

Antara Tradisi Salafiyah dan *Good Governance*: Dialektika Fungsi Manajemen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren

Nilna Amalia Zulfa* dan Faiq Yuniarto

Institut Agama Islam Syubbanul Wathon Magelang, Indonesia

e-mail Correspondence: nilnaamaliangl@gmail.com

Submitted: 28-05-2026

Revised : 18-06-2026

Accepted: 26-06-2026

ABSTRACT. *Salafiyah Islamic boarding schools (pesantren) often face intricate managerial challenges post-leadership transition, leading to a decline in institutional quality indicators due to clashes between classical traditions and modern governance. This study aims to analyze in depth the dialectic between preserving salafiyah traditions and introducing good governance principles within the management functions of planning, organizing, actuating, and controlling (POAC) post-leadership transition. Utilizing an analytical qualitative approach with a case study design, data were gathered through participatory observation, documentation, and in-depth interviews with the leader and senior board members at Pondok Pesantren Mamba'ul Hisan Kebumen. Field findings reveal that program planning remains situational without long-term strategic documents; organization is based on family spirit and trust without written SOPs; the implementation of salafiyah learning is highly intensive yet lacks technology integration; and supervision is conducted informally-orally without measurable evaluation instruments. Theoretically, this study concludes that the management cycle in traditional pesantren transforms into "The Informal-Charismatic Quality Loop" model, where all POAC functions are organically substituted by the kiai's charismatic authority and the santri's theological bonds. Governance reconstruction through the gradual implementation of good governance principles is recommended to ensure the sustainable quality of Islamic education without diminishing the pesantren's spiritual identity.*

Keywords: *Management dialectic, POAC functions, Good governance, Quality of Islamic Education, Salafiyah Tradition.*



<https://doi.org/10.61136/pvjw5w78>

How to Cite

Zulfa, N.A & Yuniarto, F. (2026). Antara Tradisi Salafiyah dan Good Governance: Dialektika Fungsi Manajemen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren. *IJePes: Indonesian Journal of Education & Pesantren Studies*, 1(1), 80-91.

LATAR BELAKANG

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang memiliki peran sentral dalam transmisi ilmu keislaman tradisional serta pembentukan karakter moral santri. Sebagai entitas yang adaptif, eksistensi pesantren kini diperkuat oleh Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 yang menetapkan pesantren sebagai lembaga pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan Masyarakat (Halid, 2025; Saparudin et al., 2024). Namun, di tengah tuntutan globalisasi dan kemajuan teknologi, pesantren menghadapi tantangan besar untuk mengintegrasikan prinsip tata kelola modern tanpa mengorbankan identitas keislaman klasik. Tantangan ini sering kali berbenturan dengan model manajemen tradisional yang masih sangat bergantung pada otoritas kharismatik kiai, sehingga sistem perencanaan strategis dan evaluasi sering kali berjalan kurang efektif (Muhardi, 2025; Kurniawati & Anshory, 2024).



IJePs: Indonesian Journal of Education & Pesantren Studies

is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Titik kritis manajerial pesantren biasanya muncul pada fase transisi kepemimpinan dari generasi pendiri ke generasi penerus. Berbagai studi menunjukkan bahwa fase ini sering kali diiringi oleh penurunan mutu pendidikan, ditandai dengan melemahnya kualitas pengajaran kitab, penurunan jumlah santri mukim, serta degradasi administrasi kelembagaan. Fenomena ini bukanlah isu terisolasi; penelitian Shohihah (2025) dan Ashari et al. (2025) menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan dan kebijakan pimpinan yang tidak selaras dengan standar mutu pendidikan merupakan faktor determinan yang dapat menghambat perkembangan bahkan mengancam keberlangsungan lembaga pesantren.

Pondok Pesantren Mamba'ul Hisan Kebumen merepresentasikan dinamika tersebut secara nyata. Pasca pergantian kepemimpinan dari generasi pendiri ke generasi kedua, lembaga ini mengalami penurunan indikator manajerial yang signifikan. Data menunjukkan bahwa jumlah ustadz/ustadzah menyusut drastis dari 50 orang menjadi 17 orang, sementara populasi santri berkurang dari 400 menjadi 150 orang. Penurunan jumlah ini berbanding lurus dengan merosotnya prestasi santri di berbagai bidang seperti *Qira'atul Kutub* dan dakwah, yang dahulu menjadi keunggulan kompetitif lembaga tersebut. Kondisi ini mencerminkan krisis manajerial yang memerlukan upaya pembenahan serius guna mengembalikan kejayaan pondok.

Temuan lapangan melalui observasi dan wawancara dengan pengasuh dan pengurus senior, seperti Ustaz M. dan Ustaz K., mengindikasikan adanya pergeseran pola kepemimpinan dari sistem sentralistik menuju sistem yang lebih kolektif-partisipatif. Meskipun niat untuk bertransformasi ke arah tata kelola yang inklusif telah muncul, implementasinya di lapangan masih menghadapi kendala serius pada fungsi-fungsi manajerialnya. Ustaz M. menyoroti lemahnya koordinasi internal dalam perencanaan program tahunan, sementara Kang S. selaku koordinator keamanan mengungkapkan ketiadaan standarisasi tertulis (SOP) yang memicu tumpang tindih program pengasuhan. Ketidakteraturan ini diperparah dengan proses pelaksanaan pengajaran yang berjalan intensif namun minim sentuhan teknologi, serta sistem pengawasan yang menurut Ustaz H. masih bersifat lisan tanpa instrumen evaluasi yang terukur.

