

MAKALAH
PESANTREN SEBAGAI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM:
KONSEP MANAJEMEN DAN PENERAPANNYA

Makalah ini diajukan sebagai Tugas Mata Kuliah

Manajemen Pengembangan LPI

Dosen Pengampu : Dr. Abdul Goffar, M.Pd.I



Disusun Oleh:

Imam Samsul Arifin

MPI22510008

PROGRAM MAGISTER PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM AT – TAQWA BONDOWOSO
TAHUN AJARAN 2025/2026

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah SWT, Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, segala puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat, Taufiq dan Hidayah-Nya sehingga penyusunan makalah ini yang berjudul **“Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam: Konsep Manajemen Dan Penerapannya”** dapat terselesaikan dengan baik. Shalawat dan Salam semoga tetap tercurahkan kepada Baginda Rasulullah SAW yang telah memberikan syafaatnya serta yang telah membuka pintu ilmu bagi kita.

Penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah terlibat dalam selesainya makalah ini terutama dosen pengampu mata kuliah Manajemen Humas Lembaga Pendidikan, Dr. Abdul Goffar, M.Pd.I yang telah membimbing dalam penulisan makalah ini

Dan penulis berharap semoga makalah ini bermanfaat bagi agama, nusa dan bangsa. Apabila dalam makalah ini terdapat kekurangan, Kami mengharapkan kritik dan saran dari para pembaca terutama dari pihak IAI At-Taqwa Bondowoso, demi perbaikan di masa yang akan datang. Semoga segala kebaikan yang telah diberikan mendapat pahala yang berlipat ganda dari Allah swt.

Bondowoso, 02 Mei 2026

Penulis

DAFTAR ISI	
COVER	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penulisan	2
BAB II PEMBAHASAN	4
A. Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam	4
B. Konsep Manajemen dalam Perspektif Islam	6
C. Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Pengelolaan Pesantren	7
D. Manajemen Kurikulum Pesantren	11
E. Manajemen Sumber Daya Manusia Pesantren	12
F. Manajemen Keuangan Pesantren	13
G. Model Manajemen Pesantren yang Efektif di Era Modern	14
BAB III PENUTUP	16
A. Kesimpulan	16
B. Saran	17
DAFTAR PUSTAKA	19

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tertua yang tumbuh dari rahim peradaban Islam Nusantara. Jauh sebelum kemerdekaan Indonesia diproklamasikan, pesantren telah hadir sebagai pusat pengkaderan ulama, tempat transmisi ilmu-ilmu keislaman, sekaligus motor penggerak perubahan sosial di tengah masyarakat (Dhofier, 2019). Keberhasilan pesantren bertahan selama berabad-abad di tengah gempuran kolonialisme dan modernisasi merupakan bukti nyata ketangguhan kelembagaannya.

Namun, keberhasilan pesantren melewati berbagai tantangan zaman tidak dapat dilepaskan dari aspek manajemen atau tata kelola yang diterapkan di dalamnya. Manajemen pesantren, yang pada awalnya sangat bergantung pada figur tunggal kiai sebagai pemegang otoritas tertinggi, secara perlahan telah berevolusi menjadi sistem tata kelola yang lebih terstruktur, transparan, dan akuntabel (Mastuhu, 2020). Transformasi manajemen ini menjadi keniscayaan di era modern yang menuntut profesionalitas dan akuntabilitas tinggi dari setiap lembaga pendidikan.

Pengakuan formal negara terhadap pesantren melalui Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren semakin menegaskan pentingnya pembenahan manajemen pesantren secara sistematis. Regulasi ini tidak hanya memberikan payung hukum yang lebih kokoh bagi operasional pesantren, tetapi juga menetapkan standar-standar pengelolaan yang harus dipenuhi oleh pesantren agar dapat memperoleh akreditasi dan pengakuan resmi dari negara (UU No. 18/2019).

Kajian tentang manajemen pesantren menjadi semakin relevan dan mendesak mengingat besarnya skala dan dampak sosial pesantren di Indonesia. Dengan jumlah lebih dari 36.000 pesantren dan santri mencapai

lebih dari 4,2 juta orang (Kemenag RI, 2023), pesantren sesungguhnya merupakan jaringan

pendidikan terbesar yang dikelola oleh masyarakat sipil di Indonesia. Pengelolaan yang baik terhadap jaringan pendidikan sebesar ini akan memberikan dampak yang luar biasa bagi kualitas sumber daya manusia dan kemajuan bangsa.

