

MODEL MANAJEMEN PENDIDIKAN PESANTREN BERBASIS NILAI UNTUK PEMBENTUKAN KEMANDIRIAN SANTRI

Nursaman¹

¹ Sekolah Tinggi Agama Islam Salahuddin Pasuruan, Indonesia
nursaman21@gmail.com

Submit : 17/03/2025 | Review : 05/06/2025 s.d 18/06/2025 | Publish : 21/06/2025

Abstract

This study explores the implementation of pesantren-based management in shaping student autonomy at Pondok Pesantren Darul Ulum Karangpandan, Rejoso, Pasuruan. The research focuses on the role of kyai leadership, the structure of student self-reliance programs, and the internalization of pesantren values within the educational process. Employing a qualitative approach with an intrinsic case study design, data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document analysis. The findings reveal that core pesantren values—such as sincerity, responsibility, and simplicity—serve as the foundation for managerial practices. The kyai plays a central role, functioning both as a spiritual leader and a policy director through a participatory leadership style. Programs including student cooperatives, entrepreneurship training, and daily task routines were shown to effectively foster both personal and social independence among students. The study affirms that value-oriented management rooted in pesantren culture offers a contextually grounded educational model that is both spiritually meaningful and practically effective. This model holds potential for replication in other pesantren with similar educational visions.

Keywords: *pesantren-based management, kyai leadership, student autonomy, Islamic educational values.*

Pendahuluan

Pesantren sebagai institusi pendidikan khas Indonesia telah lama dikenal sebagai pusat pembinaan nilai-nilai keislaman yang terintegrasi dengan kehidupan sehari-hari (Mujahid, 2021; Pohl, 2006). Keunikan pesantren terletak pada kekuatannya dalam menginternalisasi nilai keikhlasan, kesederhanaan, kedisiplinan, dan kemandirian kepada santri (Husni & Rohmah, 2024; Siswati et al., 2023). Karakteristik ini membuat pesantren berbeda dari lembaga pendidikan formal lainnya, baik dalam

struktur organisasi, proses pembelajaran, maupun pendekatan manajerial yang digunakan (Hadi, 2022; Prasetyo, 2022; Zakaria et al., 2025).

Dalam upaya menjawab kebutuhan zaman, pesantren mulai mengadopsi berbagai pendekatan manajemen modern tanpa meninggalkan nilai-nilai fundamental yang menjadi identitasnya (Komala et al., 2025; Wahdatunnisa et al., 2025). Salah satu pendekatan tersebut adalah manajemen berbasis pesantren, yaitu suatu sistem pengelolaan pendidikan yang mengintegrasikan nilai-nilai pesantren dengan prinsip-prinsip manajemen pendidikan kontemporer (Ridwan & Maryati, 2024; Zakiah et al., 2025). Pendekatan ini mengandalkan kepemimpinan spiritual kyai sebagai penggerak utama dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program-program pendidikan di pesantren.

Manajemen berbasis pesantren menekankan pentingnya partisipasi, nilai spiritual, dan pembentukan karakter sebagai inti dari pengelolaan lembaga (Hamka, 2025; Witarti et al., 2021). Model ini tidak hanya relevan untuk menjawab persoalan internal pesantren, tetapi juga menjadi alternatif manajemen pendidikan yang berbasis kearifan lokal. Dalam konteks ini, pembentukan kemandirian santri menjadi indikator penting keberhasilan manajemen pesantren (Maulidin, 2024; Nawawi, 2022; Sanusi, 2012). Santri yang mandiri tidak hanya mampu mengelola kehidupannya sendiri, tetapi juga memiliki tanggung jawab sosial dan kepemimpinan yang kuat (Ripai, 2021; Sagala, 2015).

