



# Strategi Manajemen di Pondok Pesantren Persis 228 Al-Fitri Cimaung

Cepi Hamdan Rafiq<sup>1\*</sup>, Nurmawan<sup>2</sup>, Nasrudin Syarif<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Magister Pendidikan Agama Islam, Institut Agama Islam Persis Bandung

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received November 12, 2025

Revised April 05, 2026

Accepted April 15, 2026

Available online April 15, 2026

### Kata Kunci :

strategi manajemen, pendidikan pesantren, manajemen Islam, transformasi kelembagaan, musyawarah

### Keywords:

management strategy, pesantren education, Islamic management, institutional transformation, deliberation



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright ©2026 by Author. Published by CV. Rifainstitut

## ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji strategi manajemen pendidikan di Pondok Pesantren Persis 228 Al-Fitri Cimaung yang mengalami transformasi kelembagaan dari sistem kepemimpinan tradisional berbasis keluarga menjadi sistem organisasi struktural di bawah naungan Persatuan Islam sejak tahun 2012. Penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik manajemen pendidikan pesantren yang ideal berdasarkan prinsip-prinsip Islam, serta menganalisis tantangan dan solusi dalam penerapannya. Penelitian kualitatif dengan metode studi kasus ini menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap pimpinan pesantren, pengurus yayasan, guru, dan santri. Analisis data dilakukan melalui reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pendidikan di pesantren ini mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen modern dengan nilai-nilai Islam melalui perencanaan berbasis musyawarah dan tawakal, pengorganisasian berlandaskan amanah dan syura, pelaksanaan yang menekankan ukhuwah dan keteladanan, serta evaluasi berorientasi muhasabah dan islah. Tantangan utama meliputi keterbatasan sumber daya manusia, konflik kepemimpinan, ketimpangan pembagian tugas, dan keterbatasan dana. Strategi penyelesaian yang diterapkan menggunakan pendekatan musyawarah, mediasi, dan negosiasi berbasis nilai-nilai Islam yang terbukti efektif dalam menjaga stabilitas kelembagaan dan meningkatkan mutu pendidikan.

## ABSTRACT

This study examines the educational management strategy at Pondok Pesantren Persis 228 Al-Fitri Cimaung, which has undergone institutional transformation from a traditional family-based leadership system to a structural organizational system under the Persatuan Islam since 2012. The research aims to identify the ideal characteristics of pesantren educational management based on Islamic principles and analyze the challenges and solutions in its implementation. This qualitative research employing a case study method uses in-depth interviews, participatory observation, and documentation studies involving pesantren leaders, foundation management, teachers, and students. Data analysis was conducted through thematic reduction, presentation, and conclusion drawing. The findings reveal that educational management at this pesantren integrates modern management functions with Islamic values through planning based on deliberation and reliance on God, organization grounded in trustworthiness and consultation, implementation emphasizing brotherhood and exemplary behavior, and evaluation oriented toward self-reflection and improvement. The main challenges include limited human resources, leadership conflicts, imbalanced task distribution, and financial constraints. The applied resolution strategies use deliberation, mediation, and negotiation approaches based on Islamic values, which have proven effective in maintaining institutional stability and improving educational quality.

## 1. PENDAHULUAN

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia memiliki peran strategis dalam pembentukan karakter dan transmisi nilai-nilai keislaman. Sejak era pra-kemerdekaan, pesantren telah menjadi pusat pembelajaran agama Islam, pembinaan karakter, serta wahana penyebaran dakwah yang adaptif terhadap dinamika sosial budaya lokal (Dhofier, 1994). Namun, di tengah derasnya arus globalisasi dan modernisasi pendidikan, pesantren menghadapi tantangan kompleks dalam aspek manajerial yang menuntut

\*Corresponding author

E-mail addresses: [rafiqcepi@gmail.com](mailto:rafiqcepi@gmail.com) (Cepi Hamdan Rafiq)

transformasi dari sistem pengelolaan tradisional menuju sistem yang lebih terstruktur dan profesional.