Di sisi lain, banyak pesantren yang masih menghadapi berbagai problem manajemen yang menghambat perkembangannya, seperti ketergantungan berlebihan pada figur kiai, lemahnya sistem administrasi dan dokumentasi, minimnya transparansi keuangan, serta terbatasnya kapasitas sumber daya manusia di bidang manajerial (Qomar, 2022). Kajian komprehensif tentang konsep manajemen pesantren dan penerapannya diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam menjawab berbagai tantangan tersebut.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam makalah ini adalah:

1. Apa yang dimaksud dengan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dan bagaimana karakteristik kelembagaannya?
2. Bagaimana konsep manajemen dalam perspektif Islam dan relevansinya dengan pengelolaan pesantren?
3. Apa saja fungsi-fungsi manajemen yang diterapkan dalam pengelolaan pesantren?
4. Bagaimana model manajemen pesantren yang efektif dalam menghadapi tantangan era modern?

C. Tujuan Penulisan

Penulisan makalah ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam beserta karakteristik kelembagaannya.

2. Menganalisis konsep manajemen dalam perspektif Islam dan relevansinya bagi tata kelola pesantren.
3. Mengidentifikasi dan mengkaji penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan pesantren.
4. Merumuskan model manajemen pesantren yang efektif dan relevan di era modern.

BAB II

PEMBAHASAN

A. Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam

1. Hakikat dan Definisi Pesantren

Kata "pesantren" berasal dari bahasa Sansekerta *shastri* yang berarti orang yang menguasai kitab-kitab suci, dengan awalan *pe-* dan akhiran *-an* yang menunjukkan tempat. Namun dalam perkembangannya, pesantren lebih sering dikaitkan dengan kata *santri* yang dipercaya berasal dari bahasa Tamil *sattiri* yang berarti orang yang tinggal di rumah ibadah (Dhofier, 2019). Terlepas dari perdebatan etimologis tersebut, pesantren secara substantif dipahami sebagai sebuah komunitas pendidikan yang hidup bersama di bawah bimbingan seorang kiai atau ulama.

Dalam perspektif yang lebih komprehensif, Mastuhu (2020) mendefinisikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional yang mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari. Definisi ini mengandung tiga dimensi penting: dimensi intelektual (mempelajari dan memahami), dimensi spiritual (menghayati), dan dimensi praksis (mengamalkan dan menjadikan pedoman perilaku).

UU No. 18/2019 tentang Pesantren mendefinisikan pesantren sebagai lembaga yang berbasis masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yayasan, organisasi masyarakat Islam, dan/atau masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, menyemaikan akhlak mulia serta memegang teguh ajaran Islam rahmatan lil-alamin yang tercermin dari sikap religius, moderat, sederhana, dan mandiri, serta unggul dalam penyelenggaraan pendidikan

Islam. Definisi legal ini menegaskan tiga fungsi utama pesantren: sebagai lembaga pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat.

2. Elemen-Elemen Pesantren

Dhofier (2019) mengidentifikasi lima elemen dasar yang harus ada agar suatu lembaga dapat disebut sebagai pesantren, yaitu: (a) pondok atau asrama sebagai tempat tinggal bersama para santri; (b) masjid atau mushalla sebagai pusat ibadah dan pembelajaran; (c) pengajaran kitab-kitab Islam klasik (kitab kuning); (d) santri yang mukim dan belajar di pesantren; dan (e) kiai sebagai pemimpin spiritual dan intelektual pesantren. Kelima elemen ini membentuk ekosistem pembelajaran yang khas dan tidak dapat ditemukan di lembaga pendidikan manapun.

