinan pedagogis dan kepemimpinan manajerial dalam satu kerangka kolektif [29].

Pola kepemimpinan ini sejalan dengan gagasan A. Qodri Azizy yang menekankan pentingnya kolaborasi dan sinergi dalam lembaga pendidikan Islam untuk merespons tantangan zaman. Dalam konteks pesantren inklusi, kolaborasi menjadi kunci untuk menjembatani keterbatasan sumber daya dan kompleksitas kebutuhan santri difabel. Kepemimpinan kolektif memungkinkan pesantren bergerak secara adaptif tanpa kehilangan arah nilai yang telah dirumuskan oleh kyai [30].

Dari perspektif keberlanjutan kelembagaan, kepemimpinan kolektif memiliki implikasi strategis. Ketergantungan berlebihan pada figur kyai berpotensi menimbulkan kerentanan ketika terjadi pergantian kepemimpinan. Dengan membangun sistem kepemimpinan yang kolektif, nilai-nilai inklusivitas tidak semata-mata melekat pada figur personal, tetapi terinstitusionalisasi dalam mekanisme kerja pesantren.

Anshori sebagai Ustad senior juga menegaskan bahwa “Kalau nanti kyai sudah tidak aktif, kami berharap sistem ini tetap jalan. Karena inklusi sudah jadi kesepakatan bersama.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolektif berfungsi sebagai strategi institusionalisasi nilai. Inklusivitas tidak hanya menjadi visi personal kyai, tetapi berkembang menjadi identitas kelembagaan yang dijaga bersama. Kepemimpinan kolektif kyai di Pesantren Inklusi Nurul Maksum dapat dipahami sebagai upaya strategis untuk memperkuat kolaborasi, meningkatkan kapasitas organisasi, dan menjamin keberlanjutan pendidikan inklusif. Kyai berperan sebagai orchestrator yang mengarahkan, menyatukan, dan mengharmoniskan berbagai peran dalam satu tujuan bersama. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan pesantren inklusi tidak hanya ditentukan oleh kekuatan figur pemimpin, tetapi oleh kemampuan membangun sistem kepemimpinan yang partisipatif, adaptif, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama.

Simpulan

Keberlanjutan pendidikan inklusif di pesantren Islam sangat ditentukan oleh model kepemimpinan kyai yang berlapis, yang mengintegrasikan dimensi transformasional, karismatik, dan kolektif. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memfasilitasi pengartikulasian inklusivitas sebagai visi institusional inti yang berakar pada nilai-nilai Islam, kepemimpinan karismatik memberikan legitimasi moral yang memupuk penerimaan sosial dan meminimalkan resistensi, serta kepemimpinan kolektif memastikan implementasi dan institusionalisasi praktik inklusif melalui kolaborasi dan tanggung jawab bersama. Integrasi bentuk-bentuk kepemimpinan ini memungkinkan pendidikan inklusif melampaui otoritas individu dan tertanam dalam budaya organisasi pesantren. Secara teoretis, studi ini berkontribusi pada diskursus kepemimpinan pendidikan Islam dengan menyoroti kepemimpinan sebagai proses budaya dan moral, bukan sekadar fungsi struktural. Secara praktis, temuan ini menyarankan agar pembuat kebijakan dan praktisi memprioritaskan pengembangan kepemimpinan yang menekankan internalisasi nilai, tata kelola partisipatif, dan otoritas moral untuk mencapai pendidikan inklusif yang berkelanjutan di lembaga berbasis agama.

