

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pondok pesantren secara luas diakui sebagai lembaga pendidikan Islam tertua dan paling khas di Indonesia, berakar dari pola pendidikan tradisional kiai santri, asrama (pondok), masjid, dan pengajian kitab kuning dengan metode sorogan dan bandongan.¹ Dalam perkembangannya, pesantren tidak hanya menjadi pusat *tafaqquh fi al-din*, tetapi juga lembaga pembinaan karakter dan agen perubahan sosial di tengah masyarakat.²

Pengakuan formal negara melalui Undang-Undang Pesantren dan regulasi pendidikan nasional menempatkan pesantren sebagai bagian dari sistem pendidikan resmi, namun sekaligus memunculkan tantangan baru berupa perubahan nilai dan pola pengelolaan yang telah lama mengakar.³ Kondisi ini menempatkan pesantren di persimpangan antara tradisi dan transformasi: di satu sisi pesantren dituntut menjaga otentisitas fungsi keagamaannya melalui pelestarian turats, metode pembelajaran klasik, dan sistem pengasuhan 24 jam yang menekankan ketaatan, ketulusan, dan adab.⁴

Di sisi lain, arus globalisasi, perubahan kurikulum nasional, serta tuntutan kompetensi abad ke-21 mendorong pesantren untuk menjadi lembaga yang modern, mandiri, profesional, dan berkelanjutan. Banyak pesantren mulai mengintegrasikan kurikulum diniyah berbasis kitab kuning dengan kurikulum umum/nasional, Merdeka Belajar, serta penguatan literasi digital dan keterampilan hidup sehingga santri memiliki kompetensi religius sekaligus siap

¹ Dihyatun Masqon Ahmad, "The Dynamics of the Pondok Pesantren: An Islamic Educational Institution in Indonesia," 2012, H Zarkasyi, "Modern Pondok Pesantren: Maintaining Tradition in Modern System," *Tsaqafah* 11 (2015): 223–48,.

² Imam Mujahid, "Islamic Orthodoxy-Based Character Education: Creating Moderate Muslim in a Modern Pesantren in Indonesia," *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*, 2021

³ Ervan Nurtawab and Dedik Wahyudi, "Restructuring Traditional Islamic Education in Indonesia: Challenges for Pesantren Institution," *Studia Islamika*, 2022,.

⁴ Agus Purwowidodo and Muhamad Zaini, "Developing a Value-Based Moderate Islamic Education Model: A Case Study of Pesantren Sidogiri Pasuruan," *Jurnal Pendidikan Agama Islam (Journal of Islamic Education Studies)*, 2024,.

bersaing di dunia kerja.⁵ Dalam konteks tersebut, tantangan utama yang dihadapi pesantren dewasa ini adalah bagaimana membangun kemandirian bukan hanya pada level kelembagaan, tetapi juga pada level individu santri. Kemandirian santri yang dimaksud tidak cukup berhenti pada lahirnya pribadi yang alim secara keilmuan, tetapi juga mandiri, disiplin, bertanggung jawab, dan siap menghadapi dinamika kehidupan di luar pesantren, baik dalam aspek sosial, akademik, maupun ekonomi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kemandirian santri perlu dibangun secara sistematis melalui pengelolaan manajemen pesantren yang terencana dalam bidang kurikulum, life skill, kewirausahaan, kedisiplinan, budaya organisasi, dan tata kelola lembaga.⁶

Secara substansial, penempatan kemandirian santri sebagai indikator utama mutu kepengasuhan sejalan dengan berbagai kajian yang menegaskan bahwa pesantren merumuskan visi, misi, dan tujuan pendidikan untuk membekali santri dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan hidup mandiri, baik di bidang duniawi maupun ukhrawi.⁷ Kemandirian tersebut tidak hanya dipahami dalam aspek ekonomi, tetapi juga mencakup kemandirian emosional, perilaku, dan kognitif yang dalam konteks pesantren terwujud sebagai kemandirian mental, sosial, dan spiritual.⁸

Kemandirian dalam konteks pesantren tidak hanya dipahami sebagai kemandirian ekonomi, tetapi juga mencakup kemandirian emosional, perilaku, dan kognitif. Penelitian tentang kemandirian santri di beberapa pesantren menunjukkan bahwa kemandirian emosional berkaitan dengan kemampuan santri mengelola emosi tanpa ketergantungan berlebihan pada dukungan orang lain,

⁵ Kurniadi Kurniadi et al., "The Development of Pesantren Patterns in Sidoarjo Surabaya: Integrating Tradition and Modernity," *El Harakah: Jurnal Budaya Islam*, 2025,.

⁶ B Yunus, Ibrahim Syu'aib, and Khadher Ahmad, "Independence of Santri: Exploring the Teachings of the Quran for the Awakening of the Spirit," *Socio Politika : Jurnal Ilmiah Jurusan Sosiologi*, 2024,.

⁷ H Djumransjah, "Pendidikan Pesantren Dan Kemandirian Santri," *Jurnal Ilmu Pendidikan* 8 (2016); Wahyu Widodo, "Inovasi Manajemen Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Dan Karakter Santri Di Pondok Pesantren Al-Mustofa Jember," *YASIN*, 2025,.