Kondisi tersebut menegaskan bahwa lemahnya infrastruktur kelembagaan di Pondok Pesantren Mamba'ul Hisan telah berdampak langsung pada efektivitas operasional dan kredibilitas pendidikan. Dalam kacamata teori manajemen, dinamika ini memicu dialektika yang sengit antara upaya mempertahankan tradisi salafiyah yang berpusat pada kiai dengan tuntutan mengadopsi prinsip *good governance* demi keberlanjutan lembaga (Sari et al., 2025). Penerapan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) yang sehat merupakan prasyarat mutlak bagi sebuah lembaga pendidikan Islam tradisional untuk dapat bertahan dan berdaya saing (Sholichah & Ahal, 2024). Oleh karena itu, rekonstruksi tata kelola melalui penguatan fungsi-fungsi manajemen standar (POAC) menjadi urgensi yang tidak dapat ditunda agar pesantren mampu menciptakan sistem pendidikan mutu yang terstruktur, komunikatif, dan responsif terhadap kebutuhan peningkatan kualitas santri.

Dalam upaya memahami posisi penelitian ini, pemetaan terhadap berbagai kajian terdahulu menjadi sangat relevan untuk dilakukan melalui tiga klaster utama. Kelompok pertama, penelitian yang berfokus pada manajemen mutu pesantren (Abidin & Ratnawati, 2024; Aini, 2021), menunjukkan bahwa keberhasilan tata kelola sangat bergantung pada kemampuan lembaga mengintegrasikan kultur dengan inovasi manajerial. Kelompok kedua, riset mengenai dinamika penurunan mutu akibat kelemahan tata kelola (Muttaqin & Pitara, 2019; Wati, 2018), secara konsisten menemukan bahwa disfungsi manajerial berakibat langsung pada penurunan kualitas *output* kelembagaan. Kelompok ketiga, kajian mengenai implementasi prinsip tata kelola pada fungsi manajemen (Suhendar dkk., 2017; Syahputra dkk., 2023), menegaskan bahwa kejelasan



fungsi POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) adalah prasyarat mutlak bagi keberlanjutan mutu pendidikan. Kritik mendasar terhadap ketiga kelompok literatur tersebut terletak pada bias stabilitas konseptual yang diadopsi. Studi-studi terdahulu melulu memotret implementasi POAC dan *good governance* dalam ekosistem pesantren yang berada pada kondisi mapan, statis, dan normal di bawah kendali figur pendiri (*founder*). Akibatnya, riset eksis gagal menangkap dinamika kerentanan tata kelola (*governance vulnerability*) dan benturan nilai (*value clash*) yang lazim terjadi ketika pesantren mengalami fase kritis berupa suksesi otokrasi. Literatur yang ada mengabaikan fakta bahwa transisi kepemimpinan dari kiai sepuh ke generasi penerus sering kali memicu disrupsi manajerial, di mana otoritas kharismatik tradisional harus dinegosiasikan ulang dengan sistem administrasi modern yang rasional-legal.

Keterbatasan dari penelitian-penelitian sebelumnya inilah yang melahirkan celah penelitian (*research gap*) krusial yang diisi oleh artikel ini. Penelitian ini hadir untuk menutup celah tersebut dengan membedah secara spesifik bagaimana dialektika antara tradisi salafiyah dan prinsip *good governance* beroperasi dalam merekonstruksi fungsi POAC pasca-transisi kepemimpinan di Pondok Pesantren Mamba'ul Hisan Kebumen. Melalui lokus yang sedang berada pada fase pemulihan struktural ini, kajian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) berupa formula manajemen adaptif yang mampu menjaga otentisitas salafiyah sekaligus mengasimilasi akuntabilitas modern di saat institusi berada dalam pusaran transisi kekuasaan yang rawan konflik.

Berdasarkan kompleksitas permasalahan manajerial tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam dialektika antara pelestarian tradisi salafiyah dan introduksi prinsip *good governance* dalam praktik fungsi manajemen *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC) di Pondok Pesantren Mamba'ul Hisan Kebumen. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif analitis, penelitian ini berupaya membedah bagaimana lembaga melakukan rekonstruksi fungsi manajemen pasca-transisi kepemimpinan sebagai jalan tengah teatrical demi meningkatkan kembali mutu pendidikan pesantren yang berdaya saing tanpa mencabut akar orisinalitas kulturalnya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memberikan gambaran mendalam mengenai dinamika manajemen di Pondok Pesantren Mamba'ul Hisan Kebumen. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena manajerial dalam konteks alaminya dan memahami makna di balik tindakan aktor-aktor kelembagaan (Creswell, 2023). Fokus utama penelitian adalah mengevaluasi praktik tata kelola pasca-transisi kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap mutu pendidikan Islam. Pelaksanaan penelitian dilakukan secara intensif selama empat bulan, yakni mulai dari bulan April hingga Juli 2025, yang mencakup tahap observasi partisipatif, pengumpulan data melalui wawancara mendalam, serta telaah dokumen administratif.

Penentuan narasumber dilakukan melalui teknik *purposive sampling* untuk memastikan data yang diperoleh relevan dan kredibel sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2020). Narasumber utama meliputi Ky. Abdullah Faqih sebagai pengasuh generasi kedua yang memahami kebijakan strategis, MIR selaku staf administrasi yang mengelola sistem data, serta UB sebagai guru senior bidang kitab. Pemilihan narasumber ini didasarkan pada posisi mereka yang terlibat langsung dalam proses transisi kepemimpinan dan perumusan kebijakan, sehingga mereka memiliki wawasan komprehensif mengenai aspek historis maupun tantangan kontemporer di pondok pesantren (Moleong, 2021).

Guna mendapatkan perspektif yang lebih luas, penelitian ini juga melibatkan pihak penerima dampak dan informan historis. AS, selaku santri tingkat akhir, dipilih untuk memberikan kesaksian



mengenai perubahan iklim manajerial dan dampaknya terhadap pengalaman belajar santri sehari-hari. Selain itu, pelibatan tokoh alumni generasi awal berfungsi sebagai informan komparatif yang memberikan sudut pandang historis mengenai standar mutu pendidikan dan pola kepemimpinan pada era kiai pendiri dibandingkan dengan kondisi saat ini. Keterlibatan berbagai pihak ini penting untuk membangun validitas data melalui perspektif yang beragam (Mertens, 2022).