References

1. A. A. Husna and A. R. N. A. Hamid, "Reactivating Local Wisdom Values and Religious Rituals as a Means to Achieve Social Harmony Among Religious Communities," *Proceedings of the Annual Conference for Muslim Scholars*, vol. 8, no. 1, pp. 43–60, Oct. 2024, doi: 10.36835/ancoms.v8i1.547.
2. S. A. H. Abdillah and A. D. Devi, "Islamic Education from a Sociological Perspective," *Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 5, no. 2, pp. 143–149, Dec. 2020, doi: 10.32505/v4i1.1007.
3. A. Adib, "Classical Islamic Text Learning Methods in Islamic Boarding Schools," *Jurnal Muftadiin*, vol. 7, no. 1, pp. 1–12, Jun. 2021.
4. S. Aisah and M. K. Albar, "Social Education Values in Qur'an Surah Al-Hujurat Verses 11–13: A Tafsir Study," *Arfannur Journal of Islamic Studies*, vol. 2, no. 1, pp. 1–15, Dec. 2021, doi: 10.24260/arfannur.v2i1.166.
5. A. Rahman, W. Naldi, A. Arifin, and F. Mujahid, "Analysis of the National Education System Law No. 20 of 2003 and Its Implications," *Jurnal Legislasi Indonesia*, vol. 4, no. 1, pp. 98–107, Jun. 2021.
6. F. N. Ahmad, M. Mispani, and M. Yusuf, "Integration of Islamic Boarding School and Senior High School Curricula," *Assyfa Journal of Islamic Studies*, vol. 1, no. 1, pp. 73–86, Jul. 2023, doi: 10.61650/ajis.v1i1.164.
7. H. Aziz and N. Taja, "Kyai Leadership in Preserving Pesantren Traditions," *Ta'dib: Journal of Islamic Education*, vol. 5, no. 1, pp. 9–18, Nov. 2016, doi: 10.29313/tjpi.v5i1.2123.
8. Z. Zubedi, N. Lamatenggo, and A. Arifin, "Kyai Leadership in the Transformation of Islamic Boarding Schools," *Student Journal of Educational Management*, vol. 2, no. 1, pp. 65–79, Mar. 2022, doi: 10.37411/sjem.v2i1.1187.
9. M. J. Yulianto, "Disability Concepts and Inclusive Education," *INKLUSI: Journal of Disability Studies*, vol. 1, no. 1, pp. 19–38, Jun. 2014, doi: 10.14421/ijds.010102.
10. F. I. Septiana and Z. R. Effendi, "Expanding Access to Higher Education for Persons with Disabilities," *Inclusive: Journal of Special Education*, vol. 5, no. 1, pp. 1–12, 2019, doi: 10.30999/jse.v5i1.891.
11. Y. Mof, B. Amin, W. Ramadan, and S. A. Pranajaya, "Motor Therapy for Children with Autism: A Preliminary Study," *Innovative: Journal of Social Science Research*, vol. 3, no. 5, pp. 8328–8338, Nov. 2023.
12. I. M. L. M. Jaya, *Quantitative and Qualitative Research Methods: Theory and Practice*. Jakarta, Indonesia: Anak Hebat Indonesia, 2020.
13. E. Y. Lestari, A. Purwanti, and R. Herawati, "Strategies for Realizing Equitable Education Rights for Persons with Disabilities at Nurul Maksum Inclusive Islamic Boarding School," *Jurnal Civics: Media Kajian Kewarganegaraan*, vol. 22, no. 2, pp. 487–497, Sep. 2025, doi: 10.21831/jc.v22i2.85573.
14. R. Harsoyo, "Bernard M. Bass's Transformational Leadership Theory and Its Application in Islamic Educational Institutions," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, vol. 3, no. 2, pp. 247–262, Dec. 2022, doi: 10.21154/sajiem.v3i2.112.
15. F. Zaini, "Spiritual-Based Transformational Leadership in Strengthening Religiosity," *Irsyaduna: Journal of Student Studies*, vol. 5, no. 2, pp. 301–318, Jul. 2025, doi: 10.54437/irsyaduna.v5i2.2283.
16. B. Wahrudin and B. Maunah, "Transformational Leadership in Islamic Boarding Schools," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, vol. 4, no. 2, pp. 131–148, Dec. 2023, doi: 10.21154/sajiem.v4i2.211.
17. A. K. Hairu, "Kyai Leadership in Pesantren Educational Innovation," *International Journal of Islamic Education Discourse*, vol. 1, no. 2, pp. 40–45, Nov. 2025, doi: 10.59966/neb9w688.
18. D. Santi and Y. Aini, "Pesantren Curriculum Development According to Nurcholish Madjid," *Ta'diban: Journal of Islamic Education*, vol. 3, no. 1, pp. 1–19, Aug. 2022, doi: 10.61456/tjie.v3i1.51.
19. S. S. A. Nisa et al., "Leadership and Communication Patterns in Educational Organizations: Integrating Max Weber's Authority Theory," *Jurnal Pendidikan Integratif*, vol. 6, no. 2, pp. 1–15, Jun. 2025.
20. A. Rohman, *Leadership Characteristics of Kiai Ahmad Hasyim Muzadi in Managing Islamic Educational Institutions*, Master's thesis, Institut PTIQ Jakarta, Jakarta, Indonesia, 2023.
21. M. I. Yusuf, A. Maimun, Basri, and M. As'ad, "Transformational Leadership of KH. Yusuf Hasyim in Preserving Traditional Islamic Education," *Munaddhomah: Journal of Islamic Education Management*, vol. 5, no. 4, pp. 383–394, Nov. 2024, doi: 10.31538/munaddhomah.v5i4.1430.
22. M. S. Alnashr, "Gus Dur's Character Education: Pesantren Representation in Nation Building," *Shahih: Journal of Islamicate Multidisciplinary Studies*, vol. 4, no. 1, pp. 57–72, Jun. 2019, doi: 10.22515/shahih.v4i1.1597.
23. M. Siswanto and M. A. Fakhruddin, "Gus Dur's Cosmopolitan Islam in the Indonesian Socio-Religious Context," *Journal of Islamic Thought and Philosophy*, vol. 1, no. 1, pp. 1–26, Jun. 2022, doi: 10.15642/jitp.2022.1.1.1-26.
24. M. Mukhtar, A. Syukri, and A. Yunus, "Transformation of Islamic Boarding Schools in Jambi Province," *International Journal of Southeast Asia*, vol. 1, no. 1, pp. 1–12, Mar. 2020, doi: 10.47783/journijsa.v1i1.83.
25. A. K. Hairu, "Kyai Leadership in Pesantren Educational Innovation," *International Journal of Islamic Education Discourse*, vol. 1, no. 2, pp. 40–45, Nov. 2025, doi: 10.59966/neb9w688.
26. E. Nursetialloh, "Situational and Transformative Leadership of Kiai in the Disruption Era," *Edukasia Islamika*, vol. 8, no. 2,

pp. 252–270, Dec. 2023, doi: 10.28918/jei.v8i2.2276.

27. N. Nahrowi, *Deliberative Classical Text Studies in Forming Santri Critical Thinking*, Master's thesis, Universitas Islam Darul Ulum, Lamongan, Indonesia, 2022.
28. S. Suwendi et al., "Roles and Challenges of Pesantren Intellectual Networks," *Jurnal Ilmiah Islam Futura*, vol. 24, no. 2, pp. 453–470, Aug. 2024, doi: 10.22373/jiif.v24i2.23134.
29. S. Sukatin and L. Safitri, "The Genealogy of Contemporary Leadership: A Cadre-Building Model in Pesantren," *Development: Studies in Educational Management and Leadership*, vol. 4, no. 1, pp. 57–70, Jun. 2025, doi: 10.47766/development.v4i1.5510.
30. D. A. Q. A. Azizy, *Islam and Social Problems*. Yogyakarta, Indonesia: LKiS Pelangi Aksara, 2000.