⁸ N Mutawakkil and M Abidin, "PERSEPSI TENTANG KEMANDIRIAN SANTRI DI PESANTREN SIDOGIRI, PESANTREN AL-HIKAM DAN PESANTREN ASY SYADZILI," *Ar-Risalah Media Keislaman Pendidikan Dan Hukum Islam*, 2024,.

kemandirian perilaku tampak pada kemampuan mengambil tindakan dan keputusan secara bertanggung jawab, sedangkan kemandirian kognitif tercermin dalam kemampuan berpikir dan memotivasi diri secara mandiri dalam proses belajar

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kemandirian ini dibentuk melalui pelibatan aktif santri dalam aktivitas produktif dan pengambilan tanggung jawab nyata di lingkungan pesantren, seperti kewajiban mengikuti kegiatan rutin, kerja bakti, pengelolaan unit usaha, serta program pemberdayaan ekonomi kreatif dan koperasi pesantren.⁹

Fenomena menarik ditemukan dalam penelitian awal yang dilakukan di Pondok Pesantren Al-Basyariah Cigondewah, sebuah pesantren Muaddalah yang menunjukkan praktik inovatif dalam pembinaan kemandirian santri. Di pesantren ini, santri tidak hanya belajar ilmu agama di kelas, tetapi juga dilibatkan secara langsung dalam berbagai aspek pengelolaan pesantren, seperti menjadi petugas keamanan di gerbang, pengelola listrik dan air, pengelola bank pesantren (simpan-pinjam internal), hingga tenaga operasional di unit usaha produktif seperti pabrik roti, minuman kemasan, dan konveksi. Keterlibatan ini bukan sekadar tugas tambahan, tetapi sistem terstruktur yang dirancang secara sengaja untuk membentuk karakter santri yang mandiri, disiplin, dan memiliki rasa tanggung jawab tinggi.

Namun, di balik fenomena tersebut, terdapat kesenjangan penelitian yang perlu diisi. Kajian tentang pesantren selama ini umumnya dilakukan pada pesantren pada umumnya, tanpa mempertimbangkan kekhasan pesantren yang telah mengikuti standar nasional. Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan fokus khusus pada Pondok Pesantren Muaddalah, yaitu lembaga pendidikan Islam yang secara resmi menerapkan Standar Mutu Pendidikan Pesantren sebagaimana ditetapkan oleh Majelis Masyayikh.. Penelitian-penelitian terdahulu memang telah mengkaji praktik pembentukan kemandirian santri di

⁹ N Wijaya and Soraya Aini, "Pemberdayaan Santri Dalam Pengembangan Ekonomi Kreatif 'Kimi Bag' Di Pondok Pesantren Al Qohar Klaten" 20 (2020): 23–38,; Mutawakkil and Abidin, "PERSEPSI TENTANG KEMANDIRIAN SANTRI DI PESANTREN SIDOGIRI, PESANTREN AL-HIKAM DAN PESANTREN ASY SYADZILI."

berbagai pondok pesantren, namun mayoritas dilakukan di pesantren pada umumnya saja. Sementara itu, studi yang secara khusus mengeksplorasi dinamika manajemen dalam membina kemandirian santri di lingkungan pesantren berstatus Muaddalah yaitu lembaga pendidikan Islam yang telah memperoleh pengakuan kesetaraan dari negara masih sangat terbatas. Padahal, pesantren Muaddalah memiliki karakteristik unik ia tetap mempertahankan nilai-nilai kepesantrenan tradisional, sekaligus beroperasi dalam kerangka regulasi nasional yang menuntut tata kelola yang terstruktur. Kondisi inilah yang menjadikan konteks Muaddalah layak dikaji secara mendalam, karena di sinilah proses pembinaan kemandirian santri tidak hanya bersifat kultural, tetapi juga sistematis dan terencana.¹⁰

Sejumlah penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa pesantren memiliki potensi besar dalam membentuk kemandirian santri melalui berbagai aktivitas pendidikan dan pemberdayaan. Beberapa penelitian lebih banyak mengkaji kemandirian melalui pengembangan unit usaha pesantren, pendidikan kewirausahaan, pelatihan keterampilan, maupun program produktif yang melibatkan santri. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa keterlibatan santri dalam aktivitas produktif dapat menjadi sarana untuk mengembangkan tanggung jawab, keterampilan, dan kemampuan untuk hidup secara mandiri. Namun demikian, kajian-kajian tersebut pada umumnya lebih menempatkan kemandirian dalam konteks program atau aktivitas tertentu, sehingga belum secara mendalam menjelaskan bagaimana keseluruhan fungsi manajemen pesantren digunakan sebagai suatu sistem yang terintegrasi untuk membangun jiwa kemandirian santri.

Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat ruang penelitian untuk mengkaji kemandirian santri dari perspektif manajemen secara lebih komprehensif. Khususnya, belum banyak penelitian yang menguraikan keterkaitan antara fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam membangun kemandirian santri secara berkesinambungan. Padahal, pembentukan kemandirian tidak hanya ditentukan oleh keberadaan suatu

¹⁰ Erfan Gazali and Agnes Arum Budiana, "A Bibliometric Analysis of Pesantren's Educational Impact: Insights from The Scopus Database (1994–2022)," *Jurnal Pendidikan Islam*, 2023,.

program, tetapi juga oleh bagaimana lembaga merencanakan tujuan, mengorganisasi sumber daya dan tanggung jawab, menggerakkan santri melalui pengalaman nyata, serta melakukan evaluasi dan pendampingan terhadap proses perkembangannya. Dengan demikian, terdapat research gap berupa keterbatasan kajian yang memandang pembentukan kemandirian santri sebagai hasil dari integrasi keseluruhan fungsi manajemen pesantren, bukan semata-mata sebagai hasil dari program kewirausahaan atau aktivitas produktif tertentu.

Research gap tersebut menjadi semakin penting ketika ditempatkan dalam konteks Pondok Pesantren Mu'adalah. Sebagai lembaga pendidikan pesantren yang memiliki karakteristik penyelenggaraan pendidikan tersendiri, pesantren Mu'adalah memiliki tuntutan untuk mengelola proses pendidikan dan kepengasuhan secara terintegrasi dalam rangka mencapai kompetensi lulusan. Salah satu kompetensi yang menjadi perhatian adalah kemampuan santri untuk berkembang menjadi pribadi yang mandiri. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang tidak hanya melihat bentuk kegiatan kemandirian, tetapi juga mengungkap bagaimana sistem manajemen pesantren mengarahkan seluruh proses pendidikan tersebut agar menghasilkan kemandirian santri.

Dalam konteks tersebut, Pondok Pesantren Mu'adalah Al-Basyariah Cigondewah menjadi konteks yang menarik untuk dikaji karena dalam praktiknya santri dilibatkan secara aktif dalam berbagai aspek kehidupan dan operasional pesantren, mulai dari keamanan, pengelolaan listrik dan air, bank pesantren, hingga unit usaha produktif. Keterlibatan tersebut menunjukkan bahwa kemandirian di Al-Basyariah tidak hanya ditempatkan sebagai kemampuan ekonomi, tetapi berkembang melalui struktur kelembagaan dan pengalaman kehidupan sehari-hari santri. Namun, bagaimana praktik tersebut dirancang, diorganisasi, dilaksanakan, dan dikendalikan sebagai suatu sistem manajemen pembentukan kemandirian masih memerlukan kajian yang lebih mendalam.

Atas dasar kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini hadir untuk mengkaji manajemen pembentukan jiwa kemandirian santri secara menyeluruh melalui fungsi planning, organizing, actuating, dan controlling di Pondok Pesantren Mu'adalah Al-Basyariah Cigondewah. Posisi penelitian ini memiliki kekhususan

karena dilakukan pada pesantren yang berstatus Mu'adalah, sehingga pembentukan kemandirian tidak hanya dilihat sebagai program pembinaan karakter, tetapi sebagai bagian dari pengelolaan pendidikan yang diarahkan pada pencapaian kompetensi lulusan. Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada pengkajian implementasi fungsi manajemen secara terintegrasi dalam membangun jiwa kemandirian santri pada konteks Pondok Pesantren Mu'adalah.

Penelitian ini memiliki relevansi yang sangat strategis karena memberikan kontribusi nyata pada tiga lapisan penting: profesi praktis, pengembangan keilmuan, dan nilai kemanusiaan universal.

Pertama, dari sisi profesi praktis, penelitian ini tidak hanya bersifat akademis, tetapi juga memberikan model operasional yang konkret dan aplikatif bagi para pengelola pondok pesantren di seluruh Indonesia. Dalam konteks dunia pesantren yang terus bertransformasi, banyak pengasuh dan pengurus lembaga pendidikan Islam masih menghadapi tantangan dalam merancang sistem pembinaan yang mampu benar-benar menumbuhkan kemandirian santri secara utuh bukan hanya dari sisi ekonomi, tetapi juga mental, spiritual, dan sosial. Melalui temuan penelitian ini, para pengelola pesantren dapat memperoleh panduan empiris tentang bagaimana menyusun struktur manajemen yang melibatkan santri secara aktif dalam berbagai aspek operasional pesantren mulai dari keamanan, pengelolaan listrik dan air, hingga pengelolaan bank pesantren dan unit usaha produktif. Model ini tidak hanya meningkatkan efisiensi manajemen lembaga, tetapi juga menjadi strategi pembinaan karakter yang terintegrasi dalam kehidupan sehari-hari, sehingga santri belajar kemandirian bukan melalui teori, tetapi melalui praktik nyata yang penuh tanggung jawab.