Dalam perkembangan pesantren modern, elemen-elemen ini telah mengalami perluasan dan penambahan. Banyak pesantren kini juga memiliki sekolah formal (madrasah atau sekolah umum), lembaga ekonomi berbasis pesantren (koperasi pondok pesantren/kopontren), pusat layanan masyarakat, hingga perguruan tinggi yang terintegrasi dalam sistem pesantren (Qomar, 2022). Perluasan ini mencerminkan dinamisme pesantren dalam merespons kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

3. Tipologi Pesantren

Berdasarkan karakteristik manajemen dan kurikulumnya, pesantren di Indonesia dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipologi. Pertama, pesantren salafiyah (tradisional) yang mempertahankan sistem pendidikan klasik dengan kitab kuning sebagai kurikulum utama dan tidak menyelenggarakan pendidikan formal. Kedua, pesantren khalafiyah (modern) yang mengintegrasikan sistem pendidikan modern ke dalam sistem pesantren, seperti yang dicontohkan oleh Pondok Modern Darussalam Gontor. Ketiga, pesantren terpadu (kombinasi) yang menggabungkan kedua pola di atas (Wahid, 2021).

Tipologi ini sangat relevan dalam konteks manajemen karena masing-masing tipe pesantren menerapkan model manajemen yang berbeda. Pesantren salafiyah cenderung menggunakan model manajemen tradisional yang sangat kiai-sentris, sedangkan pesantren modern telah mengadopsi prinsip-prinsip manajemen profesional yang lebih sistematis dan terstruktur. Pemahaman tentang tipologi ini penting untuk menyesuaikan model manajemen yang paling tepat bagi masing-masing pesantren (Haedari, 2022).

B. Konsep Manajemen dalam Perspektif Islam

1. Pengertian Manajemen Islami

Manajemen dalam perspektif Islam tidak sekadar sebuah teknik atau metode pengelolaan organisasi, tetapi merupakan sebuah filosofi dan praktik yang terintegrasi dengan nilai-nilai tauhid dan etika Islam. Kata yang paling dekat dengan konsep manajemen dalam khazanah Islam adalah *idarah* yang secara harfiah berarti mengatur atau mengelola, dan *tadbir* yang berarti merencanakan atau menata urusan (Al-Buraey, 2020). Kedua konsep ini merujuk pada aktivitas pengaturan dan pengelolaan yang dilakukan oleh manusia sebagai *khalifah* (wakil Tuhan) di muka bumi.

Ramayulis (2022) mendefinisikan manajemen pendidikan Islam sebagai proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki baik perangkat keras maupun lunak melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan, baik di dunia maupun di akhirat. Definisi ini menegaskan orientasi ganda manajemen Islami: tidak hanya berorientasi pada tujuan-tujuan duniawi seperti efisiensi dan produktivitas, tetapi juga pada tujuan ukhrawi berupa kebahagiaan di akhirat.

Prinsip-prinsip dasar manajemen dalam Islam bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah. Beberapa prinsip utama yang relevan bagi manajemen pesantren antara lain: (a) prinsip tauhid (keesaan Allah) yang

menjadi landasan spiritual seluruh aktivitas manajerial; (b) prinsip amanah (kepercayaan dan tanggung jawab) yang mengharuskan setiap pemimpin mengelola sumber daya yang dipercayakan dengan penuh integritas; (c) prinsip syura (musyawarah) yang mendorong pengambilan keputusan partisipatif; (d) prinsip 'adl (keadilan) dalam distribusi sumber daya dan penghargaan; serta (e) prinsip ihsan (keunggulan dan kesempurnaan) yang mendorong pencapaian kualitas tertinggi dalam segala pekerjaan (Siagian, 2021).

2. Kepemimpinan dalam Manajemen Pesantren

Kepemimpinan merupakan unsur yang paling krusial dalam manajemen pesantren. Dalam tradisi pesantren, figur kiai tidak sekadar pemimpin organisasi, tetapi merupakan simbol otoritas spiritual, intelektual, dan moral yang menjadi pusat gravitasi seluruh kehidupan pesantren. Konsep *al-zimam* (tali kepemimpinan) dan *wilayah* (kewenangan) dalam fikih menggambarkan tanggung jawab besar yang diemban seorang pemimpin pesantren (Qomar, 2022).

Gaya kepemimpinan kiai di pesantren secara tradisional bersifat kharismatik-paternalistik, di mana otoritas kiai didasarkan pada kombinasi antara kedalaman ilmu, kesalehan pribadi, dan genealogi (nasab) dari ulama terkemuka. Gaya kepemimpinan ini memiliki kelebihan dalam hal kemampuan mobilisasi dan konsolidasi komunitas, tetapi juga memiliki kelemahan berupa kerentanan terhadap krisis suksesi ketika kiai meninggal atau tidak mampu lagi memimpin (Wahid, 2021).