Berbagai penelitian sebelumnya telah menyoroti peran pesantren dalam membentuk karakter dan nilai-nilai keagamaan santri (Bambang Triyono & Elis Mediawati, 2023; Chandra, 2020; Gumilang & Nurcholis, 2018). Namun demikian, kajian tentang manajemen berbasis pesantren yang secara sistematis dikaitkan dengan pembentukan kemandirian santri masih sangat terbatas. Banyak studi yang bersifat normatif-deskriptif dan belum menggali secara mendalam bagaimana desain, strategi, dan implementasi manajerial berkontribusi langsung terhadap penguatan kemandirian santri.

Kemandirian santri dalam konteks ini tidak hanya bermakna kemampuan untuk bertahan secara ekonomi, tetapi juga mencakup aspek tanggung jawab pribadi, kepemimpinan, dan kemampuan mengambil keputusan secara mandiri dalam kehidupan sosialnya (Boud, 2012). Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana manajemen yang berbasis pada nilai-nilai khas pesantren dapat menjadi strategi yang efektif untuk mendorong tumbuhnya kemandirian secara holistik.

Pondok Pesantren Darul Ulum Karangpandan Rejoso Pasuruan merupakan salah satu pesantren yang telah menerapkan model manajemen berbasis pesantren dengan berbagai inovasi program yang mendukung kemandirian santri, seperti koperasi santri, pelatihan kewirausahaan, dan program tanggung jawab sosial. Pesantren ini menjadi menarik untuk dikaji karena keberhasilannya dalam mengintegrasikan nilai-nilai tradisional pesantren dengan kebutuhan penguatan kapasitas santri di era modern.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan manajemen berbasis pesantren dalam membentuk kemandirian santri di Pondok Pesantren Darul Ulum Karangpandan. Fokus utama diarahkan pada strategi manajerial, peran kepemimpinan kyai, serta keterlibatan santri dalam pelaksanaan program-program kemandirian.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan Islam, khususnya terkait model manajemen berbasis nilai lokal. Secara praktis, hasil kajian ini dapat menjadi rujukan bagi para pengelola pesantren dalam mengembangkan sistem manajemen yang tidak hanya efektif secara struktural, tetapi juga kontekstual dengan semangat nilai-nilai pesantren untuk membentuk santri yang mandiri, adaptif, dan berdaya saing.

BAHAN DAN METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik (Rahardjo, 2017) untuk menggali secara mendalam praktik manajemen berbasis pesantren dalam membentuk kemandirian

santri di Pondok Pesantren Darul Ulum Karangpandan Rejoso Pasuruan. Desain ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami proses manajerial dalam konteks nilai-nilai lokal pesantren secara menyeluruh dan alami, tanpa intervensi eksternal yang mengganggu.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan terhadap pengasuh (kyai), pengelola program, dan santri aktif untuk memperoleh data dari berbagai perspektif. Observasi dilakukan dengan keterlibatan langsung dalam aktivitas keseharian pesantren, sementara dokumen seperti kurikulum, laporan program, dan struktur manajemen digunakan untuk memperkuat temuan lapangan.

Data dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik dengan merujuk pada langkah-langkah (Braun & Clarke, 2006), yaitu mulai dari transkripsi data, pengkodean awal, hingga identifikasi tema-tema utama yang relevan. Tema seperti kepemimpinan spiritual, integrasi nilai, dan efektivitas program kemandirian digunakan untuk memahami keterkaitan antara sistem manajemen dan pembentukan karakter santri.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, konfirmasi kepada informan (*member checking*), serta diskusi dengan sejawat (*peer debriefing*). Seluruh proses penelitian dilakukan secara etis dengan persetujuan dari pihak pesantren, jaminan kerahasiaan identitas partisipan, dan netralitas peneliti selama pengumpulan data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan manajemen berbasis pesantren di Pondok Pesantren Darul Ulum Karangpandan dilakukan dengan mengintegrasikan nilai-nilai khas pesantren dalam seluruh aspek pengelolaan lembaga. Kyai sebagai figur sentral memainkan peran penting tidak hanya sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai aktor utama dalam perencanaan, pengawasan, dan pengambilan keputusan strategis. Peran kyai ini bersifat kolektif namun tetap karismatik, yang dalam teori kepemimpinan pendidikan Islam

digambarkan sebagai kepemimpinan yang menginspirasi dan menanamkan nilai (Supriyanto, 2020).