Kedua, dari sisi pengembangan ilmu, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang signifikan dalam memperkaya khazanah keilmuan manajemen pendidikan Islam. Namun, penelitian ini tidak hanya melihat kemandirian sebagai hasil dari aktivitas ekonomi, tetapi sebagai produk dari sistem manajemen pendidikan yang terencana, terstruktur, dan berkelanjutan. Pendekatan ini memperkuat fondasi epistemologis manajemen pendidikan Islam dengan

menunjukkan bahwa teori manajemen universal dapat diadaptasi secara kontekstual dalam lingkungan kepesantrenan yang berlandaskan nilai-nilai Islam, tanpa kehilangan esensi spiritualitasnya.

Ketiga, dari sisi nilai kemanusiaan, penelitian ini menyentuh dimensi yang paling esensial dalam pendidikan: pembentukan manusia utuh. Di tengah tantangan global yang semakin kompleks dari ketidakpastian ekonomi hingga krisis identitas moral dunia membutuhkan generasi muda yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki akar spiritual yang kuat, jiwa yang mandiri, dan komitmen sosial yang tinggi. Pondok pesantren, dengan sistem pengasuhannya yang holistik, memiliki potensi luar biasa dalam mencetak individu-individu seperti itu. Penelitian ini menunjukkan bahwa kemandirian bukanlah kemampuan untuk hidup sendiri secara material, tetapi kapasitas moral dan psikologis untuk bertanggung jawab, berkontribusi, dan berdiri teguh dalam prinsip. Dengan memahami bagaimana Pondok Pesantren Al-Basyariah Cigondewah berhasil menanamkan nilai-nilai tersebut melalui sistem manajemen internal yang terintegrasi, penelitian ini memberikan inspirasi dan harapan bahwa pendidikan berbasis nilai masih sangat mungkin menjadi solusi nyata bagi tantangan kemanusiaan di masa depan. Dengan kata lain, penelitian ini tidak hanya membahas bagaimana pesantren dikelola, tetapi juga bagaimana pesantren dapat menjadi rumah bagi pembentukan manusia yang benar-benar siap menjadi penerang bagi dirinya, keluarganya, dan masyarakatnya.

Berdasarkan uraian di atas, tampak jelas bahwa Pondok Pesantren Al-Basyariah Cigondewah telah mengembangkan sistem manajemen internal yang melibatkan santri secara aktif dalam berbagai aspek operasional, mulai dari keamanan, pengelolaan listrik dan air, bank pesantren, hingga unit usaha produktif. Praktik ini tidak hanya mencerminkan upaya kemandirian ekonomi, tetapi juga merupakan strategi pembinaan karakter yang terintegrasi dalam kehidupan sehari-hari.

Namun, di balik praktik inovatif tersebut, belum banyak kajian mendalam yang secara sistematis mengungkap bagaimana manajemen Pondok Pesantren Muaddalah secara sengaja merancang, mengorganisasi, melaksanakan, dan

mengevaluasi sistem ini sebagai wahana pembentukan jiwa kemandirian santri. Penelitian terdahulu cenderung fokus pada unit usaha sebagai sumber pendapatan atau pelatihan kewirausahaan semata, tanpa mengeksplorasi struktur manajemen internal yang menjadikan santri sebagai subjek aktif dalam sistem kelembagaan. Oleh karena itu, masalah utama dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

“Bagaimana manajemen Pondok Pesantren Muaddalah dalam membina jiwa kemandirian santri melalui struktur manajemen internal yang terintegrasi di Pondok Pesantren Al-Basyariah Cigondewah?”

Pertanyaan ini menjadi pintu masuk untuk memahami mekanisme operasional, pola tanggung jawab, dan nilai pendidikan yang melandasi keterlibatan santri dalam sistem manajemen pesantren, serta bagaimana hal tersebut mewujudkan visi pendidikan pesantren modern yang holistik, mandiri, dan berkelanjutan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang ditemukan pada latar belakang, penelitian ini akan mengkaji beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan kemandirian santri diterapkan di Pondok Pesantren Al-Basyariah?
2. Bagaimana pengorganisasian kemandirian santri diterapkan di Pondok Pesantren Al-Basyariah?
3. Bagaimana pelaksanaan kemandirian santri diterapkan di Pondok Pesantren Al-Basyariah?
4. Bagaimana pengawasan kemandirian santri diterapkan di Pondok Pesantren Al-Basyariah?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis bagaimana perencanaan kemandirian santri diterapkan di Pondok Pesantren Al-Basyariah.

2. Untuk menganalisis pengorganisasian kemandirian santri diterapkan di Pondok Pesantren Al-Basyariah.
3. Untuk menganalisis pelaksanaan kemandirian santri diterapkan di Pondok Pesantren Al-Basyariah.
4. Untuk menganalisis pengawasan kemandirian santri diterapkan di Pondok Pesantren Al-Basyariah.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian yang akan dilaksanakan di Pondok Pesantren Al-Basyariah Cigondewah ini memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Ilmiah