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis kualitatif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Peneliti melakukan triangulasi data dengan membandingkan hasil wawancara narasumber dengan pengamatan langsung terhadap proses koordinasi di lapangan serta dokumen-dokumen terkait sistem pencatatan pondok. Teknik triangulasi ini digunakan untuk menjamin keabsahan data dan meminimalisir bias subjektif dari peneliti (Morgan, 2024). Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan temuan yang akurat, objektif, dan memberikan masukan strategis bagi perbaikan sistem manajemen di Pondok Pesantren Mamba'ul Hisan Kebumen.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Perencanaan (Planning)

Dalam konteks manajemen mutu pendidikan Islam, perencanaan merupakan tahapan paling krusial yang berfungsi sebagai kompas penentu arah lembaga. Di lembaga ini, sistem perencanaan yang diterapkan masih memadukan nilai-nilai tradisional pesantren dengan tata kelola organisasi modern. Berdasarkan temuan di lapangan, perencanaan di Pondok Pesantren Mamba'ul Hisan dilakukan melalui musyawarah tahunan. Forum tertinggi ini menjadi ruang dialektika formal di mana kiai, dewan asatidz, dan pengurus meleburkan ide-ide visioner demi keberlangsungan pesantren. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan Ustaz M. selaku ketua pengurus pesantren yang menyatakan:

"Setiap menjelang tahun ajaran baru, kami pasti mengadakan musyawarah besar yang dipimpin langsung oleh Bapak Kiai. Di situ semua pengurus, lurah pondok, sampai kepala madrasah berkumpul untuk melaporkan evaluasi tahun lalu sekaligus merumuskan apa saja yang mau dijalankan setahun ke depan. Semua keputusan harus berlandaskan restu Kiai." (Wawancara pribadi dengan ustaz M, 12 Juli 2025).

Ruang lingkup dari diskusi periodik tersebut mencakup seluruh lini vital yang menggerakkan roda institusi. Secara spesifik, fokus perencanaan mencakup perumusan tujuan kurikulum, pengembangan SDM, sarana prasarana, peserta didik, keuangan, dan pembelajaran. Keenam pilar ini dibedah satu per satu untuk memastikan bahwa target penanaman nilai-nilai *akhlakul karimah* dan pendalaman kitab kuning tetap relevan dengan dinamika serta kebutuhan riil para santri saat ini. Penentuan kitab-kitab yang akan dikaji pada tingkat *ula*, *wustha*, dan *ulya* dibahas secara mendalam dalam forum tersebut agar selaras dengan kompetensi lulusan yang diharapkan.

Melalui mekanisme urun remuk tersebut, pesantren berhasil membangun iklim transparansi dan soliditas internal yang sangat kuat. Meskipun efektif sebagai kesadaran kolektif dalam mengikat komitmen spiritual dan emosional seluruh pengelola, model perencanaan ini masih memiliki ketergantungan yang tinggi pada kesepakatan-kesepakatan lisan. Setiap elemen pesantren bergerak bukan karena paksaan sistematis, melainkan karena dorongan loyalitas dan tanggung jawab moral keagamaan (*khidmah*) yang lahir dari hasil musyawarah tersebut. Berdasarkan pengamatan peneliti, atmosfer kekeluargaan yang kental membuat instruksi yang dihasilkan dari musyawarah dipatuhi secara sukarela oleh para santri senior dan pengajar.



Namun, di sisi lain, pendekatan normatif-kolektif ini juga membawa konsekuensi tersendiri terhadap aspek profesionalisme tata kelola. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa perencanaan ini masih bersifat situasional dan belum didukung oleh dokumen strategis jangka panjang yang terstruktur. Kebijakan-kebijakan mutu yang diambil sering kali lahir sebagai respons spontan atau solusi jangka pendek untuk mengatasi problematika yang baru saja muncul ke permukaan, bukan hasil dari sebuah proyeksi sistemik. Fenomena ini tercermin dari pernyataan salah satu guru senior, Ustaz A., yang mengungkapkan:

"Kalau rencana tertulis yang sampai lima atau sepuluh tahun ke depan memang kami belum punya. Biasanya perencanaan kami mengalir saja mengikuti perkembangan jumlah santri dan kebutuhan mendesak. Misalnya, kalau santri membeludak dan kamar tidak muat, barulah di musyawarah itu kita rencanakan pembangunan gedung baru atau renovasi aula." (Wawancara pribadi dengan Ustaz A, 15 Juni 2025).

Kondisi tersebut sinkron dengan hasil observasi peneliti terhadap dokumen administrasi di kantor sekretariat pesantren. Peneliti menemukan bahwa dokumen perencanaan yang tersedia mayoritas hanya berupa lembaran rujukan program kerja tahunan (*time schedule* kegiatan) singkat dan nota keuangan sederhana hasil musyawarah. Belum ditemukan adanya dokumen formal seperti Rencana Strategis (Renstra) atau cetak biru (*blueprint*) mutlak yang memuat target indikator keberhasilan pesantren secara kuantitatif untuk jangka waktu menengah maupun panjang.

Oleh sebab itu, tantangan terbesar bagi Pondok Pesantren Mamba'ul Hisan dalam aspek perencanaan adalah bagaimana mengonversi kesadaran kolektif yang sudah berjalan baik tersebut ke dalam bentuk naskah kebijakan yang legal dan tertulis. Formulasi dokumen strategis jangka panjang tanpa menghilangkan esensi budaya musyawarah pesantren akan menjadi lompatan besar demi menjamin mutu pendidikan Islam yang berkelanjutan (*sustainable quality*). Mengingat ketergantungan pada figur pengasuh sangat dominan, kodifikasi perencanaan tertulis akan mempermudah standardisasi mutu siapapun nanti yang memegang estafet kepemimpinan lembaga.