Berdasarkan data Kementerian Agama Republik Indonesia tahun 2023, terdapat lebih dari 36.600 pondok pesantren yang tersebar di seluruh Indonesia dengan jumlah santri aktif mencapai lebih dari 4,8 juta jiwa. Dari total tersebut, mayoritas pesantren masih menghadapi permasalahan serius dalam tata kelola organisasi, perencanaan strategis, sistem akuntabilitas keuangan, dan pengembangan mutu sumber daya manusia (Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, 2022). Permasalahan ini semakin kompleks ketika pesantren mengalami transformasi kelembagaan dari sistem kepemimpinan tradisional berbasis keluarga menuju sistem organisasi yang lebih struktural.

Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, pengelolaan lembaga tidak hanya mengejar efisiensi administratif, tetapi juga harus mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dan etika Islam dalam setiap prosesnya (Mulyasa, 2004). Prinsip-prinsip seperti amanah (tanggung jawab), syura (musyawarah), ihsan (kesempurnaan dalam bekerja), tawazun (keseimbangan), dan istiqamah (konsistensi) menjadi landasan fundamental yang membedakan manajemen pendidikan Islam dari manajemen sekuler (Nata, 2012; Sagala, 2013). Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak pesantren masih menghadapi kesulitan dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip tersebut secara sistematis dan berkelanjutan.

Pondok Pesantren Persis 228 Al-Fitri Cimaung merupakan salah satu contoh konkret dari dinamika transformasi kelembagaan pesantren. Sejak didirikan tahun 1958 sebagai lembaga pendidikan non-formal berbasis wakaf, pesantren ini telah mengalami berbagai perubahan kelembagaan yang signifikan. Transformasi paling krusial terjadi pada tahun 2012 ketika pengelolaan pesantren diserahkan dari yayasan keluarga kepada organisasi masyarakat Islam Persatuan Islam (Persis). Perubahan ini membawa konsekuensi manajerial yang kompleks, mulai dari ketidakjelasan struktur otoritas, tumpang tindih wewenang antara yayasan penangung dan pimpinan operasional, hingga konflik internal yang berulang (Dokumentasi Internal Pesantren, 2023).

Dampak dari lemahnya sistem manajemen terlihat nyata dalam berbagai aspek. Sejak periode 2012-2025, telah terjadi lima kali pergantian kepemimpinan, tidak hanya karena habis masa jabatan tetapi juga akibat ketidakmampuan menerapkan sistem manajemen yang profesional. Kondisi ini berdampak pada ketidakstabilan kelembagaan, penurunan kedisiplinan santri, bahkan sempat terjadi kekosongan santri pada tahun ajaran 2021-2022 yang nyaris menghentikan seluruh aktivitas pesantren. Permasalahan pengelolaan keuangan dengan indikasi penyelewengan dana operasional turut memperparah krisis kepercayaan dari internal lembaga hingga wali santri (Wawancara dengan Mudir, 2024).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji manajemen pendidikan pesantren dari berbagai perspektif. (Amiruddin, 2020) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa keberhasilan manajemen pesantren sangat ditentukan oleh kemampuan lembaga dalam membentuk kepemimpinan kolektif yang responsif terhadap perubahan. (Qomar, 2016) menekankan pentingnya profesionalisasi pengelolaan pesantren dengan mengintegrasikan nilai-nilai Islam dan prinsip manajemen modern. Sementara itu, (Rahimah, 2015) menggarisbawahi bahwa transformasi pesantren harus tetap mempertahankan nilai-nilai dasar kepesantrenan sambil beradaptasi dengan tuntutan zaman.