Secara akademik, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan khazanah keilmuan manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam memperkaya pemahaman tentang penerapan fungsi manajemen klasik (Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Pengawasan) dalam konteks pembinaan kemandirian santri di lingkungan pesantren. Temuan penelitian ini akan memperluas diskursus akademik mengenai kemandirian santri tidak hanya sebagai hasil pelatihan keterampilan ekonomi, tetapi sebagai produk dari sistem manajemen pendidikan yang terintegrasi dan berbasis nilai kepesantrenan. Selain itu, penelitian ini juga menambah literatur empiris tentang pesantren Muaddalah model lembaga pendidikan Islam modern yang belum banyak dikaji secara mendalam dalam studi manajemen pendidikan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat nyata bagi berbagai pihak, terutama pengelola pondok pesantren. Pertama, temuan tentang pola POAC dalam pembinaan kemandirian santri dapat menjadi model inspiratif bagi pesantren lain yang ingin mengembangkan sistem pembinaan karakter berbasis partisipasi aktif santri dalam pengelolaan lembaga. Kedua, identifikasi terhadap faktor-faktor pendukung dan penghambat dapat membantu pengelola pesantren dalam merancang strategi pengelolaan yang lebih efektif, responsif, dan berkelanjutan, tanpa kehilangan esensi nilai-nilai

kepesantrenan. Ketiga, penelitian ini juga memberikan penguatan terhadap visi pendidikan pesantren sebagai laboratorium sosial tempat santri belajar hidup mandiri, bertanggung jawab, dan berkontribusi bukan hanya melalui teori, tetapi melalui praktik nyata dalam kehidupan sehari-hari.

E. Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran penelitian ini dibangun berdasarkan anggapan dasar bahwa kemandirian santri merupakan hasil dari sistem manajemen pesantren yang terencana, terstruktur, dan berkesinambungan, bukan sekadar dampak sampingan dari proses pembelajaran teoretis di kelas atau pelatihan-pelatihan insidental yang bersifat sesaat. Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, mutu lulusan baik dari aspek akademik maupun karakter dipandang sebagai output dari pengelolaan lembaga yang mengintegrasikan input, proses, dan pengawasan dalam suatu sistem manajemen yang profesional. Dengan demikian, kemandirian santri konseptualisasinya tidak hanya terkait dengan metode pengajaran, tetapi terutama terkait dengan bagaimana pesantren merancang, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengawasi seluruh program pembinaan secara sadar dan sistematis.¹¹

Anggapan dasar tersebut selaras dengan prinsip-prinsip manajemen pendidikan yang menekankan bahwa pencapaian tujuan lembaga termasuk tujuan pembentukan karakter dan kemandirian peserta didik menuntut penerapan fungsi-fungsi manajemen secara konsisten. Sejumlah kajian tentang manajemen pendidikan Islam menunjukkan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencapai standar mutu tidak mungkin dicapai melalui aktivitas ad hoc, melainkan melalui proses manajerial yang sistematis dan terintegrasi. Dalam kerangka ini, manajemen dipahami sebagai proses khas yang terdiri atas tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan/pelaksanaan, dan pengawasan terhadap seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹²

¹¹ Ramdanil Mubarak, "PELAKSANAAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN DALAM PENINGKATAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM," *Al-Rabwah*, 2021,

¹² Ai Deudeu Maria Dewi and Yosep Farhan Dafik Sahal, "The Perspective of Islamic Education Management Is Seen from The Management of George R. Terry," *An-Nuha: Jurnal Sosial & Humaniora*, 2025,

Dalam penelitian ini, manajemen pesantren dioperasionalkan melalui empat fungsi manajemen menurut Goerge terry, yaitu: (1) Perencanaan (*Planning*), (2) Pengorganisasian (*Organizing*), (3) Penggerakan (*Actuating*), dan (4) Pengawasan (*Controlling*).¹³

Kerangka POAC memberikan fondasi sistematis untuk memahami bagaimana tujuan pendidikan pesantren diwujudkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan penanaman nilai-nilai internal. Dalam konteks pesantren, keempat fungsi ini tidak berjalan secara teknokratis, melainkan dijiwai oleh relasi personal, keteladanan, dan pembinaan karakter. Fungsi *Actuating*, misalnya, dalam praktik pesantren tidak sekadar berarti “menggerakkan”, tetapi mencakup proses pembimbingan, motivasi, dan penanaman nilai oleh kiai kepada santri melalui nasihat harian, keteladanan perilaku, serta pemberian kepercayaan dalam menjalankan tugas. Demikian pula, fungsi *Controlling* tidak berwujud pengawasan represif, melainkan berupa evaluasi partisipatif yang melibatkan santri dalam refleksi atas tanggung jawab mereka, sehingga proses pengawasan sekaligus menjadi wahana pembentukan kesadaran diri dan akuntabilitas moral. Dengan demikian, POAC menurut G. R. Terry menjadi kerangka analitis yang utuh untuk memahami bagaimana manajemen Pondok Pesantren Al-Basyariah membina jiwa kemandirian santri melalui struktur dan praktik pengelolaan sehari-hari.¹⁴

Perencanaan (*Planning*) dalam konteks pesantren mencakup penetapan visi, misi, tujuan, sarana prasarana yang dibutuhkan serta program-program pembinaan santri yang secara sengaja dirancang untuk mengembangkan jiwa kemandirian, baik dalam aspek personal, sosial, maupun spiritual. Perencanaan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mengakar pada nilai-nilai kepesantrenan dan kebutuhan pengembangan karakter santri. Dengan demikian, fungsi perencanaan di

¹³ George Terry and Leslie Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, ed. Bunga Fatmawati (Jakarta: Bumi Aksara, 2019).