Pengorganisasian (Organizing)

Setelah tahapan perencanaan dirumuskan, efektivitas pencapaian mutu pendidikan sangat bergantung pada bagaimana lembaga mengalokasikan sumber daya dan membagi habis tugas-tugas keorganisasian. Berdasarkan temuan di lapangan, pengorganisasian dijalankan berbasis kekeluargaan dan kepercayaan. Budaya *pesantren* yang kental dengan nilai ketaatan (*sami'na wa atha'na*) mendasari pembagian kerja di lembaga ini, di mana penunjukan personal pengurus tidak didasarkan pada rekrutmen terbuka yang kaku, melainkan pada penilaian moral dan loyalitas oleh pengasuh. Hal ini ditegaskan oleh Ustaz M. selaku ketua pengurus dalam sesi wawancara:

"Di sini sistemnya kekeluargaan. Penunjukan pengurus pondok atau madrasah itu amanah langsung dari Romo Kiai. Beliau melihat siapa santri atau alumni yang dinilai mampu dan punya komitmen untuk berkhidmah. Jadi, dasar utamanya adalah rasa percaya dan niat mencari berkah, bukan sekadar kontrak kerja formal." (Wawancara pribadi dengan Ustaz M, 13 Januari Juni 2025).

Konsekuensi dari penerapan budaya kolektif-tradisional ini tercermin pada bentuk bagan kerja yang diterapkan sehari-hari. Di lembaga ini, struktur organisasi bersifat informal, di mana peran pengasuh sebagai pusat kebijakan dibantu oleh guru senior, alumni, dan santri senior sebagai koordinator. Pengasuh bertindak sebagai pemegang otoritas tertinggi (*central figure*) yang mengendalikan seluruh kebijakan strategis, sementara operasional harian didelegasikan kepada jajaran koordinator tersebut sesuai dengan pembidangan non-formal yang disepakati bersama.

Dalam pelaksanaan aktivitas harian, pembagian peran ini sebenarnya mampu menggerakkan roda pesantren secara fleksibel karena tingginya rasa hormat bawahan terhadap pimpinan. Namun,



dilihat dari perspektif tata kelola modern, model pembagian kerja ini menyimpan kerentanan administratif. Tantangan utama terletak pada ketiadaan SOP tertulis yang dapat mengakibatkan tumpang tindih program dan ketergantungan pada figur personal. Tanpa adanya batasan wewenang yang tegas secara legal-formal, pembagian kerja sering kali menjadi bias dan bergantung pada inisiatif masing-masing individu.

Fenomena tumpang tindih fungsi (*overlapping*) ini diakui secara terbuka oleh salah satu santri senior yang juga menjabat sebagai koordinator keamanan, Kang S., yang mengungkapkan:

"Kadang-kadang urusan pembagian kamar santri baru atau perizinan kegiatan itu membingungkan harus ke siapa, karena urusan kesarifan, keamanan, dan madrasah sering bersinggungan. Karena tidak ada aturan tertulis (SOP) yang kaku, jadinya kami sering saling mengandalkan atau langsung tanya ke Lurah Pondok. Kalau Lurah Pondok atau Kiai sedang tidak ada di tempat, beberapa program kerja harian jadi agak tersendat." (Wawancara pribadi dengan S, 16 Juni 2025).

Keluhan tersebut selaras dengan hasil observasi peneliti saat memantau langsung aktivitas sekretariat dan lingkungan pesantren. Di dinding kantor pengurus, peneliti tidak menemukan adanya bagan struktur organisasi yang dilengkapi dengan rincian tugas (*job description*) tertulis secara mendetail untuk masing-masing divisi. Administrasi organisasi sebagian besar hanya mencatat daftar nama pengurus inti beserta jabatan umumnya saja, tanpa disertai manual prosedur baku mengenai tata alur koordinasi antarlembaga internal (seperti hubungan antara pengurus asrama dengan pengelola Madrasah Diniyah).

Oleh karena itu, pengorganisasian di Pondok Pesantren Mamba'ul Hisan memerlukan sentuhan restrukturisasi yang lebih tertata demi menjaga mutu pendidikan yang stabil. Tanpa mengikis nilai luhur kepatuhan dan kekeluargaan, kodifikasi *job description* dan penyusunan SOP minimal untuk layanan-layanan vital (seperti kurikulum, keuangan, dan kedisiplinan santri) menjadi agenda mendesak. Langkah ini penting agar roda organisasi dapat terus bergerak secara profesional dan mandiri, sekaligus meminimalkan risiko stagnasi program akibat ketergantungan ekstrem pada figur-figur kunci tertentu.

Pelaksanaan (Actuating)

Fungsi pelaksanaan merupakan aktualisasi dari seluruh perencanaan dan pengorganisasian yang telah dirumuskan sebelumnya demi mencapai mutu pendidikan yang diinginkan. Dalam konteks transfer keilmuan keislaman, implementasi program dilakukan melalui tradisi *salafiyah* seperti *sorogan*, *bandongan*, dan *halaqah*. Metode-metode tradisional ini tetap dipertahankan secara konsisten karena dinilai memiliki efektivitas tinggi dalam menjaga sanad keilmuan serta membentuk kedekatan emosional dan spiritual antara santri dengan sang guru. Hal ini ditegaskan oleh Ustaz K. selaku salah satu pengajar senior dalam sesi wawancara:

"Pelaksanaan mengaji di sini tetap istiqomah memakai sistem salaf. Untuk santri baru kita pakai sorogan agar mahir dan bacaannya terpantau langsung, sedangkan yang senior mengikuti bandongan kitab-kitab besar. Kami juga rutin mengadakan halaqah atau musyawarah fatimah untuk melatih santri berdiskusi dan memecahkan masalah fikih kontemporer." (Wawancara pribadi dengan Ustaz K, 18 Juni 2025).