Namun, kajian-kajian tersebut belum secara spesifik membahas strategi manajemen dalam konteks transformasi kelembagaan dari sistem keluarga ke sistem organisasi struktural, terutama ketika menghadapi konflik internal dan keterbatasan sumber daya. Penelitian ini mengisi kekosongan tersebut dengan mengkaji secara mendalam karakteristik manajemen pendidikan pesantren yang ideal berdasarkan prinsip-prinsip Islam, serta menganalisis tantangan dan solusi strategis dalam penerapannya pada kasus Pondok Pesantren Persis 228 Al-Fitri Cimaung.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi dan mendeskripsikan karakteristik manajemen pendidikan pesantren yang ideal berdasarkan prinsip-prinsip manajemen Islam; dan (2) menganalisis tantangan dan solusi dalam menerapkan strategi manajemen pendidikan yang tepat di Pondok Pesantren Persatuan Islam 228 Al-Fitri Cimaung. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan manajemen pendidikan Islam dan kontribusi praktis bagi penguatan tata kelola lembaga pendidikan pesantren di era transformasi kelembagaan.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang bersifat deskriptif-analitis. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian untuk memahami secara mendalam fenomena manajemen pendidikan di Pondok Pesantren Persis 228 Al-Fitri Cimaung, yang mencakup dimensi nilai, kepemimpinan, dan budaya organisasi yang tidak dapat diukur secara kuantitatif (Creswell & Poth, 2018; Denzin & Lincoln, 2017). Metode studi kasus diterapkan untuk menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata yang kompleks, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak dapat dipisahkan secara tegas (Yin, 2018). Jenis penelitian deskriptif-analitis digunakan untuk menggambarkan secara sistematis realitas yang terjadi, kemudian menganalisisnya menggunakan teori manajemen pendidikan dan prinsip-prinsip Islam yang relevan (Moleong & Surjaman, 2014).

Penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Persatuan Islam 228 Al-Fitri Cimaung yang berlokasi di Desa Cipinang, Kecamatan Cimaung, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa pesantren tersebut merupakan kasus representatif dari dinamika transformasi kelembagaan pesantren dari sistem kepemimpinan tradisional berbasis keluarga menuju sistem organisasi struktural di bawah naungan organisasi masyarakat Islam. Pengumpulan data dilakukan selama periode Oktober 2024 hingga Februari 2025.

Informan penelitian dipilih secara purposive sampling berdasarkan kriteria keterlibatan, pengetahuan, dan pengalaman langsung terhadap fenomena yang dikaji. Informan kunci terdiri dari: (1) pimpinan pesantren (Mudirul 'Am dan Mudir satuan pendidikan) yang terlibat dalam pengambilan keputusan strategis dan kebijakan manajerial; (2) pengurus yayasan, baik unsur lama maupun baru, yang memiliki peran struktural dalam transformasi kelembagaan; (3) guru dan tenaga kependidikan yang merasakan langsung dampak dari dinamika konflik manajerial; serta (4) santri dan alumni sebagai partisipan pendidikan yang terkena dampak dari ketidakstabilan manajemen. Jumlah informan ditentukan secara fleksibel mengikuti prinsip saturasi data, yaitu ketika data yang diperoleh mulai berulang dan tidak lagi menghasilkan informasi baru yang relevan (Creswell & Poth, 2018).

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama yang digunakan secara triangulatif untuk saling menguatkan validitas temuan. Pertama, wawancara mendalam (in-depth interview) dilakukan secara semi-terstruktur dengan pedoman pertanyaan terbuka yang fleksibel sesuai arah pembicaraan. Wawancara ini bertujuan mengeksplorasi jenis dan penyebab konflik manajerial, pengalaman informan dalam strategi penyelesaian konflik, nilai-nilai Islam yang dijadikan acuan dalam proses manajerial, serta dampak konflik terhadap iklim pendidikan. Kedua, observasi partisipatif dilakukan untuk memahami konteks sosial dan interaksi nyata di dalam pesantren, khususnya dalam momen strategis seperti rapat, forum musyawarah, atau kegiatan pembelajaran. Observasi ini mencatat pola komunikasi, dinamika relasional, praktik manajerial, dan budaya organisasi yang tampak dalam kehidupan sehari-hari (Spradley, 2016). Ketiga, studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen kelembagaan yang meliputi struktur organisasi, tata tertib, notulen rapat, hasil musyawarah,

surat keputusan, laporan tahunan, dan dokumen kebijakan lainnya yang berkaitan dengan pengelolaan konflik dan transformasi kelembagaan (Moleong & Surjaman, 2014).

Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahapan yang dilakukan secara simultan dan berkelanjutan. Tahap pertama adalah reduksi data (data reduction), yaitu proses menyederhanakan, merangkum, dan memilih informasi yang relevan dari data mentah hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumen. Data ditranskrip, dibaca berulang, kemudian diklasifikasikan berdasarkan kategori tertentu seperti jenis konflik, aktor yang terlibat, strategi penyelesaian, dan dampaknya. Proses ini mencakup pemberian kode (coding) dan pengelompokan tematik berdasarkan pola dan hubungan yang ditemukan. Tahap kedua adalah penyajian data (data display), yaitu menyusun narasi tematik, matriks, dan skema hubungan antar kategori agar keterkaitan antarinformasi dapat dilihat secara sistematis. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu proses penyimpulan makna dari pola-pola data yang telah dianalisis dalam bentuk temuan faktual dan interpretasi teoritis-normatif. Verifikasi dilakukan secara berulang melalui triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumen untuk memastikan keabsahan informasi (Sugiyono, 2019; Yin, 2018).

Keabsahan data dijamin melalui empat kriteria yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba (1985), yaitu: (1) kredibilitas, dipenuhi melalui triangulasi sumber data, triangulasi metode pengumpulan data, serta member checking dengan melakukan konfirmasi ulang kepada informan terkait interpretasi data; (2) transferabilitas, dipenuhi dengan menyajikan deskripsi kontekstual yang mendalam (thick description) sehingga pembaca dapat menilai kemungkinan penerapan temuan pada konteks lain; (3) dependabilitas, dipenuhi melalui audit trail dengan mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara sistematis; dan (4) konfirmabilitas, dipenuhi dengan menjaga objektivitas melalui reflektivitas peneliti dan konfirmasi temuan dengan dokumen serta sumber data lain.

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Karakteristik Manajemen Pendidikan Pesantren yang Ideal Berdasarkan Prinsip-Prinsip Manajemen Islam**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pendidikan di Pondok Pesantren Persatuan Islam 228 Al-Fitri Cimaung mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen modern dengan nilai-nilai Islam secara sistematis. Integrasi ini termanifestasi dalam empat fungsi utama manajemen yang dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip Islam, yaitu perencanaan berbasis musyawarah dan tawakal, pengorganisasian berlandaskan amanah dan syura, pelaksanaan yang menekankan ukhuwah dan keteladanan, serta evaluasi berorientasi muhasabah dan islah.

Dalam aspek perencanaan, pesantren melaksanakan penyusunan program pendidikan secara terpadu yang mencakup kurikulum kepesantrenan dan pendidikan umum. Proses perencanaan dilakukan melalui musyawarah (syura) antara Mudirul 'Am, Mudir Satuan, dan para asatidz sebagai forum utama pengambilan keputusan kolektif. Prinsip musyawarah ini menghindari dominasi personal dan menjunjung tinggi keadilan serta tanggung jawab kolektif (QS. Ash-Shura: 38). Temuan ini sejalan dengan pendapat (Mulyasa, 2004) bahwa perencanaan pendidikan adalah proses sistematis yang diarahkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien melalui partisipasi seluruh pemangku kepentingan. Lebih lanjut, perencanaan tidak hanya bersifat teknis-formal, tetapi juga mengandung nilai tawakal setelah upaya maksimal dilakukan, yang mencerminkan dimensi spiritual dalam manajemen Islam.