Struktur manajerial di pesantren ini tidak sepenuhnya birokratis, melainkan berbasis pada pembagian peran yang alami dan bertingkat. Santri senior diberi amanah sebagai pembimbing atau penanggung jawab kegiatan harian santri junior. Sistem ini menunjukkan adanya pembelajaran kepemimpinan dan tanggung jawab secara langsung. Model ini sejalan dengan pendekatan *learning organization*, di mana institusi mendesain struktur yang memungkinkan setiap aktor belajar dan berperan dalam pengembangan organisasi (Senge, 1990).

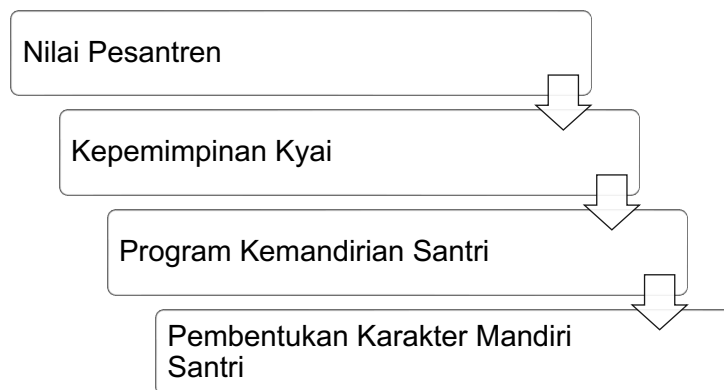
Program kemandirian menjadi salah satu fokus utama dari sistem manajemen pesantren. Kegiatan seperti pelatihan kewirausahaan, pengelolaan koperasi santri, produksi makanan ringan, pertanian mandiri, dan usaha laundry dikelola bersama oleh santri dengan pengawasan ustadz. Melalui keterlibatan ini, santri tidak hanya mendapatkan keterampilan praktis, tetapi juga belajar mengelola keuangan, bernegosiasi, dan bertanggung jawab terhadap hasil kerja. Hal ini mencerminkan implementasi pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) sebagaimana dikembangkan oleh Kolb (Jullien & Kolb, 1984), yang menyatakan bahwa keterampilan sosial dan personal terbentuk secara optimal melalui pengalaman langsung.

Penguatan kemandirian santri di pesantren ini tidak hanya difokuskan pada aspek ekonomi, tetapi juga pada penguatan kedisiplinan, tanggung jawab sosial, dan pengambilan keputusan pribadi. Dalam kehidupan sehari-hari, santri diberi tanggung jawab atas kebersihan asrama, pengaturan jadwal ibadah, distribusi makanan, hingga pengelolaan kegiatan keagamaan. Ini menunjukkan bahwa pesantren telah menjadi arena pendidikan karakter yang sistematis, di mana nilai kemandirian dibentuk melalui proses sosial yang berlangsung terus-menerus.

Aspek pengawasan dan evaluasi dalam sistem manajemen pesantren juga memiliki keunikan tersendiri. Evaluasi dilakukan secara informal

namun terstruktur melalui pelaporan mingguan dari santri kepada pembimbing, serta evaluasi bulanan oleh pengurus harian yang berkoordinasi langsung dengan kyai. Tidak hanya aspek kognitif yang dievaluasi, tetapi juga sikap, partisipasi, dan tanggung jawab sosial santri. Model evaluasi seperti ini memperlihatkan keberpihakan sistem terhadap pembentukan karakter secara menyeluruh dan bukan semata-mata pencapaian akademik.