Pesantren modern yang berhasil umumnya telah mentransformasi model kepemimpinan dari yang semata-mata bersifat personal-kharismatik menuju model kepemimpinan berbasis sistem (*system-based leadership*), di mana kepemimpinan didistribusikan kepada berbagai struktur dan jabatan yang jelas, dan keberlanjutan kepemimpinan dijamin oleh sistem, bukan semata-mata oleh ketokohan individu (Haedari, 2022).

C. Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Pengelolaan Pesantren

Teori manajemen klasik yang dikembangkan oleh Henry Fayol mengidentifikasi empat fungsi utama manajemen: perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating), dan pengawasan (controlling) atau dikenal dengan akronim POAC. Dalam konteks pesantren, keempat fungsi ini dapat diterapkan secara terintegrasi dengan nilai-nilai Islam untuk menghasilkan tata kelola yang efektif sekaligus bermakna secara spiritual (Siagian, 2021).

1. Perencanaan (Planning)

Perencanaan dalam manajemen pesantren adalah proses penetapan visi, misi, tujuan, dan strategi pesantren secara sistematis dan terukur. Dalam perspektif Islam, perencanaan dikuatkan oleh konsep *tafakkur* (merenungkan dan memikirkan dengan seksama) dan *niyyah* (niat yang benar) yang harus selalu dilandasi oleh tujuan mencari ridha Allah SWT (Ramayulis, 2022).

Perencanaan yang baik di pesantren mencakup beberapa dimensi: (a) perencanaan akademik-kurikuler, yaitu penyusunan kurikulum pendidikan yang mengintegrasikan ilmu agama dan umum secara harmonis; (b) perencanaan sumber daya manusia, yang meliputi rekrutmen, pengembangan, dan retensi tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten; (c) perencanaan keuangan, berupa penyusunan anggaran yang transparan dan bertanggung jawab; (d) perencanaan fisik dan infrastruktur; serta (e) perencanaan pengembangan kelembagaan jangka panjang (Qomar, 2022).

Salah satu kelemahan umum manajemen pesantren tradisional adalah lemahnya budaya perencanaan jangka panjang yang tertulis dan terukur. Banyak pesantren yang masih mengandalkan perencanaan informal yang hanya ada dalam benak kiai, tanpa dituangkan dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra) atau Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang dapat dikomunikasikan kepada seluruh pemangku

kepentingan (Haedari, 2022). Kondisi ini rentan terhadap bias kepentingan dan kesulitan dalam evaluasi capaian.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian dalam manajemen pesantren adalah proses penyusunan struktur organisasi, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta penetapan wewenang dan jalur koordinasi di antara berbagai unit dan individu yang ada di pesantren. Prinsip Islam yang paling relevan dengan fungsi ini adalah konsep *tanzim* (mengatur dan menata) dan *tawazun* (keseimbangan) yang mendorong terciptanya struktur yang adil dan proporsional (Al-Buraey, 2020).

Struktur organisasi pesantren telah mengalami perkembangan yang signifikan. Pesantren tradisional biasanya memiliki struktur yang sangat sederhana dan sentralistik: kiai sebagai pemimpin puncak, dibantu oleh beberapa lurah pondok dan ustaz senior. Pesantren modern, sebaliknya, telah mengembangkan struktur yang lebih kompleks dengan berbagai departemen dan divisi: bidang pengajaran dan kurikulum, bidang asrama dan kesarifan, bidang keuangan dan usaha, bidang hubungan masyarakat, hingga bidang riset dan pengembangan (Mastuhu, 2020).

Pentingnya pengorganisasian yang baik di pesantren dapat dilihat dari pengalaman pesantren-pesantren besar yang berhasil. Pondok Modern Darussalam Gontor, misalnya, telah membangun sistem pengorganisasian yang sangat rapi melalui konsep *panca jangka* dan badan wakaf yang berfungsi sebagai pemegang otoritas tertinggi kelembagaan. Sistem ini berhasil menjamin keberlanjutan pesantren tanpa tergantung pada figur satu orang kiai (Wahid, 2021).