Aspek pengorganisasian menunjukkan struktur hierarkis namun fungsional dengan Mudirul 'Am sebagai pimpinan tertinggi yang membawahi unit-unit utama seperti Mudir Satuan, Bendahara Umum, Tata Usaha, Humas, Kurikulum, dan Kesantrian. Setiap unsur memiliki uraian tugas dan tanggung jawab yang jelas berdasarkan Standard Operating

Procedure (SOP) internal pesantren. Pembagian tugas dan wewenang dilakukan dengan mempertimbangkan prinsip amanah (tanggung jawab) dan kesesuaian kompetensi, yang mencerminkan nilai keislaman bahwa setiap pemimpin adalah pelayan, bukan penguasa (sayyidul qaum khadimuhum). Koordinasi antarunit berjalan melalui musyawarah asatidz yang dilaksanakan secara berkala, baik untuk merumuskan kebijakan maupun mengevaluasi pelaksanaan program. Praktik ini sesuai dengan konsep manajemen Islam menurut (Qomar, 2016) yang menekankan pentingnya distribusi wewenang berdasarkan kompetensi dan prinsip keadilan.

Dalam pelaksanaan (actuating), pesantren menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikatif yang melibatkan seluruh elemen pendidik, staf kependidikan, dan santri dalam suasana ukhuwah (persaudaraan) yang menghidupkan semangat kebersamaan. Prinsip tasamuh (toleransi) turut dijaga dalam menghadapi keberagaman latar belakang santri. Program pendidikan formal, ekstrakurikuler, dan pembinaan karakter dilaksanakan sesuai jadwal dan SOP yang telah ditetapkan, dengan pendekatan pengasuhan berbasis kedisiplinan Islami, pembiasaan ibadah, pembinaan adab, dan pemberdayaan kemandirian santri. Implementasi nilai-nilai Islam ini menjadi landasan dalam setiap kegiatan pendidikan dan kehidupan di pesantren, sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional dalam konteks Islam yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994) yang diadaptasi dengan nilai-nilai keislaman.

Sistem evaluasi dan pengawasan dilaksanakan secara sistematis dengan melibatkan berbagai pihak. Evaluasi dilakukan terhadap kinerja guru, capaian akademik santri, dan keberhasilan program-program pendidikan melalui musyawarah kenaikan kelas dan kelulusan. Prinsip muhasabah (introspeksi) digunakan sebagai pendekatan reflektif dalam menilai capaian dan kekurangan, didukung dengan pengawasan harian dari para Mudir Satuan dan penanggung jawab teknis. Setiap temuan evaluatif diikuti dengan langkah perbaikan (islah), baik dalam bentuk pelatihan guru, perbaikan kurikulum, atau penyesuaian manajerial. Pendekatan evaluasi ini tidak hanya bertujuan administratif, tetapi merupakan bagian dari proses pendidikan akhlak dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan, yang sesuai dengan prinsip continuous improvement dalam manajemen mutu dan nilai ihsan (kesempurnaan) dalam Islam.

Karakteristik manajemen yang ditemukan ini menunjukkan kesesuaian dengan konsep ideal manajemen pendidikan Islam menurut (Nata, 2012) yang mencakup dimensi spiritual, intelektual, dan sosial. Manajemen dilaksanakan dengan pendekatan holistik yang mengintegrasikan nilai tauhid, amanah, syura, dan profesionalisme. Temuan ini juga memperkuat teori (Sagala, 2013) bahwa manajemen pendidikan Islam adalah proses kerja sama sistematis yang sinkron antar komponen pendidikan dalam kerangka nilai-nilai ilahiah dan kemanusiaan. Dalam konteks pondok pesantren yang menghadapi tantangan modernisasi dan digitalisasi, pendekatan manajemen berbasis nilai menjadi instrumen penyeimbang antara idealitas nilai Islam dan kebutuhan praktis lembaga.