Dari perspektif manajerial, pesantren ini telah menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang dikenal dalam literatur, seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Namun, seluruh fungsi tersebut dijalankan dalam kerangka nilai dan budaya pesantren yang khas. Misalnya, proses perencanaan program tidak dilakukan secara formal melalui rapat birokratis, tetapi melalui musyawarah bersama antara kyai dan para pengelola program dalam suasana informal dan kekeluargaan. Pendekatan ini mencerminkan bahwa manajemen berbasis pesantren tidak menolak prinsip-prinsip manajerial modern, tetapi menyesuaikannya dengan nilai-nilai lokal yang dijunjung tinggi.



Gambar 1. Model Manajemen Berbasis Pesantren dalam Meningkatkan Kemandirian Santri

Selain keberhasilan dalam penguatan kemandirian, penelitian ini juga menemukan adanya tantangan dalam implementasi manajemen berbasis pesantren. Salah satu kendala utama adalah keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi manajerial formal. Beberapa ustadz

atau pengelola program belum memiliki latar belakang pendidikan manajemen, sehingga pengelolaan kegiatan terkadang tidak terdokumentasi secara sistematis. Kondisi ini dapat berdampak pada kesinambungan program dan kesulitan dalam melakukan evaluasi berbasis data. Hal ini menunjukkan perlunya pelatihan dan penguatan kapasitas manajerial bagi pengelola pesantren.

Kendala lain adalah minimnya akses terhadap jejaring eksternal yang mendukung pengembangan program kemandirian. Meskipun pesantren memiliki semangat kemandirian yang tinggi, namun kolaborasi dengan pihak luar seperti lembaga pelatihan, dinas terkait, maupun sektor swasta masih terbatas. Padahal, dalam literatur tentang pengembangan organisasi berbasis komunitas, kolaborasi lintas sektor merupakan elemen penting dalam menjamin keberlanjutan program (Ba et al., 2024). Oleh karena itu, pesantren perlu membangun jejaring strategis tanpa kehilangan jati diri dan nilai-nilai utamanya.

Dari sudut pandang konseptual, praktik manajemen berbasis pesantren di Darul Ulum mencerminkan perpaduan antara pendekatan spiritual leadership dan nilai-nilai lokal yang dioperasionalkan dalam struktur manajerial. Kyai sebagai pemimpin bukan hanya pemegang otoritas, tetapi juga simbol nilai yang diteladani dan menjadi sumber legitimasi moral. Hal ini selaras dengan teori tindakan Talcott Parsons, yang menyatakan bahwa tindakan sosial tidak berdiri sendiri, melainkan dibentuk dalam kerangka nilai dan sistem sosial yang mengaturnya. Dalam konteks ini, tindakan manajerial di pesantren tidak sekadar teknis, tetapi bagian dari sistem nilai yang hidup dan diinternalisasi.

Jika dikaji lebih jauh, model manajemen berbasis pesantren ini juga merepresentasikan apa yang disebut oleh Bush (Bush, 2020) sebagai *values-led management*, di mana keputusan dan kebijakan pendidikan tidak hanya berbasis efisiensi atau hasil, tetapi juga pada komitmen terhadap nilai dan misi spiritual. Pesantren bukan sekadar lembaga pendidikan, tetapi juga komunitas moral yang memiliki sistem manajemen

khas berbasis nilai. Ini menjadi kontribusi penting dalam literatur manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam menggali praktik-praktik lokal yang belum banyak ditulis dalam jurnal-jurnal internasional.

Temuan penelitian ini juga memperlihatkan bahwa santri bukan hanya objek pendidikan, tetapi aktor aktif dalam proses manajerial dan sosial. Pelibatan mereka dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan kemandirian menjadi media pembelajaran langsung yang efektif. Mereka belajar mengatur waktu, mengambil keputusan, memimpin kelompok, hingga menyelesaikan konflik. Ini merupakan bentuk pembelajaran karakter yang tidak hanya diajarkan, tetapi dihidupkan dalam keseharian. Konsep ini memperkuat pendekatan *character-based education* yang kini menjadi perhatian dalam sistem pendidikan global.