Di samping konsistensi pada metode pengajaran klasik, aspek penggerakan tenaga pendidik juga didasarkan pada optimalisasi potensi dalam lingkungan pesantren itu sendiri. Guna mengatasi kebutuhan pengajar, SDM pendidik dioptimalkan melalui sistem kaderisasi internal (mentoring senior-junior). Santri-santri senior yang dinilai telah memiliki kompetensi keilmuan mumpuni dan pemahaman kitab yang matang diberikan amanah untuk membimbing, mengajar, serta menjadi



mentor bagi adik-adik kelasnya di tingkat bawah. Pola pengaderan ini berjalan secara natural sebagai bentuk pengabdian (*kehidmah*) sebelum mereka terjun ke masyarakat luas.

Aktivitas pembelajaran harian di lembaga ini terpantau sangat dinamis dan padat, dimulai dari kajian subuh hingga muthala'ah malam hari. Namun, meski kegiatan berjalan intensif, implementasi masih terkendala oleh keterbatasan sarana prasarana dan minimnya integrasi teknologi dalam pembelajaran. Ruang kelas madrasah diniyah yang terbatas sering kali memaksa beberapa kelompok pengajian harus menempati serambi masjid, aula, bahkan teras asrama, sehingga fokus dan kenyamanan belajar santri menjadi kurang maksimal.

Hambatan logistik dan infrastruktur ini diperkuat oleh pengakuan salah satu pengurus bidang pengajaran, Ustaz R., yang mengeluhkan hal serupa dalam sesi wawancara:

"Secara jadwal dan semangat, mengaji di sini sangat padat dan intensif dari pagi sampai malam. Tapi jujur saja, fasilitas kami sangat terbatas. Kalau musim hujan, teras asrama yang biasa dipakai mengaji sering tampias air. Selain itu, kami juga belum memanfaatkan teknologi seperti proyektor atau komputer untuk mengajar, semua masih murni papan tulis dan kitab kuning saja." (Wawancara pribadi dengan Ustaz R, 20 Juli 2025).

Kondisi riil tersebut selaras dengan catatan observasi peneliti saat memantau langsung proses pengajaran *halaqah* dan *bandongan*. Peneliti mengamati bahwa media pembelajaran yang digunakan masih sangat konvensional. Pesantren belum memanfaatkan perangkat digital, aplikasi penunjang maktabah digital, ataupun media audiovisual yang sebenarnya dapat membantu mempercepat pemahaman santri terhadap materi-materi keislaman modern. Keadaan sarana prasarana yang ada lebih difokuskan pada pemenuhan fungsi dasar hunian dan tempat mengaji, belum menyentuh fasilitas penunjang modernisasi pembelajaran.

Oleh karena itu, dalam aspek pelaksanaan (*actuating*), Pondok Pesantren Mamba'ul Hisan memerlukan adanya terobosan taktis agar intensitas kegiatan yang tinggi dapat membuahkan hasil yang lebih bermutu. Modernisasi sarana fisik dan pengenalan literasi teknologi secara bertahap kepada para pendidik muda hasil kaderisasi internal mutlak diperlukan. Langkah tersebut penting dilakukan agar proses transfer keilmuan tetap berjalan dalam koridor tradisi *salafiyah* yang kuat, namun disajikan dengan sarana dan metodologi penunjang yang lebih representatif dan relevan dengan perkembangan zaman.

Pengawasan (Controlling)

Fungsi manajemen yang terakhir dan menjadi penentu keberhasilan siklus peningkatan mutu adalah pengawasan. Di lembaga ini, pengawasan tidak menerapkan pendekatan birokratis yang kaku dan mekanis, melainkan lebih mengedepankan pendekatan persuasif yang melekat pada kultur pesantren. Berdasarkan temuan di lapangan, pengawasan dilakukan melalui evaluasi informal, seperti pengamatan langsung, diskusi, dan laporan lisan. Kiai selaku pengasuh tertinggi memegang kendali kontrol utama dengan memantau aktivitas harian santri dan dewan pengajar secara berkala, yang kemudian ditindaklanjuti dengan diskusi santai di serambi dalem. Hal ini dijelaskan oleh Ustaz M. selaku ketua pengurus dalam sesi wawancara:

"Kalau sistem pengawasan di sini memang sifatnya kekeluargaan. Romo Kiai sering melihat langsung bagaimana anak-anak mengaji atau jamaah. Nanti kalau ada kekurangan, biasanya kami dipanggil ke dalem untuk diskusi santai sambil minum teh. Pengurus juga memberikan laporan lisan secara berkala kepada Kiai tentang perkembangan pondok." (Wawancara pribadi dengan ustaz M, 22 Juli 2025).

Meskipun dijalankan dalam atmosfer yang informal, ruang lingkup dari proses kontrol ini tetap mencakup aspek-aspek krusial yang menggerakkan roda institusi. Secara spesifik, evaluasi mencakup kedisiplinan, pemahaman materi kitab, dan ketertiban administrasi keuangan. Penilaian



terhadap kedisiplinan diukur dari kehadiran santri dalam salat jamaah dan pengajian, pemahaman kitab diuji melalui kegiatan khataman atau *muhafadzah* (setoran hafalan), sementara aspek keuangan diawasi melalui rekapan buku kas sederhana yang dilaporkan oleh bendahara pondok secara berkala.

Model pengawasan berbasis kepercayaan dan kedekatan emosional ini di satu sisi mampu menjaga kondusivitas serta meminimalkan konflik internal di dalam pesantren. Namun, jika ditinjau dari kacamata manajemen mutu modern, mekanisme kontrol yang terlalu longgar ini memunculkan bias standardisasi. Kurangnya instrumen evaluasi formal dan sistem dokumentasi kinerja menyebabkan proses perbaikan mutu berjalan tanpa indikator yang terukur. Akibatnya, keberhasilan atau kegagalan sebuah program kerja tidak memiliki parameter atau angka acuan yang pasti untuk dijadikan pijakan perbaikan ke depan.