## **Tantangan dan Solusi dalam Menerapkan Strategi Manajemen Pendidikan**

Penelitian mengidentifikasi tantangan utama dalam penerapan manajemen pendidikan yang bersumber dari dimensi internal dan eksternal. Secara internal, tantangan meliputi: (1) keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten dalam bidang manajerial; (2) konflik kepemimpinan akibat perbedaan pendekatan dalam mengelola satuan pendidikan; (3) ketimpangan pembagian tugas dan wewenang; serta (4) keterbatasan dana akibat latar belakang sosial-ekonomi wali santri yang mayoritas bekerja sebagai buruh tani dan pekerja lepas. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Amiruddin, 2020) yang menyebutkan bahwa keberhasilan manajemen pesantren sangat ditentukan oleh kemampuan lembaga dalam membentuk kepemimpinan kolektif yang responsif terhadap perubahan.

Secara eksternal, pesantren menghadapi tantangan dari: (1) persaingan antar lembaga pendidikan swasta dan negeri; (2) tuntutan modernisasi sistem pendidikan berbasis digital; (3) perubahan regulasi pemerintah yang menuntut penyesuaian administratif dan kurikulum yang cepat; serta (4) ekspektasi masyarakat terhadap lulusan yang lebih profesional dan mampu bersaing di dunia kerja. Dinamika ini sejalan dengan temuan (Rahimah, 2015) bahwa transformasi pesantren harus tetap mempertahankan nilai-nilai dasar kepesantrenan sambil beradaptasi dengan tuntutan zaman.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, pesantren mengimplementasikan strategi manajemen konflik berbasis nilai Islam yang terdiri dari tiga pendekatan utama. Pertama, penguatan komunikasi vertikal dan horizontal melalui forum musyawarah *asatidz* yang rutin dilaksanakan sebagai wahana dialog terbuka, klarifikasi kebijakan, dan penyelesaian konflik secara kolektif. Forum ini berhasil meredam berbagai potensi konflik laten dengan mengedepankan pendekatan persuasif dan prinsip syura (QS. Ash-Shura: 38). Kedua, pendekatan mediasi dengan melibatkan pihak ketiga yang dihormati dalam struktur pesantren, biasanya tokoh senior atau *Mudirul 'Am*, ketika terjadi konflik interpersonal atau struktural yang lebih kompleks. Ketiga, negosiasi diterapkan ketika terjadi perbedaan kepentingan antar lembaga atau antar unit dengan mengedepankan prinsip keadilan (*adālah*) dan kemaslahatan bersama.

Strategi-strategi ini menunjukkan kesesuaian dengan teori manajemen konflik Thomas-Kilmann yang mengedepankan pendekatan kolaboratif dan akomodatif untuk membangun solusi bersama (Rahim, 2011). Dalam konteks Islam, hal ini sesuai dengan prinsip *ishlah* (perdamaian), *syura* (musyawarah), dan *ukhuwah* (persaudaraan) yang menjadi landasan etis dalam penyelesaian konflik. Efektivitas strategi ini tampak dari meningkatnya partisipasi guru dalam perumusan kebijakan pendidikan dan stabilitas program pendidikan dalam tiga tahun terakhir (2023-2025). Namun demikian, beberapa kelemahan masih tampak, terutama dalam aspek keberlanjutan program pelatihan tenaga kependidikan dan keterbatasan infrastruktur teknologi untuk mendukung inovasi pembelajaran berbasis digital.

Temuan ini memperkuat pendapat (Qomar, 2016) bahwa profesionalisasi pengelolaan pesantren memerlukan integrasi nilai-nilai Islam dengan prinsip manajemen modern. Dari sudut pandang integrasi teori dan konteks, strategi yang diterapkan menunjukkan kesesuaian dengan pendekatan sistemik yang dijelaskan (Yin, 2018), yaitu bahwa interaksi antara struktur, aktor, dan nilai menjadi penentu keberhasilan strategi. Di Pondok Pesantren Persis 228, struktur kelembagaan yang fleksibel, aktor yang berperan aktif, dan nilai-nilai Islam yang menjadi pedoman membentuk sistem manajemen pendidikan yang resilien dan fungsional.