¹⁴ M Dacholfany et al., “Model of Educational Leadership Management in Boarding Schools,” *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 2024,; Muhammad Sidiq Purnomo, Mulyadi Mulyadi, and Slamet Slamet, “Exploring Strategic Management Based on Islamic Values in Pesantren-Based Higher Education,” *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2024,.

pesantren sekaligus menjadi instrumen pengembangan karakter dan kemandirian santri secara personal, sosial, maupun spiritual.¹⁵

Pengorganisasian (*Organizing*) diwujudkan melalui pembentukan struktur kepengurusan yang jelas, pembagian tugas dan tanggung jawab di antara pimpinan, asatidz, serta santri itu sendiri termasuk penjadwalan dan penempatan santri dalam peran operasional seperti keamanan, pengelolaan listrik dan air, bank pesantren, hingga unit usaha. Struktur ini memastikan bahwa setiap program memiliki koordinasi yang efektif dan akuntabilitas yang terukur.

Penggerakan (*Actuating*) tampak dalam cara pengasuh dan pengurus menggerakkan santri bukan hanya melalui instruksi, tetapi melalui keteladanan, komunikasi nilai, motivasi intrinsik, dan bimbingan spiritual. Di sinilah peran manajemen pesantren berbeda dari organisasi umum: bukan sekadar menggerakkan agar tugas selesai, tetapi membentuk karakter. Santri tidak hanya diberi tugas, tetapi juga dibimbing untuk memahami makna tanggung jawab, disiplin, dan kemandirian dalam perspektif Islam.

Pengawasan (*Controlling*) dilakukan melalui supervisi partisipatif, pemantauan berkelanjutan, serta evaluasi reflektif terhadap pelaksanaan program dan perkembangan santri. Goerge Terry menekankan bahwa *controlling* bukanlah kontrol otoriter, melainkan proses umpan balik yang bertujuan untuk pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan. Di pesantren, hal ini terlihat dalam rapat evaluasi, diskusi antara pengasuh dan santri, serta penyesuaian program berdasarkan kebutuhan nyata.

Dengan demikian, kerangka pemikiran penelitian ini menempatkan kemandirian santri sebagai hasil dari penerapan fungsi manajemen POAC. Semakin terencana, terstruktur, berbasis kepemimpinan nilai, dan reflektif proses manajemen pesantren, semakin besar peluang terbentuknya santri yang mandiri secara personal, sosial, dan spiritual sebagai wujud keberhasilan lembaga dalam mengelola potensi pendidikan secara utuh dan berkelanjutan.

¹⁵ Siti Nurjanah and M Amrullah, "INOVASI PESANTREN DALAM MEMBENTUK KEMANDIRIAN LEMBAGA DAN SANTRI," *Nizham Journal of Islamic Studies*, 2021,

Sementara itu, kemandirian santri dalam penelitian ini dipahami melalui empat komponen utama yang bersumber dari teori perkembangan remaja dan psikologi sosial oleh Robert Havighurst¹⁶ dan Albert Bandura¹⁷, yaitu:

1. Kemandirian emosional, yang mencakup kemampuan santri dalam mengatur diri sendiri, merencanakan kegiatan, mengambil keputusan, serta bertanggung jawab atas pilihan dan tindakannya;
2. Kemandirian sosial, yang tercermin dalam kemampuan santri bekerja sama dalam kelompok, berkomunikasi secara efektif, memimpin diskusi, serta menyelesaikan konflik secara mandiri
3. Self-efficacy, yaitu keyakinan santri terhadap kemampuan dirinya untuk berhasil dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di lingkungan pesantren;
4. Inisiatif pribadi, yang tampak ketika santri secara proaktif mengusulkan ide, memperbaiki sistem, atau mengambil langkah tanpa menunggu perintah dari pengasuh.

Keempat komponen ini menjadi lensa analitis untuk memahami bagaimana manajemen pesantren melalui fungsi POAC menurut G. R. Terry membina jiwa kemandirian santri secara holistik, bukan hanya dalam aspek ekonomi atau keterampilan, tetapi juga dalam dimensi emosional, sosial, dan psikologis.

Sebagai teori aplikatif, penelitian ini merujuk pada Standar Kepengasuhan Pesantren Mu'adalah yang tercantum dalam *Standar Mutu Pendidikan Pesantren Mu'adalah Muallimin* yang diterbitkan oleh Majelis Masyayikh. Dalam sistem pendidikan pesantren Mu'adalah, Majelis Masyayikh merupakan lembaga yang memiliki kewenangan dalam menetapkan standar mutu pendidikan sekaligus melakukan pembinaan dan penjaminan mutu terhadap penyelenggaraan pendidikan pesantren. Oleh karena itu, standar yang ditetapkan oleh Majelis Masyayikh tidak hanya berfungsi sebagai pedoman administratif, tetapi juga

¹⁶ Barbara Jankowiak et al., "Building Bridges Between Arnett's and Havighurst's Theories: New Developmental Tasks in Emerging Adulthood Across Six Countries," *Emerging Adulthood* 13 (2025): 503–18, <https://doi.org/10.1177/21676968251322822>.