3. Pengarahan dan Pelaksanaan (Actuating)

Actuating atau pengarahan adalah proses menggerakkan, memotivasi, dan mengarahkan seluruh sumber daya manusia pesantren

untuk melaksanakan rencana yang telah ditetapkan. Dalam Islam, fungsi ini sangat erat kaitannya dengan konsep *qiyadah* (kepemimpinan), *ta'lim* (pengajaran dan bimbingan), dan *tazkiyah* (pembersihan dan pemurnian jiwa) yang dilakukan oleh kiai dan para ustaz terhadap santri (Ramayulis, 2022).

Dalam konteks pesantren, pengarahan tidak hanya berdimensi manajerial tetapi juga spiritual. Kiai bukan sekadar manajer yang memberikan instruksi kerja, tetapi juga pembimbing spiritual yang membentuk akhlak dan motivasi intrinsik para santri. Hubungan guru-murid (ustad-santri) yang sangat personal dalam tradisi pesantren menciptakan iklim motivasi yang unik: santri termotivasi tidak hanya karena insentif materi, tetapi karena dorongan spiritual berupa kecintaan kepada ilmu, rasa hormat kepada guru, dan harapan mendapat berkah (Siagian, 2021).

Pembaruan dalam dimensi *actuating* di pesantren modern mencakup pengembangan sistem reward and recognition yang lebih transparan dan meritokratis, program pengembangan profesional bagi ustaz dan ustazah, serta penerapan sistem manajemen kinerja yang mengintegrasikan indikator-indikator keberhasilan akademis dan karakter secara bersamaan (Qomar, 2022).

4. Pengawasan dan Evaluasi (Controlling)

Pengawasan (*controlling*) dalam manajemen pesantren adalah proses pemantauan, pengukuran, dan evaluasi terhadap pelaksanaan rencana dan capaian tujuan pesantren, serta pengambilan tindakan korektif apabila ditemukan penyimpangan. Dalam perspektif Islam, fungsi ini berkaitan erat dengan konsep *muraqabah* (kesadaran bahwa Allah selalu mengawasi) dan *muhasabah* (introspeksi dan evaluasi diri) yang menjadi landasan motivasi internal bagi setiap pemimpin dan pengelola pesantren (Al-Buraey, 2020).

Dalam praktiknya, sistem pengawasan pesantren tradisional sangat bergantung pada pengawasan langsung oleh kiai yang dikenal dengan istilah *pengawasan hakiki*. Kiai mengawasi langsung proses pembelajaran, kehidupan asrama, dan perilaku santri secara personal. Model ini efektif dalam skala kecil tetapi tidak scalable untuk pesantren besar dengan ribuan santri (Haedari, 2022).

Pesantren modern telah mengembangkan sistem pengawasan yang lebih sistematis, mencakup: (a) sistem penilaian akademis yang terstandar; (b) laporan keuangan berkala yang diaudit secara independen; (c) sistem pemantauan kehadiran dan disiplin santri berbasis teknologi; (d) evaluasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan secara periodik; serta (e) akreditasi lembaga oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) untuk unit-unit pendidikan formal yang berada dalam lingkungan pesantren (Kemenag RI, 2023).

D. Manajemen Kurikulum Pesantren

Kurikulum merupakan jantung dari proses pendidikan di pesantren. Manajemen kurikulum pesantren mencakup perencanaan, pengembangan, implementasi, dan evaluasi kurikulum yang mampu mengintegrasikan ilmu-ilmu agama Islam dengan kecakapan hidup yang dibutuhkan santri di era modern.

Kurikulum pesantren tradisional berpusat pada kajian kitab kuning yang mencakup berbagai disiplin ilmu Islam seperti tafsir, hadis, fiqh, usul fiqh, akidah, nahwu, sharaf, balaghah, tasawuf, dan sejarah Islam. Kitab-kitab seperti Fath al-Qarib, Fath al-Muin, Ihya 'Ulum al-Din, Alfiyah Ibn Malik, dan Tafsir Jalalayn menjadi materi kajian utama yang telah diwariskan selama berabad-abad (Dhofier, 2019). Tradisi ini menjamin kedalaman penguasaan khazanah keilmuan Islam klasik oleh para santri.