Secara praktis, model manajemen berbasis pesantren dapat dijadikan rujukan dalam pengembangan sistem pendidikan Islam yang adaptif, mandiri, dan berbasis nilai lokal. Secara teoretis, model ini menunjukkan bahwa manajemen pendidikan tidak bersifat universal dan netral, melainkan kontekstual dan melekat pada sistem budaya tempat ia dijalankan. Oleh karena itu, pendekatan manajerial dalam pendidikan Islam perlu terus dikembangkan dari bawah (*bottom-up*), melalui penguatan praktik baik di lembaga-lembaga seperti pesantren.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen berbasis pesantren di Pondok Pesantren Darul Ulum Karangpandan Rejoso Pasuruan memiliki kontribusi signifikan dalam membentuk kemandirian santri. Sistem manajerial yang dibangun berakar kuat pada nilai-nilai khas pesantren seperti keikhlasan, kemandirian, tanggung jawab, dan ukhuwah. Nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi dasar moral institusi, tetapi juga menjadi fondasi dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program-program pendidikan yang bersifat aplikatif.

Peran kyai sebagai pemimpin spiritual sekaligus manajerial menjadi kunci dalam memastikan arah kebijakan lembaga tetap konsisten dengan

misi pendidikan pesantren. Pelibatan santri dalam berbagai program kewirausahaan, pengelolaan unit usaha, serta tanggung jawab sosial membentuk ruang pembelajaran langsung yang efektif dalam menumbuhkan karakter mandiri. Manajemen pesantren yang dijalankan secara partisipatif dan berbasis nilai terbukti mendorong internalisasi tanggung jawab, disiplin, dan kemandirian pada diri santri.

Temuan ini memberikan kontribusi penting secara teoretis dalam wacana manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam pengembangan pendekatan *values-based Islamic education management* yang kontekstual dan partisipatif. Penelitian ini juga memperkaya literatur tentang integrasi nilai budaya lokal dalam sistem manajerial lembaga pendidikan Islam. Secara praktis, model yang dikembangkan oleh Pondok Pesantren Darul Ulum dapat dijadikan rujukan bagi pesantren lain dalam membangun sistem pendidikan yang adaptif, berbasis pengalaman, dan memperkuat karakter santri.

Referensi

- Ba, Y., Nair, S., & Kedia, M. (2024). Cross-sector collaboration, nonprofit readiness, and sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 53, 100933.
- Bambang Triyono, N., & Elis Mediawati, N. (2023). *Transformasi Nilai-Nilai Islam Melalui Pendidikan Pesantren: Implementasi Dalam Pembentukan Karakter Santri*. 1(1), 147–158. <https://doi.org/10.62504/jimr403>
- Boud, D. (2012). *Developing student autonomy in learning*. Routledge.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management*.
- Chandra, P. (2020). Peran Pondok Pesantren dalam Membentuk Karakter Bangsa Santri di Era Disrupsi. *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(2), 243–262.
- Gumilang, R., & Nurcholis, A. (2018). Peran Pondok Pesantren Dalam

Pembentukan Karakter Santri. *Comm-Edu (Community Education Journal)*, 1(3), 42. <https://doi.org/10.22460/comm-edu.v1i3.2113>

Hadi, M. (2022). Formalization of Education Management: A Challenge to Indonesia's Traditional Pesantren System. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, 101.

Hamka, A. F. (2025). Tantangan Dan Strategi Manajemen Peserta Didik di Sekolah Berbasis Pesantren. *Jurnal Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian, Dan Inovasi*, 5(1).

Husni, M., & Rohmah, E. S. (2024). Analysis of Comprehensive Traditional Pesantren Values. *ISAR Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 2(8), 88–95.