Kelemahan dalam sistem evaluasi tanpa dokumen pendukung ini diakui pula oleh salah satu pengajar, Ustaz H., yang mengutarakan pandangannya dalam wawancara:

"Sistem evaluasi kita memang belum pakai lembar penilaian kerja seperti di sekolah formal. Jadi, kalau ada santri yang kurang paham kitab atau pengajar yang jarang berangkat, tegurannya ya langsung lewat obrolan lisan saja. Karena tidak ada raport kinerja atau dokumen tertulisnya, kami kadang susah melacak apakah kualitas mengaji santri dari bulan ke bulan itu benar-benar naik atau malah turun." (Wawancara pribadi dengan Ustaz H., 25 Juni 2025).

Keterangan tersebut selaras dengan hasil observasi peneliti pada arsip administrasi pesantren di kantor sekretariat. Peneliti mencatat bahwa dokumen berupa lembar instrumen penilaian kinerja guru, buku catatan pelanggaran santri yang tersistem, maupun format baku evaluasi program tahunan belum tersedia secara memadai. Dokumen pengawasan yang ditemukan hanya sebatas buku absensi kehadiran mengaji santri dan buku catatan keuangan harian, tanpa adanya analisis capaian indikator mutu kelulusan yang terstruktur.

Oleh karena itu, pengawasan (*controlling*) di Pondok Pesantren Mamba'ul Hisan memerlukan formulasi instrumen yang lebih objektif dan terdokumentasi demi mengawal mutu pendidikan Islam secara konsisten. Tanpa harus merusak esensi hubungan takzim antara kiai, guru, dan santri, pembuatan lembar evaluasi capaian kurikulum, jurnal mengajar terstandar, serta sistem pengarsipan digital untuk kinerja pengurus menjadi hal yang sangat mendesak. Rekam jejak performa lembaga yang terdokumentasi dengan baik akan memudahkan manajemen dalam mengambil keputusan strategis yang berbasis data (*data-driven decision making*), bukan sekadar berdasarkan asumsi atau intuisi semata.

Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini diorientasikan untuk membedah bagaimana implementasi fungsi-fungsi manajemen menurut teori Terry & Rue (2019) berjalan di Pondok Pesantren Mamba'ul Hisan Kebumen melalui kacamata dialektika antara pelestarian tradisi *salafiyah* dan introduksi prinsip *good governance* demi meningkatkan mutu pendidikan Islam. Berdasarkan temuan lapangan, fungsi perencanaan (*planning*) yang diwujudkan melalui musyawarah tahunan terbukti efektif dalam membangun kesadaran kolektif pengurus. Pola ini mengonfirmasi tesis Terry & Rue (2019) bahwa perencanaan merupakan proses mendasar dalam memilih fakta dan merumuskan asumsi masa depan demi mencapai tujuan organisasi. Namun, dalam ruang dialektika, fakta bahwa perencanaan ini masih bersifat situasional dan belum didukung dokumen strategis jangka panjang menunjukkan adanya resistensi alami tradisi *salafiyah* terhadap formalisasi tata kelola modern. Ketidaksinkronan ini sejalan dengan kritik Suwelda et al. (2025) yang menyatakan bahwa



rekonstruksi mutu pesantren sering kali terhambat karena visi lembaga belum dikodifikasikan ke dalam naskah Rencana Strategis (Renstra) tertulis, sehingga arah pengembangannya cenderung reaktif terhadap problem sesaat alih-alih proaktif-sistemik.

Pada aspek pengorganisasian (*organizing*), dialektika kelembagaan di Pondok Pesantren Mamba'ul Hisan memanifestasikan benturan budaya yang unik ketika prinsip *good governance* yang menuntut kejelasan birokrasi berhadapan dengan struktur informal pesantren yang bertumpu pada asas kekeluargaan dan kepercayaan. Di lembaga ini, pengasuh menjadi poros kebijakan tunggal yang dibantu oleh guru senior, alumni, dan santri senior. Pembagian tugas yang dinamis ini sepiantas memenuhi teori Terry & Rue (2019) mengenai pengorganisasian sebagai tindakan menyelaraskan aktivitas kelompok, namun dalam konteks komparasi lokal, instrumen legal-formal tersebut disubstitusi oleh nilai *kehidmah* (pengabdian) dan kepatuhan spiritual terhadap kiai. Dampak positifnya adalah tingginya fleksibilitas organisasi dalam meredam konflik internal. Kendati demikian, ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis memicu kelemahan mendasar berupa tumpang tindih program kerja. Temuan ini memperkuat analisis sosiologis Weber (2001) mengenai kelemahan otoritas karismatik yang rentan mengalami stagnasi tata kelola jika tidak diikuti oleh proses institusionalisasi formal (*routinization of charisma*), sekaligus selaras dengan studi Saraswati et al. (2023) yang menegaskan bahwa implementasi akuntabilitas struktural (bagian dari *good governance*) memerlukan pembagian kerja tertulis yang legal agar terhindar dari bias operasional.

Selanjutnya, fungsi pelaksanaan (*actuating*) di lembaga ini secara konsisten bermanifestasi melalui pertahanan tradisi *salafiyah* yang murni, seperti metode *sorogan*, *bandongan*, dan *halaqah* yang ditopang oleh sistem kaderisasi internal berbasis mentoring senior-junior. Penggerakan komponen manusia ini sangat relevan dengan konsep *actuating* milik Terry & Rue (2019) yang menekankan pentingnya menumbuhkan kemauan dan semangat kerja anggota organisasi. Dialektika yang tampak pada fungsi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja para pengajar tidak digerakkan oleh kompensasi material layaknya korporasi modern, melainkan oleh nilai transendental berupa tanggung jawab moral keagamaan demi mengharap berkah kiai. Keberhasilan pengoptimalan SDM lokal melalui pola mentoring internal ini mengonfirmasi temuan Fatimah et al. (2024) bahwa optimalisasi kader internal merupakan strategi paling adaptif bagi pesantren tradisional untuk menjaga stabilitas mutu dan kemurnian sanad keilmuan di tengah keterbatasan finansial untuk merekrut tenaga pendidik profesional dari luar.