Pesantren modern telah mengembangkan manajemen kurikulum yang lebih terintegrasi, menggabungkan kurikulum diniyah (keagamaan) dengan

kurikulum nasional yang disyaratkan oleh Kementerian Pendidikan. Pengintegrasian ini tidak tanpa tantangan, karena memerlukan desain kurikulum yang cermat agar tidak terjadi beban belajar yang berlebihan (overloading) bagi santri, sekaligus menjamin tidak ada materi penting yang terabaikan (Ramayulis, 2022).

Inovasi kurikulum pesantren kontemporer juga mencakup pengembangan kecakapan abad ke-21 (21st century skills) seperti berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi (4C), serta literasi digital dan kewirausahaan. Pesantren seperti Gontor, Sidogiri, dan Tebuireng telah membuktikan bahwa integrasi kurikulum yang baik mampu menghasilkan lulusan yang unggul baik dalam penguasaan ilmu agama maupun dalam kompetisi di dunia profesional dan akademik (Wahid, 2021).

E. Manajemen Sumber Daya Manusia Pesantren

Sumber daya manusia (SDM) adalah aset terpenting dalam pengelolaan pesantren. Kualitas kiai, ustaz, ustazah, dan seluruh tenaga kependidikan lainnya sangat menentukan kualitas pendidikan yang dihasilkan pesantren. Manajemen SDM pesantren mencakup rekrutmen, seleksi, pengembangan, motivasi, kompensasi, dan retensi tenaga pendidik dan kependidikan (Siagian, 2021).

Salah satu karakteristik unik manajemen SDM pesantren adalah tradisi *khidmah* (pengabdian) yang menggerakkan banyak alumni pesantren untuk kembali mengabdikan diri di almamater mereka dengan kompensasi yang sangat minimal. Tradisi ini, di satu sisi, merupakan kekayaan modal sosial yang luar biasa karena menghasilkan SDM yang memiliki loyalitas dan komitmen yang sangat tinggi. Di sisi lain, ketergantungan berlebihan pada sistem *khidmah* tanpa disertai sistem kompensasi yang layak dapat mengancam keberlanjutan dan kualitas SDM pesantren dalam jangka panjang (Qomar, 2022).

Pesantren modern yang berhasil umumnya telah mengembangkan sistem manajemen SDM yang lebih profesional, mencakup: (a) rekrutmen berbasis kompetensi yang transparan; (b) program pengembangan profesional berkelanjutan (*continuing professional development*) bagi ustaz dan ustazah; (c) sistem kompensasi yang lebih kompetitif yang menggabungkan motif material dan spiritual; (d) program kesejahteraan bagi tenaga pendidik; serta (e) pengembangan jalur karir yang jelas bagi SDM pesantren (Haedari, 2022).

F. Manajemen Keuangan Pesantren

Manajemen keuangan pesantren adalah aspek yang paling strategis sekaligus paling kritis dalam tata kelola pesantren modern. Kemampuan pesantren untuk membiayai operasional dan pengembangannya secara berkelanjutan sangat bergantung pada soliditas sistem manajemen keuangan yang diterapkan.

Sumber pendanaan pesantren umumnya berasal dari beberapa sumber: (a) iuran santri (SPP dan berbagai pungutan lainnya); (b) donasi dari masyarakat dan alumni; (c) hasil usaha ekonomi milik pesantren (koperasi, pertanian, industri, dan lain-lain); (d) bantuan pemerintah melalui berbagai program hibah dan subsidi; serta (e) hasil pengelolaan aset wakaf pesantren (Mastuhu, 2020). Diversifikasi sumber pendanaan ini sangat penting untuk menjamin ketahanan keuangan pesantren dari ketergantungan pada satu sumber.

Dalam perspektif manajemen modern, pesantren perlu mengembangkan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan yang transparan dan akuntabel. Penerapan standar akuntansi yang berlaku umum (PSAK untuk entitas nirlaba), pembuatan laporan keuangan yang diaudit secara independen, serta publikasi laporan keuangan kepada publik adalah langkah-langkah penting menuju tata kelola keuangan pesantren yang baik (Kemenag RI, 2023).