Jullien, R., & Kolb, M. (1984). Hierarchical model for chemically limited cluster-cluster aggregation. *Journal of Physics A: General Physics*, 17(12), L639. <https://doi.org/10.1088/0305-4470/17/12/003>

Komala, E., Saifi, A. F. Z., Setiawan, A., Susilawati, E., & Adam, D. K. (2025). Tradisionalisasi Pendidikan Pesantren Modern dalam Transformasi Pendidikan Islam. *SiRad: Pelita Wawasan*, 49–58.

Maulidin, S. (2024). Pendidikan Kemandirian Di Pondok Pesantren:(Studi Mengenai Realitas Kemandirian Santri di Pondok Pesantren Darul Falah Bandar Lampung). *Jurnal Kajian Pendidikan Islam*, 126–138.

Mujahid, I. (2021). Islamic orthodoxy-based character education: creating moderate Muslim in a modern pesantren in Indonesia. *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*, 11(2), 185–212.

Nawawi, U. (2022). Manajemen pendidikan entrepreneur dalam meningkatkan kompetensi wirausaha santri pada pondok pesantren riyadlusharfiwalmantiq. *J-STAF: Siddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah*, 1(2), 280–296.

Pohl, F. (2006). Islamic education and civil society: Reflections on the pesantren tradition in contemporary Indonesia. *Comparative Education Review*, 50(3), 389–409.

Prasetyo, M. A. M. (2022). Organizational and Cultural Transformation of Pesantren in Creating A Competitive Culture. *Qalamuna-Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama*, 14(1), 73–88.

Rahardjo, M. (2017). *Studi kasus dalam penelitian kualitatif: konsep dan prosedurnya*.

Ridwan, M., & Maryati, S. (2024). Dari Tradisi Ke Masa Depan: Tantangan Pendidikan Islam dalam Masyarakat Kontemporer. *Dirasah: Jurnal*

Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam, 7(2), 630–641.

Ripai, A. (2021). Gaya Kepemimpinan Kyai Dalam Membentuk Kemandirian Santri (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Raudlatul Muhtadain Majalengka). *Proceedings of Annual Conference on Islamic Educational Management*, 504–513.

Sagala, S. (2015). Manajemen dan kepemimpinan pendidikan pondok pesantren. *Jurnal Tarbiyah*, 22(2).

Sanusi, U. (2012). Pendidikan kemandirian di pondok pesantren. *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim*, 10(2), 123–139.

Senge, P. (1990). Peter Senge and the learning organization. *Dimension*, 14.

Siswati, V., Abidin, Z., & Zaldi, A. (2023). Supporting Pesantren-based Higher Education to Internalize Value Education. *Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)*, 6(2), 207–222.

Supriyanto, E. E. (2020). Kontribusi Pendidikan Pesantren Bagi Pendidikan Karakter di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Nusantara*, 1(1), 13–26.

Wahdatunnisa, F., Rustandi, N., Nurmiati, A. S., & Nurfalah, M. S. (2025). Penerapan Pendekatan Heutagogi dalam Pengembangan Kemandirian Belajar Santri di Lingkungan Pesantren: Implementation of the Heutagogy Approach in Developing Student Learning Independence in the Pesantren Environment. *Kharismatik: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(1), 15–27.

Witarti, D. I., Puspitasari, A., & Fithriana, A. (2021). Pendidikan Anti Korupsi Kepada Anak Usia Sekolah Sebagai Upaya Pencapaian Sustainable Development Goals (Sdgs) Tujuan 16 Target 5. *Sebatik*, 25(1), 208–213. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v25i1.1085>

Zakaria, A. R., Karwadi, Budiman, A. M., Fatahillah, M., & Akib, A. R. M. (2025). Strategic Management Practices in Pesantren: Innovations for Enhancing Educational Quality and Organizational Sustainability. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 13(2), 86–97.

Zakiah, A., Tanjung, M. A., Fahira, N. A., Al Hudaya, R., & Iqbal, M. (2025). Perkembangan Manajemen, Sistem Pendidikan dan Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern. *MUDABBIR Journal Research and Education Studies*, 5(2), 11–15.