Meskipun aktivitas pengajaran berbasis tradisi ini berjalan sangat intensif, dialektika pelaksanaan di Mamba'ul Hisan memunculkan kesenjangan (*gap*) tata kelola berupa keterbatasan sarana prasarana serta minimnya integrasi teknologi dalam pembelajaran. Penggunaan metode klasik yang serba konvensional di ruang kelas yang terbatas memaksa sebagian santri mengaji di selasar atau teras asrama, yang secara eksternal menurunkan kenyamanan dan daya saing kelembagaan. Jika dikonfrontasikan dengan tuntutan globalisasi, keengganan melakukan modernisasi media dapat mendegradasi relevansi output pendidikan Islam di era disrupsi. Temuan ini sangat beririsan dengan kajian Ibrahim & Mukhsin (2025) dan Bulhayat (2025) yang mengetengahkan strategi pembelajaran integratif; mereka membuktikan bahwa hibridasi antara tradisi klasik dan aspek modernitas berupa teknologi informasi (seperti maktabah digital) terbukti mampu mengakselerasi pemahaman kitab kuning santri secara signifikan tanpa merusak khazanah orisinalitas kepesantrenan.

Pada tahapan akhir, fungsi pengawasan (*controlling*) dijalankan lewat mekanisme evaluasi informal berupa pengamatan langsung, diskusi santai di serambi dalem, serta laporan lisan pengurus kepada kiai yang mencakup aspek kedisiplinan, pemahaman kitab, dan keuangan. Secara konseptual, Terry & Rue (2019) mendefinisikan pengawasan sebagai tindakan mengoreksi aktivitas



agar sesuai dengan rencana. Di objek penelitian, tindakan korektif lisan ini berjalan sangat responsif karena faktor kedekatan emosional, namun di sisi lain, ia melanggar prinsip transparansi dan akuntabilitas *good governance*. Kurangnya instrumen evaluasi formal dan sistem dokumentasi kinerja menyebabkan proses perbaikan mutu berjalan meraba-raba tanpa indikator yang terukur. Kelemahan ini mengonfirmasi kebenaran teori *Total Quality Management* (TQM) yang diadopsi oleh Suaeb (2022) dan Muslim & Syafii (2022) dalam penjaminan mutu pesantren, yang menyatakan bahwa perbaikan mutu yang berkelanjutan (*continuous quality improvement*) mustahil dicapai jika organisasi tidak memiliki basis dokumentasi data performa yang valid dan objektif.

Secara teoretis, sintesis atas seluruh dialektika ini menghasilkan sebuah modifikasi radikal terhadap POAC Terry & Rue (2019) yang awalnya didesain untuk organisasi barat yang kaku dan legalistik. Di Pondok Pesantren Mamba'ul Hisan, siklus manajemen tersebut bertransformasi menjadi sebuah model hibrida yang peneliti sebut dengan Siklus Mutu Informal-Karismatik (*The Informal-Charismatic Quality Loop*). Dalam kerangka baru ini, fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* tidak dihubungkan oleh rantai komando birokrasi, melainkan diikat secara organik oleh energi kepemimpinan karismatik kiai dan ikatan teologis para santri. Model modifikasi ini menawarkan kontribusi teoritis baru bagi khazanah manajemen pendidikan Islam, di mana tradisi *salafiyah* terbukti memiliki mekanisme internal yang kuat untuk menyubstitusi instrumen manajemen modern. Namun, agar mutu pendidikan Islam dapat dipertahankan secara berkelanjutan lintas generasi (*sustainability quality*), pesantren direkomendasikan untuk mulai mengadopsi prinsip-prinsip *good governance* melalui kodifikasi aturan administrasi tertulis secara bertahap tanpa harus menggerus nilai-nilai luhur kepatuhan spiritual pesantren.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan fungsi-fungsi manajemen di Pondok Pesantren Mamba'ul Hisan Kebumen dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam berjalan melalui dialektika unik antara sistem tata kelola tradisional dan modern. Terkait dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa: (1) pada aspek perencanaan (*planning*), lembaga ini mengandalkan musyawarah tahunan yang efektif membangun kesadaran kolektif, namun masih bersifat situasional dan belum didukung dokumen strategis jangka panjang; (2) pada aspek pengorganisasian (*organizing*), struktur yang berjalan bersifat informal berbasis kekeluargaan dan kepercayaan di bawah kendali sentral pengasuh, dengan tantangan utama berupa ketiadaan SOP tertulis; (3) pada aspek pelaksanaan (*actuating*), program diakselerasi secara intensif melalui metode *salafiyah* (*sorogan*, *bandongan*, *halaqah*) dan sistem kaderisasi internal, meski masih terkendala keterbatasan sarana prasarana serta minimnya teknologi; dan (4) pada aspek pengawasan (*controlling*), evaluasi dilakukan secara informal melalui pengamatan langsung dan laporan lisan, di mana kurangnya instrumen evaluasi formal menyebabkan perbaikan mutu berjalan tanpa indikator yang terukur.

Secara teoritis, temuan ini melahirkan konsep *The Informal-Charismatic Quality Loop* (Siklus Mutu Informal-Karismatik) sebagai modifikasi atas teori Terry & Rue (2019). Prospek pengembangan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi antara otoritas karismatik kiai dan prinsip *good governance* secara gradual—seperti kodifikasi naskah akademik, penyusunan SOP minimal, dan pemanfaatan sistem pengawasan digital—akan menjadi kunci utama dalam menjaga keberlanjutan mutu pesantren di masa depan. Implikasi lebih lanjut dari studi ini menegaskan bahwa modernisasi administrasi tidak akan mengikis nilai-nilai luhur kepatuhan spiritual santri, melainkan justru memperkuat eksistensi institusi pesantren tradisional agar lebih akuntabel, transparan, dan adaptif terhadap arus disrupsi global tanpa kehilangan identitas orisinalitasnya.