Potensi ekonomi pesantren sesungguhnya sangat besar. Keberadaan komunitas santri yang besar, jaringan alumni yang luas, dan kepercayaan masyarakat yang tinggi merupakan modal sosial yang dapat dikonversi menjadi modal ekonomi melalui berbagai skema bisnis berbasis pesantren. Konsep Badan Usaha Milik Pesantren (BUMPes) yang mulai dikembangkan di berbagai pesantren merupakan inovasi manajerial yang sangat menjanjikan untuk memperkuat kemandirian ekonomi pesantren (Wahid, 2021).

G. Model Manajemen Pesantren yang Efektif di Era Modern

Berdasarkan kajian terhadap berbagai literatur dan praktik terbaik pesantren di Indonesia, dapat dirumuskan beberapa karakteristik model manajemen pesantren yang efektif di era modern:

Pertama, integrasi nilai Islam dengan prinsip manajemen modern. Model manajemen pesantren yang efektif bukan sekadar mengadopsi teori manajemen Barat secara mentah-mentah, tetapi mengintegrasikannya dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip Islam yang menjadi ruh kehidupan pesantren. Nilai-nilai seperti amanah, syura, 'adl, dan ihsan harus menjadi landasan etis yang mengkontekstualisasikan penerapan teknik-teknik manajemen modern (Ramayulis, 2022).

Kedua, kepemimpinan transformatif berbasis karakter. Pemimpin pesantren yang efektif adalah mereka yang mampu menginspirasi dan mentransformasi komunitas pesantren tidak hanya melalui kecerdasan manajerial, tetapi terutama melalui keteladanan karakter. Konsep *uswah hasanah* (teladan yang baik) yang berakar dalam tradisi kenabian adalah fondasi kepemimpinan pesantren yang paling kuat dan tidak tergantikan oleh teknik manajemen apapun (Siagian, 2021).

Ketiga, sistem tata kelola kelembagaan yang kuat. Pesantren memerlukan sistem tata kelola (governance) yang jelas, mencakup struktur organisasi yang transparan, pembagian kewenangan yang tegas, mekanisme pengambilan keputusan yang partisipatif, serta sistem akuntabilitas yang

dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh pemangku kepentingan. Pembentukan badan pengurus atau dewan syura yang independen dapat menjadi mekanisme checks and balances yang efektif (Haedari, 2022).

Keempat, manajemen berbasis data dan teknologi. Era digital menuntut pesantren untuk mengembangkan sistem informasi manajemen yang handal. Penggunaan sistem informasi santri, sistem manajemen pembelajaran digital, sistem keuangan berbasis software akuntansi, serta pemanfaatan media sosial untuk komunikasi dan fundraising adalah keniscayaan bagi pesantren yang ingin tetap relevan di era digital (Qomar, 2022).

Kelima, kemandirian dan keberlanjutan kelembagaan. Model manajemen pesantren yang efektif harus mampu menjamin keberlanjutan kelembagaan pesantren melewati berbagai tantangan dan perubahan. Hal ini mensyaratkan pengelolaan aset wakaf yang profesional, diversifikasi sumber pendanaan, program pengkaderan pemimpin yang sistematis, serta membangun kapasitas kelembagaan yang tidak tergantung pada figur tunggal kiai (Kemenag RI, 2023).

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan secara komprehensif di atas, dapat ditarik kesimpulan-kesimpulan penting sebagai berikut:

1. Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang memiliki identitas kelembagaan yang unik dan khas, ditandai oleh keberadaan lima elemen dasar (pondok, masjid, kitab kuning, santri, dan kiai) yang membentuk ekosistem pendidikan holistik yang tidak dapat ditemukan di lembaga pendidikan manapun. Fungsi pesantren telah berkembang jauh melampaui sekadar lembaga pendidikan, mencakup juga fungsi dakwah dan pemberdayaan masyarakat yang sangat strategis.
2. Konsep manajemen dalam perspektif Islam berlandaskan nilai-nilai tauhid, amanah, syura, 'adl, dan ihsan yang membedakannya secara substansial dari manajemen konvensional. Penerapan prinsip-prinsip manajemen Islami di pesantren bukan sekadar memberikan legitimasi teologis terhadap praktik manajerial, tetapi sesungguhnya menawarkan fondasi etis yang lebih kokoh dan motivasi yang lebih kuat bagi seluruh civitas pesantren.
3. Keempat fungsi manajemen (planning, organizing, actuating, dan controlling) dapat dan harus diterapkan secara integral dalam pengelolaan pesantren, dengan penyesuaian yang memperhatikan keunikan kultur dan nilai pesantren. Penerapan fungsi-fungsi manajemen yang sistematis dan profesional terbukti mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan kelembagaan pesantren secara signifikan.
4. Model manajemen pesantren yang efektif di era modern adalah model yang berhasil mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan prinsip-prinsip