### **Implikasi Temuan Penelitian**

Hasil penelitian ini memiliki implikasi teoretis, praktis, dan sosial yang signifikan. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam konteks pesantren berbasis organisasi masyarakat seperti Persatuan Islam. Temuan ini memperkuat teori bahwa nilai-nilai Islam dapat dijadikan kerangka kerja operasional dalam sistem manajemen pendidikan, bukan hanya sebagai landasan normatif-filosofis. Integrasi prinsip syura, amanah, muhasabah, dan *ishlah* dalam fungsi-fungsi manajemen menunjukkan bahwa manajemen berbasis nilai mampu menghasilkan sistem yang efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi referensi strategis bagi pengelola Pondok Pesantren Persis 228 Al-Fitri Cimaung untuk menyempurnakan sistem manajemen pendidikan, khususnya dalam aspek evaluasi, pengambilan keputusan, dan penguatan fungsi supervisi. Selain itu, pengalaman strategis yang terdokumentasi dalam penelitian ini dapat menjadi model bagi pesantren lain yang mengalami transformasi kelembagaan serupa,

terutama dalam mengelola konflik, membangun kepemimpinan kolektif, dan mengintegrasikan nilai Islam dalam praktik manajerial.

Secara sosial, hasil penelitian ini dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pesantren sebagai lembaga pendidikan yang adaptif, profesional, dan berbasis nilai. Dengan sistem manajemen yang transparan dan nilai-nilai Islam yang diterapkan secara nyata, pesantren dapat memperkuat posisinya sebagai lembaga pendidikan dan pembinaan umat yang kredibel di era modern. Hal ini sekaligus menjawab tantangan masyarakat kontemporer yang mendambakan lembaga pendidikan yang tidak hanya unggul secara akademis tetapi juga kokoh dalam pembentukan karakter dan nilai-nilai moral.

#### **4. KESIMPULAN**

Penelitian ini menghasilkan dua kesimpulan utama yang menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan. Pertama, karakteristik manajemen pendidikan pesantren yang ideal berdasarkan prinsip-prinsip Islam termanifestasi melalui integrasi sistematis fungsi-fungsi manajemen modern dengan nilai-nilai Islam fundamental. Di Pondok Pesantren Persatuan Islam 228 Al-Fitri Cimaung, karakteristik ini tercermin dalam empat dimensi utama: (1) perencanaan berbasis musyawarah (syura) dan tawakal yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan kolektif; (2) pengorganisasian berlandaskan amanah dan kompetensi yang menciptakan struktur fungsional dengan pembagian tugas dan wewenang yang jelas; (3) pelaksanaan yang menekankan ukhuwah Islamiyah dan keteladanan melalui kepemimpinan partisipatif-komunikatif; serta (4) evaluasi berorientasi muhasabah (introspeksi) dan islah (perbaikan berkelanjutan) yang sistematis dan melibatkan berbagai pihak. Karakteristik manajemen ini menunjukkan bahwa integrasi nilai-nilai Islam bukan sekadar landasan normatif-filosofis, tetapi dapat menjadi kerangka kerja operasional yang menghasilkan sistem manajemen yang efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Kedua, penerapan strategi manajemen pendidikan di Pondok Pesantren Persatuan Islam 228 Al-Fitri Cimaung menghadapi tantangan kompleks yang bersumber dari dimensi internal dan eksternal. Tantangan internal meliputi keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten, konflik kepemimpinan, ketimpangan pembagian tugas, dan keterbatasan dana akibat latar belakang sosial-ekonomi wali santri. Sementara tantangan eksternal mencakup persaingan antar lembaga, tuntutan modernisasi berbasis digital, perubahan regulasi pemerintah, dan ekspektasi masyarakat terhadap lulusan yang lebih profesional. Dalam merespons tantangan tersebut, pesantren mengimplementasikan strategi manajemen konflik berbasis nilai Islam melalui tiga pendekatan: musyawarah asatidz sebagai forum utama penyelesaian masalah, mediasi dengan melibatkan tokoh senior yang dihormati, dan negosiasi yang mengedepankan prinsip keadilan dan kemaslahatan bersama. Strategi ini terbukti efektif dalam menjaga stabilitas kelembagaan, meningkatkan partisipasi guru dalam perumusan kebijakan, dan mempertahankan kesinambungan program pendidikan, meskipun masih terdapat kelemahan dalam aspek keberlanjutan pelatihan tenaga kependidikan dan keterbatasan infrastruktur teknologi.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori dan praktik manajemen pendidikan Islam. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat proposisi bahwa nilai-nilai Islam dapat dioperasionalkan dalam sistem manajemen pendidikan pesantren untuk menghasilkan pengelolaan yang profesional tanpa kehilangan identitas keislaman. Integrasi prinsip syura, amanah, muhasabah, dan islah dalam fungsi-fungsi manajemen menunjukkan bahwa pendekatan berbasis nilai mampu menjadi instrumen penyeimbang antara idealitas nilai Islam dan kebutuhan praktis lembaga di era modern. Secara praktis, model manajemen yang dikembangkan Pondok Pesantren Persis 228 Al-Fitri dapat menjadi referensi bagi pesantren lain yang mengalami transformasi kelembagaan