Berdasarkan keterbatasan yang ada, saran untuk penelitian terdahulu dan agenda riset mendatang diarahkan pada perluasan lokus dan metodologi pengujian kerangka teoritis ini. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi komparatif dengan pesantren *salafiyah* lain yang telah berhasil mentransformasikan manajemen informalnya menuju manajemen berbasis ISO atau Standar Nasional Pendidikan (SNP) guna memperoleh model hibridasi yang lebih generik. Selain itu, peneliti berikutnya dapat mengembangkan penelitian tindakan (*action research*) atau penelitian pengembangan (R&D) yang secara khusus mendesain instrumen evaluasi kinerja guru dan model perencanaan berbasis data yang ramah terhadap kultur kepesantrenan. Melalui pendekatan tersebut, khazanah keilmuan manajemen pendidikan Islam akan terus diperkaya oleh formulasi-formulasi praktis yang dapat langsung diterapkan demi mendongkrak mutu lulusan pesantren di tingkat nasional maupun internasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashari, A., Mulyadi, M., Romida, A. U. S., Hotimah, A. H., & Khoirin, Y. B. (2025). Tugas Kepemimpinan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan Sekolah. *Semantik: Jurnal Riset Ilmu Pendidikan, Bahasa Dan Budaya*, 3(4), 331–337. <https://doi.org/10.61132/semantik.v3i4.2450>
- Bulhayat. (2025). Transformasi Pendidikan Islam di Pesantren. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora* (E-ISSN 2745-4584), 6(1), 576–594. <https://doi.org/10.37680/almikraj.v6i1.7864>
- Creswell, J. W. (2023). *Research Desain Pendekatan Metode Kualitatif, kuantitatif, Dan Campuran* (4th ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fatimah, M., Bahij, A., Nurachman, A., & Setiawan, R. (2024). Optimalisasi Mutu Pendidikan melalui Administrasi Personalia yang Efisien: Pilar Utama Keberhasilan Institusi Sekolah. *TSAQOFAH*, 4(6), 3831–3840. <https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v4i6.3860>
- Halid, A. (2025). Pesantren Dan Sistem Pendidikan Nasional Indonesia. *Jurnal Riset Pendidikan Agama Islam*, 5(5), 111–124. <https://doi.org/10.29313/jrpai.v5i2.8628>
- Ibrahim, M. M., & Mukhsin. (2025). Integrasi Metode Tradisional dan Modern Dalam Pembelajaran Kitab Kuning di Pesantren Fatihul Ulum Al Mahfudz Manggis Tanggul. *IQRO: Journal of Islamic Education*, 8(2), 512–529. <https://doi.org/10.24256/iqro.v8i2.7434>
- Kurniawati, W., & Anshory, M. I. (2024). Pendidikan Pesantren di Zaman Teknologi antara Tradisi dan Modernitas. *TSAQOFAH*, 4(1), 640–654. <https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v4i1.2548>
- Mertens, D. M. (2022). Designing Qualitative and Mixed Methods Evaluations for Transformative Impact. In *The SAGE Handbook of Qualitative Research Design* (pp. 1196–1214). London: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781529770278.n73>
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Morgan, H. (2024). Using Triangulation and Crystallization to Make Qualitative Studies Trustworthy and Rigorous. *The Qualitative Report*, 29(7), 1844–1856. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2024.6071>
- Muhardi, M. (2025). Transformation of Islamic Boarding School Management. *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 8–23. <https://doi.org/10.58577/dimar.v7i1.478>
- Muslim, M. I., & Syafii, A. (2022). Quality Management Strategy Based on Total Quality



- Management (TQM) Ibtidaiyah Madrasah Tahfiz El Muna Q Krpyak Yogyakarta. *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 2(2), 241–272. <https://doi.org/10.14421/njpi.2022.v2i2-4>
- Saparudin, S., Rozak, A., & Fitriani, I. (2024). Revisiting Islam–State Relationship: Critical Analysis of Indonesian Policy on Islamic Boarding Schools. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 39(2), 317–336. <https://doi.org/10.21315/apjee2024.39.2.16>
- Saraswati, R. S., Inawati, W. A., & Octrina, F. (2023). Tata Kelola Pesantren: Penerapan Struktur Organisasi Entitas Berorientasi Non Laba di Pondok Pesantren Kabupaten Bandung. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 7(1), 858–867. <https://doi.org/10.31764/jmm.v7i1.12653>
- Sari, R. T., Madani, C., Afradini, A. R., Uyun, Q., & Chanigia, G. A. (2025). Otoritas dan Feodalisme dalam Tradisi Pesantren Indonesia: Sebuah Kajian Interdisipliner tentang Kekuasaan, Pengetahuan, dan Modal Keagamaan. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 3(4), 207–218. <https://doi.org/10.58540/isihumor.v3i4.1064>
- Shohihah, I. (2025). Private Madrasah Quality Improvement Strategy: Competency-Based Madrasah Principal Selection Policy at the Ministry of Religious Affairs. *AMUYA: Indonesian Journal of Management Reviews*, 1(2), 389–412. <https://doi.org/10.61860/amuya.v1i2.31>
- Sholichah, U., & Ahal, R. (2024). Implementation of Management Functions in Educational Institutions. *Eduprof: Islamic Education Journal*, 6(1), 86–90. <https://doi.org/10.47453/eduprof.v6i1.279>
- Suaeb, S. (2022). Penerapan Prinsip Continuous Improvement dalam Total Quality Management untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Penkomi Kajian Pendidikan Dan Ekonomi*, 5(1), 12–27. <https://doi.org/10.33627/pk.v5i1.686>
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwelda, S., Wati, S., Sardimi, S., & Brown, C. (2025). Strategic Plan Development Management in Islamic Educational Institutions Based on Objectives, Quality, Vision, and Mission. *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(2), 149–159. <https://doi.org/10.31958/jaf.v13i2.16142>
- Terry, G. R., & Rue, L. (2019). *Dasar-dasar Manajemen Edisi Revisi [Terj GA Ticoalu]*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Weber, M. (2001). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Translated by Talcott Parsons. London: Routledge.