manajemen modern, menerapkan kepemimpinan transformatif berbasis karakter, membangun sistem tata kelola yang kuat dan transparan,

memanfaatkan teknologi secara optimal, serta menjamin kemandirian dan keberlanjutan kelembagaan pesantren.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, berikut saran yang dapat dikemukakan:

1. Bagi Pengasuh dan Pengelola Pesantren: Penting untuk segera melakukan transformasi manajerial yang sistematis, mulai dari penyusunan dokumen Rencana Strategis, pembentukan struktur organisasi yang jelas, pengembangan sistem informasi manajemen, hingga pembenahan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan. Transformasi ini tidak berarti meninggalkan nilai-nilai pesantren, melainkan justru memperkuat kemampuan pesantren untuk mengemban misi mulia dengan lebih efektif.
2. Bagi Pemerintah: Dukungan pemerintah terhadap peningkatan kapasitas manajemen pesantren perlu diperkuat, baik melalui program pelatihan manajemen bagi pimpinan pesantren, penyediaan konsultasi manajerial, bantuan pengembangan sistem informasi, maupun insentif bagi pesantren yang berhasil menerapkan tata kelola yang baik. Program sertifikasi kompetensi bagi pengelola pesantren juga perlu dikembangkan secara sistematis.
3. Bagi Akademisi: Penelitian tentang manajemen pesantren perlu terus dikembangkan, terutama penelitian-penelitian yang bersifat empiris dan komparatif yang dapat menghasilkan model manajemen pesantren yang kontekstual dan tervalidasi secara ilmiah. Pengembangan kurikulum manajemen pendidikan Islam yang benar-benar terintegrasi dengan tradisi dan nilai pesantren juga perlu menjadi prioritas riset dan pengembangan akademik.
4. Bagi Alumni Pesantren: Para alumni pesantren yang memiliki keahlian di bidang manajemen, keuangan, teknologi, dan bidang profesional lainnya perlu lebih aktif berkontribusi dalam pengembangan almamater mereka.

Kontribusi alumni tidak harus selalu berbentuk sumbangan finansial, tetapi juga dapat berupa transfer pengetahuan, mentoring manajerial, dan advokasi kebijakan yang mendukung penguatan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam berkelas dunia.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Buraey, M. A. (2020). *Administrative Development: An Islamic Perspective*. Edisi Terjemahan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Bashori, K. (2022). Modernisasi Manajemen Pondok Pesantren: Studi Kasus Pesantren Terpadu di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(2), 112–132.
- Dhofier, Z. (2019). *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Edisi Revisi. Jakarta: LP3ES.
- Haedari, A. (2022). *Panorama Pesantren dalam Cakrawala Modern*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Hidayat, N., & Sari, R. P. (2023). Implementasi Manajemen Berbasis Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam. *Ta'dib: Journal of Islamic Education*, 26(1), 45–68.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2023). *Statistik Pendidikan Islam: Data Pesantren dan Santri Tahun 2022/2023*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Kemenag RI.
- Mastuhu. (2020). *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- Mulyadi. (2022). Tata Kelola Keuangan Pesantren Berbasis Akuntansi Syariah: Studi Multi-Kasus. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam*, 10(1), 35–58. <https://doi.org/10.35836/jakis.v10i1.298>
- Qomar, M. (2022). *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.
- Ramayulis. (2022). *Ilmu Pendidikan Islam*. Edisi ke-9. Jakarta: Kalam Mulia.
- Roqib, M. (2021). Kepemimpinan Kiai dan Manajemen Pesantren di Era Disrupsi. *Ibda: Jurnal Kajian Islam dan Budaya*, 19(2), 201–220.

Siagian, S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-25. Jakarta: Bumi Aksara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren. Lembaran Negara RI Tahun 2019 Nomor 191. Jakarta: Sekretariat Negara RI.

Wahid, A. (2021). *Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Ummat*. Yogyakarta: LKiS.