serupa, terutama dalam mengelola konflik, membangun kepemimpinan kolektif, dan mengintegrasikan nilai Islam dalam praktik manajerial sehari-hari.

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian, beberapa rekomendasi dapat diajukan. Pertama, diperlukan penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan manajerial dan peningkatan kompetensi profesional secara berkelanjutan. Kedua, perlu dikembangkan sistem informasi manajemen berbasis teknologi untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi pengelolaan. Ketiga, pesantren perlu merancang strategi diversifikasi sumber pembiayaan jangka panjang melalui pengembangan unit usaha produktif dan optimalisasi zakat serta wakaf. Keempat, nilai-nilai manajemen Islam perlu terus direvitalisasi agar tidak sekadar menjadi jargon, tetapi terinternalisasi dalam budaya kerja seluruh komponen pesantren. Untuk penelitian lanjutan, disarankan untuk mengkaji secara mendalam implementasi teknologi digital dalam manajemen pesantren, menganalisis model kemitraan strategis pesantren dengan lembaga eksternal, serta meneliti dampak jangka panjang transformasi kelembagaan terhadap kualitas lulusan dan daya saing pesantren di era kontemporer.

## 5. REFERENSI

- Amiruddin. (2020). *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren*. Deepublish.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dhofier, Z. (1994). *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. LP3ES.
- Moleong, L. J., & Surjaman, T. (2014). *Metodologi penelitian kualitatif*.
- Mulyasa, E. (2004). *Manajemen berbasis sekolah: konsep, strategi dan implementasi*.
- Nata, H. A. (2012). *Manajemen pendidikan: Mengatasi kelemahan pendidikan Islam di Indonesia*. Kencana.
- Qomar, M. (2016). *Manajemen pendidikan islam*.
- Rahimah, S. D. (2015). *PEMIKIRAN PENDIDIKAN ISLAM PERSPEKTIF MASTUHU (Telaah dalam Buku Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam dan Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren)*. Pascasarjana.
- RI, D. P. D. P. K. (2022). *Pemetaan Tipologi Pesantren di Indonesia*. Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Kementerian Agama Republik Indonesia.
- RI, D. P. D. P. K. (2023). *Dokumentasi Internal Pesantren*. Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Kementerian Agama Republik Indonesia.
- RI, D. P. D. P. K. (2024). *Wawancara dengan Mudir*. Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Sagala, S. (2013). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan: pembuka ruang kreativitas, inovasi dan pemberdayaan potensi sekolah dalam sistem otonomi sekolah*.
- Spradley, J. P. (2016). *Participant observation*. Waveland Press.
- Sugiyono, S. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif Kuantitatif Dan R&D*. Bandung: Cv. Alfabeta.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.