¹⁷ Lianto, "Self-Efficacy : A Brief Literature Review" 15 (2019): 55–61.

menjadi acuan operasional dalam penyelenggaraan pendidikan, termasuk dalam proses pembinaan karakter dan pengembangan kemandirian santri.

Dalam Standar Kepengasuhan, pengembangan kemandirian ditempatkan sebagai salah satu aspek penting yang harus diwujudkan dalam proses pembinaan santri. Kemandirian tidak dipahami hanya sebagai kemampuan melakukan aktivitas secara mandiri, tetapi mencakup kemampuan mengelola diri, mengambil tanggung jawab, berpartisipasi dalam kehidupan organisasi pesantren, serta mengembangkan kemampuan sosial sebagai bekal menjalankan peran di tengah masyarakat. Dengan demikian, pembinaan kemandirian merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari fungsi kepengasuhan yang harus dilaksanakan secara sistematis, berkesinambungan, dan terintegrasi dengan seluruh aktivitas kehidupan pesantren.

Implementasi pengembangan kemandirian dalam Standar Kepengasuhan diwujudkan melalui tiga bentuk pembinaan utama. Pertama, pengembangan kemandirian personal, yaitu mendorong santri agar mampu mengatur waktu, merencanakan kegiatan, serta bertanggung jawab terhadap diri sendiri. Kedua, pengembangan kepemimpinan dan partisipasi, yaitu memberikan kesempatan kepada santri untuk terlibat dalam kegiatan kepemimpinan, pengelolaan, dan pengorganisasian berbagai aktivitas di lingkungan pesantren sebagai media pembelajaran tanggung jawab dan pengambilan keputusan. Ketiga, pengembangan kemampuan sosial, yaitu membina kemampuan bekerja sama, berkomunikasi secara efektif, dan menyelesaikan berbagai persoalan melalui interaksi sosial yang konstruktif.

Ketiga aspek tersebut menunjukkan bahwa pembentukan kemandirian santri tidak dilakukan melalui pembelajaran konseptual semata, melainkan melalui pengalaman langsung (*experiential learning*) yang terintegrasi dalam kehidupan sehari-hari di pesantren. Santri diberikan ruang untuk belajar melalui pelaksanaan tugas, kepemimpinan, pelayanan, serta interaksi sosial yang menjadi bagian dari budaya kepesantrenan. Dengan demikian, proses kepengasuhan berfungsi sebagai media internalisasi nilai-nilai tanggung jawab, disiplin, inisiatif, dan kepedulian sosial yang mendukung terbentuknya karakter santri yang mandiri.

Dalam penelitian ini, Standar Kepengasuhan Majelis Masyayikh berfungsi sebagai teori aplikatif yang menjembatani hubungan antara Grand Theory dan Middle Theory dengan praktik penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Basyariah. Fungsi manajemen menurut George R. Terry menjelaskan bagaimana proses manajemen dilaksanakan, sedangkan teori Robert Havighurst dan Albert Bandura menjelaskan dimensi perkembangan kemandirian yang menjadi hasil pembinaan. Adapun Standar Kepengasuhan Majelis Masyayikh memberikan pedoman operasional mengenai bagaimana proses pembinaan tersebut diwujudkan melalui kegiatan kepengasuhan yang terstruktur, sehingga menjadi dasar bagi peneliti dalam menganalisis implementasi manajemen pesantren dalam membina jiwa kemandirian santri sesuai dengan standar mutu pendidikan pesantren Mu'adalah.

Dengan demikian, logika penelitian ini dibangun sebagai berikut:

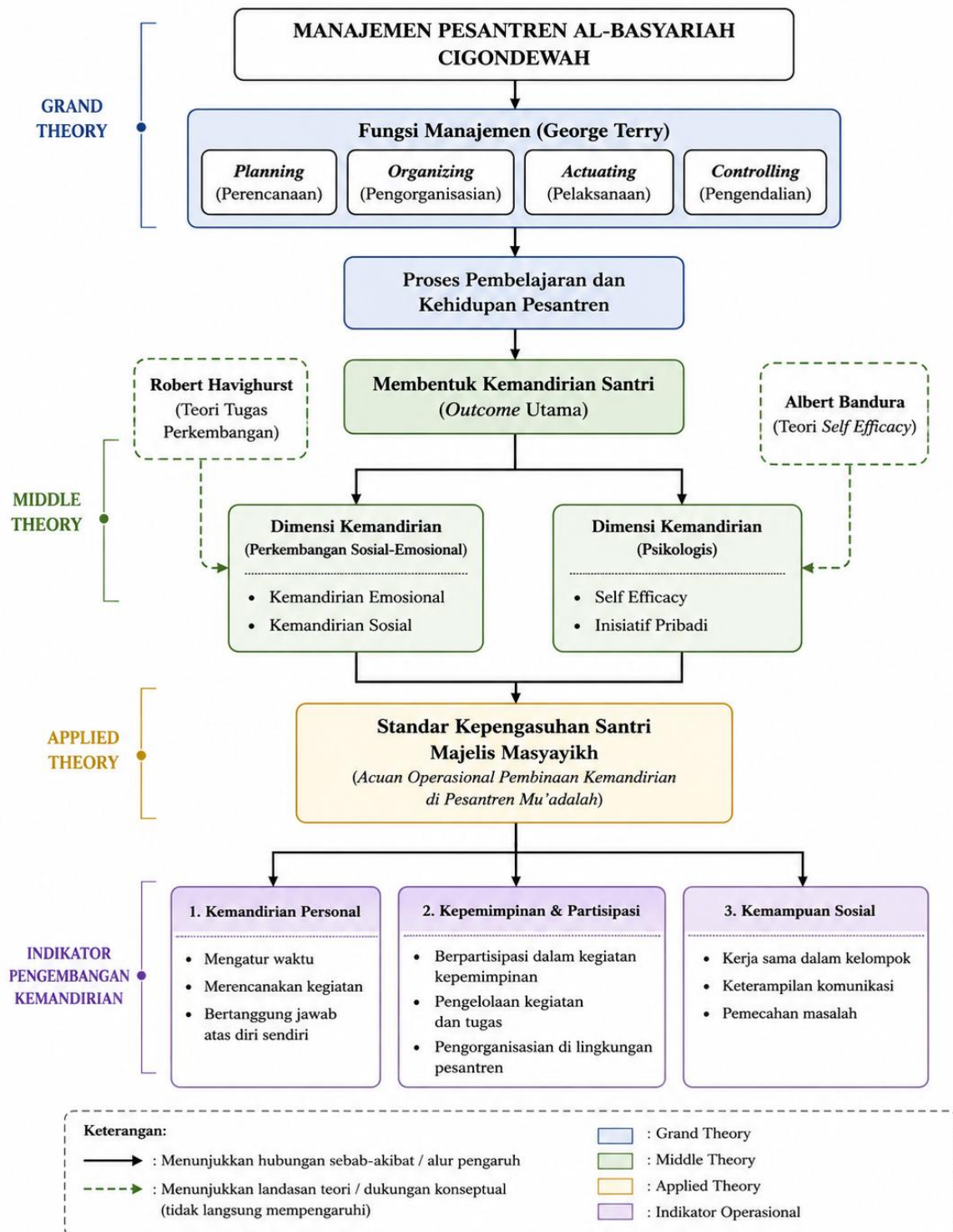
Fungsi manajemen (POAC) merupakan kerangka operasional yang digunakan oleh pesantren dalam membina jiwa kemandirian santri. Untuk menjawab pertanyaan penelitian, yaitu "Bagaimana manajemen pondok pesantren dalam membina jiwa kemandirian santri?", peneliti akan menganalisis bagaimana keempat fungsi manajemen menurut George R. Terry diterapkan dalam upaya menumbuhkan kemandirian santri yang dipahami melalui teori perkembangan Robert Havighurst dan teori *self-efficacy* Albert Bandura. Selanjutnya, implementasi pembinaan kemandirian tersebut dianalisis berdasarkan Standar Kepengasuhan Pesantren Mu'adalah yang ditetapkan oleh Majelis Masyayikh sebagai teori aplikatif, khususnya pada aspek pengembangan kemandirian, yang meliputi pengembangan kemandirian personal, kepemimpinan dan partisipasi, serta kemampuan sosial. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjelaskan hubungan antara fungsi manajemen dan pembentukan kemandirian santri secara konseptual, tetapi juga menelaah bagaimana proses tersebut diimplementasikan sesuai dengan standar mutu pendidikan pesantren Mu'adalah yang berlaku. Dalam konteks penelitian kualitatif, definisi operasional disusun sebagai berikut:

1. Manajemen pesantren adalah penerapan fungsi POAC dalam pengelolaan lembaga dengan tujuan pembinaan karakter santri.

2. Kemandirian santri adalah kemampuan santri untuk mengatur diri sendiri, bertanggung jawab atas tindakan dan keputusannya, bekerja sama secara efektif dalam kelompok, memiliki keyakinan terhadap kemampuan dirinya dalam menjalankan tugas, serta mengambil inisiatif secara proaktif tanpa menunggu arahan dari pengasuh.

Kerangka pemikiran ini berfungsi sebagai panduan sistematis dalam pengumpulan dan analisis data, sehingga temuan penelitian dapat menjawab secara utuh bagaimana proses manajemen pesantren membina kemandirian santri sesuai dengan standar kelembagaan yang berlaku. Sebagaimana hasil kerangka pemikiran tersebut yang dideskripsikan melalui Gambar 1.1





Gambar 1.1
Bagan Kerangka Pemikiran